

ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Network - Revista da Faculdade de Administração | Ano 1 | número 1 | 2012

REVISTA DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO

2012



**Revista dos Alunos de Administração
Faculdades Network – 2012
ISSN**

Publicação anual das Faculdades
Network

A Revista de Conclusão de Curso dos
Alunos de Administração, é uma
publicação de divulgação científica na
área de administração, realizada a partir
de estudos dos Alunos Concluintes do
Curso de Administração

Mantenedores

Alexandre José Cecílio
Profa. Mestra Tânia Cristina Bassani
Cecílio
Maria José Giatti Cecílio

**Diretora Geral das Faculdades
Network**

Profa. Mestra Tânia Cristina Bassani
Cecílio

Secretária Geral

Érica Biazon

Coord. do Curso de Administração

Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva

Consu

Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva
Prof. Dra. Angela Harumi Tamaru
Prof. Me. Mário Ferreira Sarraipa
Prof. Me. Renato Francisco dos Santos
Júnior

Prof. Me. João Roberto Grahl
Profa. Claudia Fabiana Órfão Gaiola

Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani
Cecílio
Profa. Dra. Maria Regina Peres

Consep

Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva
Prof. Dra. Angela Harumi Tamaru
Prof. Me. Mário Ferreira Sarraipa
Prof. Me. Renato Francisco dos Santos
Júnior

Prof. Me. João Roberto Grahl
Profa. Claudia Fabiana Órfão Gaiola
Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani
Cecílio
Profa. Dra. Maria Regina Peres

Editores Responsáveis

Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani
Cecílio
Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso

Editora Executiva

Regina Célia Bassani (Network CRB-
8ª/7321)

Assessoria de Comunicação

Alzeni Maria Silva Duda Gambeta
(MTB 37218)

Editoração Gráfica e Eletrônica

Nathália Ruiz Leal
Wellinton Fernandes

Central de Atendimento ao Assinante

(19) 347-7676 Ramal 213
biblioteca@nwk.edu.br



**Revista dos Alunos de Administração
Faculdades Network – 2012
ISSN**

Revista dos Alunos de Administração / Tânia Cristina
Bassani Cecílio (org) – v. 1, n.1 (2012) – Nova Odessa,
SP: Faculdades Network, 2014-

Anual

Editada pelas Faculdades Network

ISSN

1. Administração de empresas - Periódicos.
I. Cecílio, Tânia Cristina Bassani

SUMÁRIO

EDITORIAL	07
ANÁLISE SOBRE A CADERNETA DE POUPANÇA E A CULTURA DE POUPAR <i>Amanda Faria de Souza</i>	08
CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA ONG DE SUMARÉ – SP <i>Aline Cristina Rosada, Rodrigo Fabiano Lopes</i>	18
O USO DO FACEBOOK POR CANDIDATOS À PREFEITURA DE NOVA ODESSA NAS ELEIÇÕES DE 2012 <i>Elidiane de Lima Rodrigues, Bárbara Regina Lopes Costa</i>	28
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: QUAIS OS FATORES QUE DESABONAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO <i>Bruna Muriel Silva, João Roberto Grahl</i>	47
TIPOS DE LIDERANÇA: DEFINIÇÕES, OBJETIVOS E IMPACTOS <i>Samuel Diamante, João Roberto Grahl</i>	59
ESTUDO DE CASO DA DEMANDA POR ATENDIMENTO NO HOSPITAL MUNICIPAL DE NOVA ODESSA VISANDO REDUÇÃO NO TEMPO DE ESPERA NA FILA <i>Aline Gonçalves Galindo, Renato F. dos Santos Junior</i>	80
O ENVELHECIMENTO DA GERAÇÃO Y <i>Ilka Fernanda Alvarez, Marshal Raffa</i>	93
DIVULGAÇÃO DE SERVIÇOS NAS REDES SOCIAIS <i>Cristiane Aquélis dos Santos, Barbara Regina Lopes Costa</i>	105
A ENTRADA DO JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO UM ESTUDO DE CASO NAS FACULDADES NETWORK <i>Marcondes de Souza Silva, Marshal Raffa</i>	111
O QUE ATRAI MAIS O CLIENTE NA HORA DA COMPRA: BRINDE VERSUS PREÇO REDUZIDO <i>Zilda Ferreira de Oliveira, Bárbara Regina Lopes Costa</i>	122
AUTO-ATENDIMENTO VERSUS INTENET BANKING <i>Damaris Daniela Mendes Martins, Barbara Regina Lopes Costa</i>	129
ESTUDO DE CASO: ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES <i>Edmilson Tavares da Silva, João Roberto Grahl</i>	134

DEMONSTRAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DAS DESCRIÇÕES DE CARGOS EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA	
<i>Silvio Rogério Xavier de Jesus, Marshal Raffa</i>	149
UM ESTUDO DE CASO SOBRE CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA	
<i>Maria do Socorro Pereira da Silva, Marshal Raffa</i>	160
ANÁLISE DO MERCADO EVANGÉLICO NA CIDADE DE NOVA ODESSA/SP	
<i>Bruna Dayana dos Santos Lacerra, Bárbara Regina Lopes Costa</i>	168
GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DA RMC	
<i>Marcelle Cristina Mosca Rossini, Marshal Raffa</i>	180
ESTUDO DE CASO DE FORMAÇÃO DE CUSTO DE UMA PEÇA PRODUZIDA ATRAVÉS DO PROCESSO DE INJEÇÃO PLÁSTICA	
<i>Douglas Willy Rio Branco</i>	194
A AUTOMATIZAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS NO SAP COM O DIFERENCIAL DA LOF	
<i>Katheryne Berry Ng Tchee, Rodrigo Fabiano Lopes</i>	211
PESQUISA NA ÁREA DE GESTÃO DE LOGÍSTICA: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE REDUÇÃO DE CUSTOS DE ESTOQUE COM A IMPLANTAÇÃO DE CONTROLE VISUAL DE ESTOQUE ATRAVÉS DA METODOLOGIA WCM	
<i>Oldair Alves Lima Silva, Rodrigo Fabiano Lopes</i>	219
IDENTIFICANDO A INADIMPLÊNCIA: TRABALHO DE FOCO EM CLIENTES RENTÁVEIS	
<i>Franciele Alessandra Parro, Marshal Raffa</i>	226
A UTILIZAÇÃO DE REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MARKETING POR MICROEMPRESÁRIOS DE NOVA ODESSA – SP	
<i>Alexandro de Camargo Rosa, Bárbara Regina Lopes Costa</i>	236
ANÁLISE DE SINISTROS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS	
<i>Bruna Franciele Justino, Rodrigo Fabiano Lopes</i>	245
ABORDAGEM TEÓRICA E PRÁTICA SOBRE A IMPORTÂNCIA DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS NA TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL	
<i>Luciana Frazilli, Adalberto Aparecido Abel</i>	257
COTAÇÕES NÃO CONVERTIDAS EM VENDAS: ANÁLISE DE DADOS DE UMA TRANSPORTADORA DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS	
<i>Geisiane Ross Ferreira Malavazzi, Alexandre Camargo Castro</i>	263

MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA DE NOVA ODESSA - SP

Alessandra Caroline Piconi, Leandro Peixoto.....271

ESTUDO DE UM DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA METALÚRGICA EM NOVA ODESSA

Elizângela da Silva Pezine, Marshal Raffa280

EMPREGABILIDADE: A DIFICULDADE DO JOVEM EM BUSCA DO PRIMEIRO EMPREGO

Bruno Henrique Cunha, Tânia Cristina Bassani Cecílio.....296

ANÁLISE MOTIVACIONAL DO SETOR COMERCIAL DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS

Claudia Cristiane Cecatto Bueno, Marshal Raffa.....306

ANÁLISE DO SISTEMA DE ORDEM DE SERVIÇOS E ATENDIMENTO AO CLIENTE EM CONCESSIONÁRIA DE MOTOS HONDA

Bruno Zacharias Donato dos Santos326

ANÁLISE DO CRESCIMENTO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE NOVA ODESSA

Erika Santos Geraldo, Barbara Regina Lopes Costa.....338

EDITORIAL

Tenho a satisfação de apresentar os artigos dos alunos do curso de Administração da Faculdade Network. Esses artigos representam o resultado do Trabalho de Conclusão de Curso do nosso curso. Trata-se de um esforço conjunto dos docentes e discentes na busca da melhoria da aprendizagem manifestada em temas abrangentes e diversificados que compõem o universo das organizações e seus desafios frente ao futuro. O Trabalho de Conclusão de Curso representa para o formando em Administração a sua capacidade de interpretar metodologicamente o conhecimento adquirido ao longo dos quatro anos de ensino que compõe o bacharelado e é parte integrante do Projeto Pedagógico do curso.

Parabenizo a todos: professores, alunos e pareceristas pelo excelente trabalho desenvolvido o que pode ser observado na leitura dos Artigos versando sobre uma gama ampla de assuntos relacionados ao campo do conhecimento empresarial, público, privado, ONGs entre outros aqui descritos na Revista.

Boa leitura

Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva

ANÁLISE SOBRE A CADERNETA DE POUPANÇA E A CULTURA DE POUPAR.

Amanda Faria de Souza ⁽¹⁾

Resumo

Este estudo tem por objetivo apresentar o tipo de investimento que é a caderneta de poupança para as pessoas físicas, oferecido no mercado financeiro brasileiro, além de avaliar a relação existente do poupador, analisando seu perfil, e suas características que leva a poupar seus rendimentos, contendo também uma análise sobre as pessoas que não tem por hábito o ato de poupar. Espera-se desta pesquisa contribuir para o conhecimento amplo do tema, analisando o mercado, verificando motivos os quais muitas pessoas não desenvolvem essa cultura de poupar, e o que isso pode afetar no mercado econômico em geral. Este trabalho foi estruturado para mostrar em geral o sistema financeiro nacional (SFN), a poupança desde a sua fundação, mudanças, até seu procedimento hoje em dia, por fim a metodologia e os resultados da pesquisa aplicada.

Palavras chaves: Mercado financeiro; investimentos, poupança, poupar.

Abstract

This study aims to present the kind of investment that is a savings account for individuals, offered in the Brazilian financial market, and to evaluate the relationship of the saver, analyzing your profile, and its characteristics it takes to save their income, also containing an analysis of people who do not have the habit of saving the act. It is hoped this research contribute to a broad knowledge of the topic, analyzing the market, checking the reasons why many people do not develop this culture of saving, and that this may affect the economic market in general. This work was structured to show the overall financial system (SFN), savings from its foundation, changes until your procedure today, finally the methodology and results of applied research.

Keywords: Financial market, investments, savings, savings.

1. Introdução

Nas últimas décadas, houve um disparo no país com relação à quantidade de investidores que se dispõe a guardar dinheiro e planejar o futuro, interessados em buscar maior rentabilidade e segurança voltado às aplicações financeiras. O próprio mercado criou diversas opções de investimento, satisfazendo desde o investidor mais cauteloso até o mais agressivo. Três principais fatores refletem na hora de investir, que são: risco, rentabilidade e a liquidez. A poupança é um tipo de investimento seguro e de liquidez imediata, sendo considerado um investimento mais conversador ao longo da história, sendo recomendado aos que tem baixa renda ou aqueles que sentem risco ao perder dinheiro. [1]

Para algumas pessoas poupar não é uma cultura, ou porque nunca houve um conhecimento sobre o assunto, ou porque não se pensa em segurança no futuro. Outras porque visam garantir o que se tem hoje, comprar de imediato, adquirir o desejo de posse sem pensar o quanto irá pagar de juros por uma compra parcelada como exemplo, ou com um financiamento bancário em sessenta meses, ou quarenta e oito, sendo que o só o juros anual

poderia ser comprado outro item. Esse planejamento financeiro familiar tem influenciado a questão de visão para o futuro. Muitos não conseguem guardar nem 5% de seus rendimentos mensais, ou muitas os seus gastos são superiores aos seus rendimentos, que acaba gerando inadimplência.

Essa cultura de poupar tem uma importância muito grande tanto para o poupador quanto para a economia e a cultura do país, tudo está correlacionado. Um país que vive acima das suas possibilidades, gastando a maior parte dos rendimentos em bens de consumo, tem o seu futuro comprometido.

A questão é simples, se as pessoas não conseguem administrar seus ganhos com seus gastos por consequência à economia do país é afetado, por isso que deve ser pensar se esse consumismo que é passado através das mídias às vezes até impostas pelo governo como propagandas de crédito fácil a um juros baixo é conveniente. Até que ponto isso é interessante? Faz a economia realmente girar? Ou será que uma hora tudo isso irá explodir com alto nível de inadimplência financeira? Até que ponto não é conveniente se planejar o futuro, os gastos, os investimentos? A economia no país não será afetada quando as pessoas não conseguirem pagar seus empréstimos, os limites de cheque especial e cartão de crédito?

Por isso esse trabalho buscou analisar esses pontos, se as pessoas físicas adquiriram suas compras de forma planejada, se recorre a parcelamento de cartão de crédito como exemplo, se a renda afeta na cultura de poupar, pois às vezes o salário é tão baixo quanto o mínimo do nosso país que acaba gerando somente o sustento do dia-a-dia que pra muitos já é muito. Se o nível de escolaridade interfere na questão de poupar, ou se não é preciso ter estudo para se pensar no amanhã.

Com bases nessas informações é o que será apresentado neste trabalho é buscar informações para ver se há uma cultura de poupar, consequentemente usando a poupança que é uma forma de investimento que rende juros ao mês, sem impostos e tarifas. Com o foco de responder a questão proposta, foi estabelecido como objetivo a pesquisa de campo junto às pessoas físicas, tendo por objetivo buscar informações sobre a caderneta de poupança, a cultura de poupar.

A metodologia foi empregada à pesquisa descritiva, sendo à pesquisa de opinião, em que procura saber atitudes, pontos de vista e preferências das pessoas sobre determinado assunto, como o objetivo de tomar decisões. Trabalhando com dados ou fatos colhidos da própria realidade. [3]

Contudo a pesquisa permite analisar a cultura de poupar, juntamente com a análise de investimento e o planejamento financeiro.

2. Referencial teórico

2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Sua função é constituída por um conjunto de instituições e instrumentos financeiros que possibilitam a transferência de recursos dos ofertadores últimos, que são aqueles que pretendem gastar menos do que sua renda, que se encontram numa posição de superávit financeiro e os tomadores últimos, que gastam mais do que sua renda e que se encontram em posição de déficit financeiro. Assim, entendemos que o sistema financeiro, através de suas instituições, tem a funcionalidade de captar recursos financeiros, distribuir e circular valores e títulos monetários e regular o processo. [5]

O sistema financeiro nacional em sua estrutura como órgão maior está o Conselho Monetário Nacional que possui as funções normativas. Estão também interligados a tal o Banco Central do Brasil como órgão executor e a Comissão de Valores Mobiliários que responde pela regulamentação do mercado. Sendo assim, o Mercado Financeiro pode ser

classificado em quatro mercados específicos: Cambial (transformação da moeda estrangeira em moeda nacional e vice-versa), Monetário (controle da liquidez bancária), de Crédito (financiamentos, capital de giro e fixo, habitação) e de Capitais (Ações, debêntures)[5]

2.1.1 Regulamentação Governamental

São órgãos normativos que visam, regular, controlar e exercer a fiscalização do sistema financeiro nacional e das instituições de intermediação. Entretanto, as normas e a disciplina operacional são impostas ao sistema por meio de resoluções, circulares, instruções e atos declaratórios, decorrentes de decisões do Conselho Monetário Nacional (CMN). Juntamente com o Banco Central, compete, todavia todo um conjunto de atribuições, relacionadas á adaptação do volume de meios de pagamentos ás necessidades da economia nacional e regulação dos valores internos e externos da moeda corrente do país.[5]

2.2. INSTITUIÇÕES E INTERMEDIADORES FINANCEIROS

Com base na Lei nº 4595/64 dispõe em seu artigo 17, que consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas, públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valores de propriedade de terceiros, sendo sujeito seu exercício á autorização e regulamentação governamental.[5]

É necessário, pois, analisar que conforme a origem dos recursos que compõem seu capital, as instituições financeiras dividem-se em públicas e privadas. Sendo as publicas federais (constituída com sede no País, com controle direto ou indireto pela união) e as estaduais (cuja maioria do capital votante seja detida, de forma direta ou indireta, por um ou mais estados da federação). E as privadas, que se dividem em nacionais (caracterizada pelo fato de a maioria do capital votante ser de titularidade de pessoas físicas e/ou jurídicas domiciliadas e residentes no Brasil) nacionais com participação estrangeira (que tenha a participação superior a 10% e até 50% de seu capital votante) nacionais com controle estrangeiro (maioria do capital votante tenha, direta ou indiretamente, controle estrangeiro) e as totalmente estrangeiras (filiais, instaladas no Brasil, de bancos com sede no exterior) [5]

2.3.MERCADO DE TÍTULOS PRIVADOS

Os títulos de renda variáveis, são as ações das empresas nacionais e multinacionais e as debêntures conversíveis em ações, via de regra, dessas mesmas empresas. [4] Porém os títulos de renda fixa não importando se pós ou pré-fixados para o BACEN são as CDBs e RDBs, debêntures simples, letras hipotecárias, títulos públicos, créditos securitizados e outros como a caderneta de poupança.

A questão que os títulos de renda variável e os de renda fixa é que os primeiros não têm preço certo ou garantido nem prazo de vencimento, podendo inclusive não ser resgatado. Entretanto o de renda fixa tem obrigatoriamente uma data de resgate ou de vencimento predeterminada com um valor de resgate também determinado essa data de vencimento. [4]

2.3.1 Renda fixa vs renda variável

Nos investimentos em renda fixa, a remuneração, ou sua forma de cálculo, é antecipadamente definida no momento da aplicação. Ao investir os recursos em um título de renda fixa, seja emitido pelo governo ou por uma empresa privada, empresta-se a quantia investida ao emissor do título para, em troca, depois de certo período, receber o valor aplicado (denominado "principal"), acrescido de juros pagos como forma de remuneração de seu empréstimo. As condições do investimento - tais como cláusulas de recompra, prazos, formas de remuneração e índices - são acertadas com o devedor (também chamado emissor do título ou tomador) no momento da aplicação. Na renda fixa, assim como em qualquer investimento, sempre existe a possibilidade de perda do capital investido, no todo ou em parte. Se o emissor do título não cumpre a obrigação assumida, o investidor deixará de receber uma parte ou a totalidade da quantia pactuada. Considerado outro risco possível é de, ao final da aplicação, a rentabilidade se revelar menor do que a oferecida para outras aplicações de risco similar e disponíveis durante o mesmo período. Sendo os investimentos mais populares em renda fixa são a Caderneta de Poupança e os Fundos DI. Mas há também outras aplicações, tais como: Fundos de Renda Fixa, CDBs e debêntures, entre outras. Entretanto, para os investimentos em títulos de renda variável, o investidor não tem como saber, previamente, qual será a rentabilidade da aplicação. Porém, se a escolha for feita com critério, diante de opções bem avaliadas e com diversificação dos investimentos, a aplicação em renda variável poderá proporcionar ao investidor um retorno maior do que o obtido em aplicações de renda fixa. A possibilidade de perda decorre não apenas da possibilidade de não pagamento pelo devedor, ou empresa na qual se investiu, mas também da possibilidade de a rentabilidade obtida terminar sendo menor do que a taxa de juros oferecida por aplicações de renda fixa disponíveis no mesmo período do investimento. Geralmente, esses investimentos são recomendados para prazos mais longos e para investidores com mais tolerância às variações de preço dos títulos, muito comuns nesse mercado. Os investimentos mais tradicionais e populares em renda variável são as ações, os clubes de investimento e os fundos de ações. Nesse tipo de investimento a diversificação da carteira, ou seja, o investimento em títulos de vários emissores diferentes é muito importante para diminuir o risco, pois eventuais perdas em alguns papéis podem ser compensadas com ganhos em outros. [6]

2.4 INVESTIMENTOS

O conceito de investimento representa a aumento de capital em opções que promovem o acréscimo efetivo da capacidade bem-sucedida de um país, determinando maior capacidade futura de gerar riquezas (rendas).

2.4 HISTÓRIAS DA POUPANÇA

A origem da poupança é do século XIX juntamente com o início das atividades da CAIXA. As mesmas tiveram seu início de forma entrelaçada, sendo o banco criado de início para recolher depósitos dos brasileiros, principalmente os que eram de classe menos favorecidas. Através do Decreto nº 2.723, de janeiro de 1861, criou-se a Caixa Econômica da Corte, no Artigo 1º o Imperador Dom Pedro II afirmou que a Caixa Econômica estabelecida na cidade do Rio de Janeiro, tem por fim receber, a juro de 6%, as pequenas economias das classes menores e assegurar, sob garantia do Governo Imperial, a restituição quando o contribuinte solicitar. Sendo inicialmente realizada para garantir uma reserva para as classes mais pobres da época, servindo então para ajuda e auxiliou nos momentos mais críticos, sem contar a garantia para o futuro. A poupança sobre escudo do poder público, foi considerado um investimento seguro e garantido. [2]

2.4.1 A POUPANÇA DOS ESCRAVOS

Ocasionou numa transformação social e política na época, sendo aberta pela Lei nº 2.010, de 1871, que permitia ao escravo formar um rendimento, por meio das doações, heranças, legados que havia e suas verbas provenientes de algum tipo de trabalho prestado. Provindo do Decreto nº 5.153, de 13 de novembro de 1879, as Caixas Econômicas poderiam recolher os depósitos feitos pelos “escravos de ganho”, aqueles que trabalhavam em gerasse renda tanto para seus senhores como para si próprios. Os escravos tinham um controle de depósito e retiradas, emitido pela CAIXA que tinha por nome ‘caderneta’. A caderneta constava o nome do seu senhor, pois eram necessários a sua autorização para a conta ser aberta. [2]

2.4.2 A EVOLUÇÃO DA POUPANÇA

Houve varias mudanças no funcionamento da poupança desde a criação da CAIXA até o começo da República, especialmente no percentual de remuneração dos depósitos efetuados. No Decreto nº 5.594, de 18 de abril de 1874 determinou que a taxa fosse fixada anualmente e não passaria a 6% anual. Não houve mudança até o ano de 1915, com passar do Decreto nº 11.820, de 15 de dezembro, os juros passariam a ser estipulados pelo governo, também anualmente, conforme as circunstancias locais, não sendo definido para o país em geral, retirando a centralização de a Caixa tomar a decisão dos juros. Com este decreto também a mulher casada teria a possibilidade ter a sua própria caderneta, salvo expressa oposição do esposo. Em 1934 com um novo Decreto, foi constituído o Conselho Superior, um órgão de fiscalização e controle, proporcionando uma ampliação das funções das Caixas Econômicas Federais, dentro de 5 anos o montante de depósitos teve um aumento em mais de 200%. Já em 1964 foi instituída por meio da Lei a correção monetária para os depósitos, atualizando-os os valores mensalmente, conforme percentual definido pelo Banco Central do Brasil, e em 1991 com a promulgação da Lei 8.177 de 01 de março de 1991, passou a ser remunerado mensalmente a uma taxa de juros de 0,5%. Aplicada sobre os valores atualizados pela Taxa Referencial (TR). A partir da edição da Medida Provisória 567, deste ano de 2012 a remuneração da poupança teve uma modificação com base na Taxa SELIC, sendo superior a 8,5% a.a continua a remuneração com 0,5% a.m + TR e se for igual ou menor a 8,5 a.a. a remuneração será igual a 70% da Taxa SELIC a.a, vigente na data de inicio do período de rendimento, + TR. [2]

3. Metodologia

Realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva, que se refere a obter conhecimento das diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do individuo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Tendo por objetivo desenvolver, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. A forma da pesquisa descritiva utilizada foi à pesquisa de opinião, em que procura saber atitudes, pontos de vista e preferencias das pessoas sobre determinado assunto, como o objetivo de tomar decisões. Trabalhando com dados ou fatos colhidos da própria realidade. [3] Para viabilizar essa coleta de dados foi realizado um questionário, que visa técnicas específicas para a consecução dos objetivos apresentados, aplicado a 28 pessoas físicas com 17 perguntas voltadas a aplicação

na caderneta de poupança, o contexto geral do que levou a poupar. Os gráficos são de autoria própria, feito com base nos dados coletados.

4. Resultados e Discussões

Dentro as pessoas pesquisadas conforme consta o gráfico 1, a maior parte foi do sexo feminino, conforme gráfico 2 a maior faixa etária de 18 á 30 anos de idade, com salários variados conforme gráfico 3.

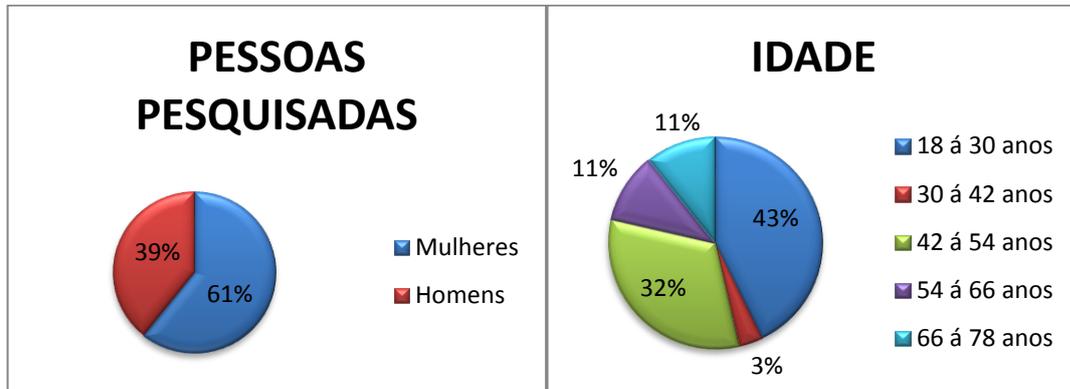


Gráfico 1

Gráfico 2

A porcentagem maior é de solteiros e casados sendo em torno de 43% a 46%. A escolaridade dos pesquisados tem sua maior porcentagem em nível superior com 46% conforme gráfico 5.

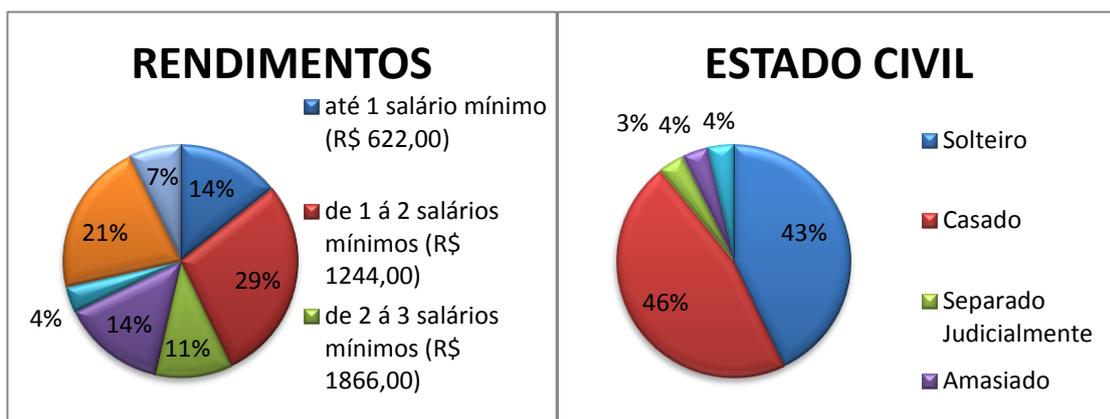


Gráfico 3

Gráfico 4

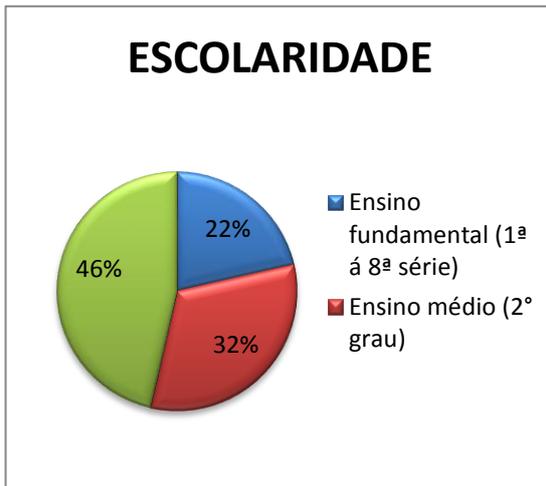


Gráfico 5

A pesquisa foi voltada para se obter uma análise se já houve ou há aplicação na poupança conforme gráfico 6, e quais eram as intenções ao se aplicar, podemos notar que a maior parte gerando 52% aplica na poupança para guardar para eventual necessidade, e sua periodicidade conforme apresenta o gráfico 9 é quando sobre do rendimento mensal.

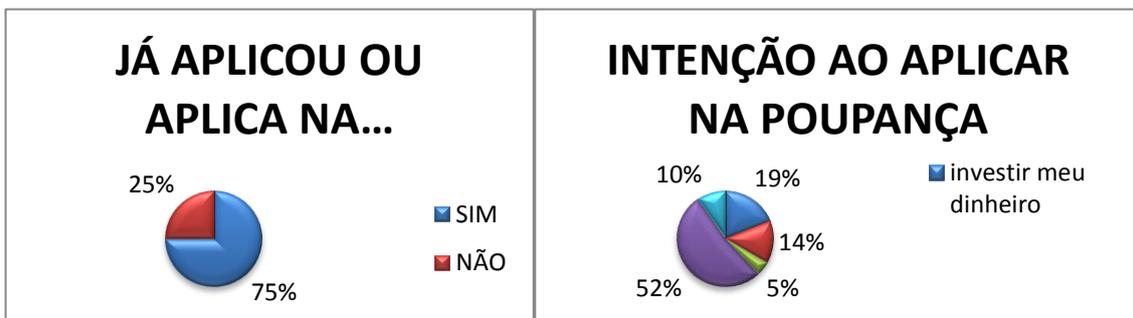


Gráfico 6

Gráfico 7

Também foi pesquisado quem não aplicaram na poupança, para ver quais eram os motivos e conforme consta no gráfico 8, é porque boa parte com 43% acredita-se que deve se pensar no presente.

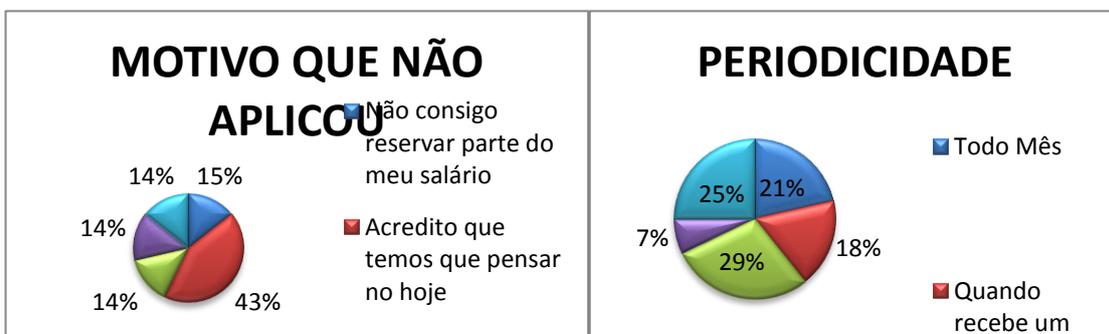


Gráfico 8

Gráfico 9

Perguntou-se também se obtiveram alguma orientação para poupar e 57% dos pesquisados responderam que sim e 56% disseram que obtiveram orientação foram os próprios bancos conforme mostra gráfico 11. No gráfico 12 mostra que 93% dos pesquisados confirmaram a importância sobre o ato de poupar.

OBTEVE ORIENTAÇÃO PARA POUPAR



Gráfico 10

FONTES DE ORIENTAÇÃO PARA POUPAR



Gráfico 11

IMPORTÂNCIA SOBRE O ATO DE POUPAR



Gráfico 12

Foi averiguada a questão de como se recorre a uma situação de emergências e pode-se constatar que 43% dos pesquisados quando surge uma situação de imprevisto recorre a empréstimos com parentes ou amigos e 32% á empréstimos bancários, conforme consta no gráfico 13. Já no gráfico 14 foi aplicada a pesquisa para medir o meio que mais é utilizado quando se faz uma compra e averiguar se há um planejamento com recursos poupados ou outros meios, e a maior parte dos pesquisados utiliza-se do cartão de crédito e crediários em lojas para efetuar uma compra.

OPÇÕES PARA EMERGÊNCIAS

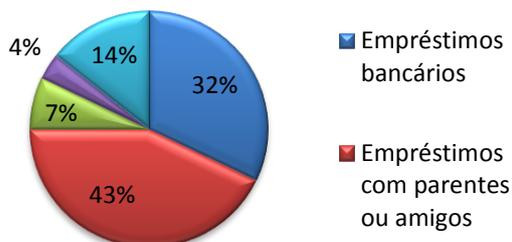


Gráfico 13

MEIOS QUE UTILIZA PARA EFETUAR COMPRAS...

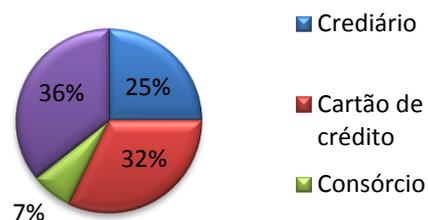


Gráfico 14

Outra questão levantada foi o planejamento com receitas e despesas, se a maior parte utiliza deste método para reorganizar seus rendimentos e com 82% como mostra gráfico 15 há

um planejamento sim. Em contrapartida no gráfico 16 nos mostra que 54% dos pesquisados incluem a poupança nesse planejamento, ou seja, ainda 46% não tem esse ato de incluir a poupança como fosse uma parte para se poupar.

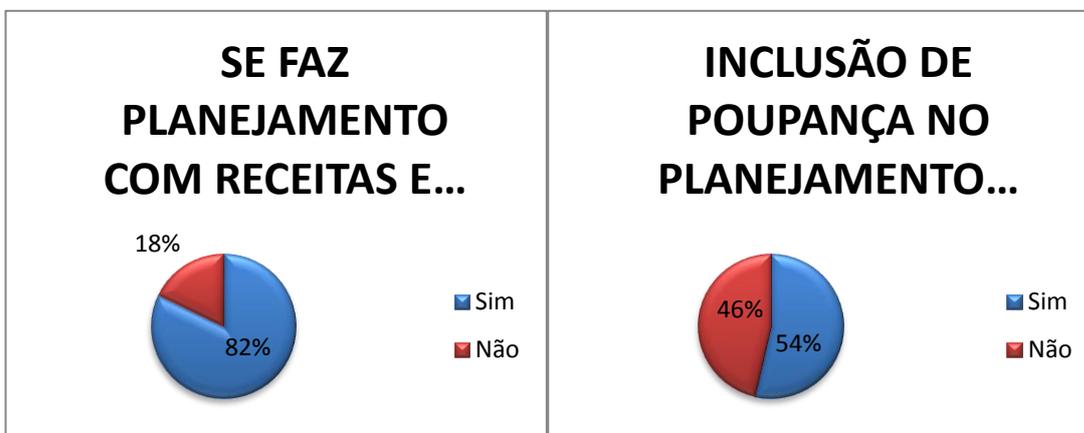


Gráfico 15

Gráfico 16

E por fim o último gráfico 17 mostra se as pessoas aplicariam caso recebam algo benefício em troca, e podemos constatar que sim, ou seja, 89% aplicariam se houvesse algum incentivo por parte do banco.

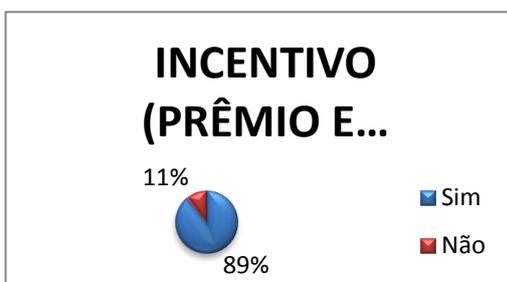


Gráfico 17

5. Considerações finais

A partir dos dados estudados pode-se contemplar que o aspecto de poupar é bem mais amplo, pois há toda uma questão cultural, até mesmo imposta por mídias e governo em si, podemos verificar que o nosso país vive a base do consumismo e não do investimento. A imposição que temos é a de que a econômica precisa girar, precisa haver produção, que gera mais empregos. A compra impulsivamente acaba ocorrendo, que dificulta o ato de poupar e de se planejar para adquirir algo, sem muitas vezes pagar juros por compras em crediários e cartões de créditos como podemos ver nos gráficos. As pessoas procuram resultados imediatos e prazerosos, compras rápidas, que acarretam muitas vezes em inadimplências. Entretanto, o que acaba ocorrendo também é que os salários no País são baixos, as pessoas não dão conta de comprar e economizar, que essa renda não seja somente para sobrevivência como é o caso de muitos no País. Poupar deveria ser uma cultura, não dependendo de sobrar para poupar, ou quando se recebe um valor extra e sim uma prática constante. Podemos analisar de uma maneira geral que o Sistema Financeiro Nacional, através da caderneta de poupança beneficia o crédito imobiliário no País, captando os valores das poupanças e seus

rendimentos para fornecer o crédito para a habitação, que neste caso é um ponto positivo que através desse processo ainda há benefícios aos próximos e para economia.

Agradecimentos

A autora agradece primeiramente á Deus que abençoa dando toda motivação, energia e força para conseguir os objetivos, também aos familiares e ao professor e orientador Reinaldo das Faculdades Network, Nova Odessa, SP.

Referências Consultadas

[1] SALLES, Igor. **Confira os principais tipos de investimento e saiba como aplicar.**

Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/364895-confira-os-principais-tipos-de-investimento-e-saiba-como-aplicar.shtml>. Acesso em 25 Set.2012.

[2] CAIXA ECONOMICA FEDERAL, **A história da Poupança.** Disponível em <http://www.caixa.gov.br/Voce/poupanca/historia.asp>. Acesso em 15/10/2012.

[3] CERVO, L. Amado. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

[4] FARIA, Rogério Gomes, **Mercado financeiro instrumentos & operações,** São Paulo: Prentice Hall, 2003

[5] ANCOR, **Fundamentos de Economia,** Associação Nacional das corretoras de valores, cambio e mercadorias. Instrutores: MARQUES, Rogério; SEVALLI, P. Roberto.

[6] PORTAL DO INVESTIDOR, **Renda fixa vs renda variável.** Disponível em <http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Investidor/Ondeinvestir/Tiposdeinvestimentos/tabid/86/Default.aspx?controleConteudo=viewRespConteudo&ItemID=311>. Acesso em 15/10/2012.

CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA ONG DE SUMARÉ – SP

Aline Cristina Rosada ¹
Rodrigo Fabiano Lopes²

Resumo

Com o tema em alta, o conceito de sustentabilidade vem se tornando mais requerido entre as empresas. Os consumidores cada vez mais procuram comprar os produtos/serviços das organizações que mostram sua responsabilidade social e ambiental, suas ações para melhorar o mundo e evitar transtorno com os resíduos gerados na produção. Há a sustentabilidade empresarial que foca nas organizações que buscam obter o lucro, tendo como diretrizes a sustentabilidade dos recursos humanos, materiais e financeiros. Mas e as ONGs? O mesmo conceito e diretrizes aplicados às empresas, utilizando os recursos disponíveis para se sustentar, poderiam funcionar para elas?

Palavras-chave: Sustentabilidade, Sustentabilidade empresarial e Desenvolvimento sustentável.

Abstract

With the trendy theme, the concept of sustainability is becoming more required among companies. Consumers increasingly look for buying products/services from organizations that shows their social and environmental responsibilities, their actions for a better world and avoid nuisance with waste generated in the production. There is the Corporate Sustainability that focuses in organizations that aim for profit, having as their guidelines the sustainability of human, material and financial resources. But in case of NGOs? Could the same concept and guidelines applied to the companies, using available resources in order to sustain themselves, work out for them?

Key words: Sustainability, Corporate Sustainability and Sustainable development. 2

1 Graduanda em Administração de Empresas, 4º ano, Faculdades Network; Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil (e-mail: alinecristinarosada@yahoo.com.br)

2 Especialista em Logística, Operações e Suprimentos pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL. E-mail: admrodrigolopes@gmail.com

1. Introdução

A cada dia mais pessoas começam a se preocupar com o futuro sustentável do planeta, pequenas ações do dia-a-dia que os moradores realizam em sua casa, rua, bairro, cidade estão ajudando aos poucos a nos tornarmos mais sustentáveis, como por exemplo o simples fato de separar adequadamente o lixo de sua casa (plástico, papel/papelão, vidro, orgânicos) também no aproveitamento da luz natural durante o dia no lugar da lâmpada e na utilização de energias limpas como a energia solar ou eólica (não muito aplicada no Brasil).

Muitas das pessoas que têm essas iniciativas as fazem sem mesmo saber o que realmente sustentabilidade quer dizer. Com a mesma em pauta, impulsionada com a realização da Conferência neste ano no mês de Junho no Rio de Janeiro, Rio+20, todos estão voltados para esse assunto, tanto o governo, as empresas quanto as pessoas (eleitores, clientes).

O que será do planeta em um futuro não muito distante? O que será das próximas gerações se não pararmos o uso em excesso e desenfreado dos recursos que temos. A sustentabilidade empresarial é mais voltada para as organizações que trabalham para obter lucro, mas e as ONGs? As mesmas também poderiam se enquadrar nessa parte da sustentabilidade empresarial com a utilização dos recursos disponíveis (humano, equipamentos, financeiro), seria possível a utilização do mesmo conceito? Este artigo trará a história do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, assim como as diferenças entre os seus tipos.

A pesquisa será aplicada no Grupo Escoteiro Yanomami, há envolvimento com jovens de 07 a 21 anos incompletos e com voluntários acima de 21 anos, verificando se os recursos utilizados (os recursos humanos equipamentos e financeiros que há disponível) são de forma consciente e sustentável, já que o grupo não trabalha com a obtenção de lucro

2 Surgimento do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade

Após a 2ª Guerra Mundial o planeta começou a temer que a poluição por radiação acontecesse. Em 1968 foi criado o Conselho de Roma, idealizado por Aurélio Peccei em uma cidade italiana, a preocupação do grupo era o consumo desenfreado pelos países em uma época em que buscavam tornarem-se interdependentes. Esse conselho gerou o primeiro relatório *The limits to growth* (“Os limites do crescimento”) em 1972, o mesmo causou impacto nas pessoas, pois mostrava como o mundo poderia ficar no futuro se o desenvolvimento continuasse consumindo de modo desenfreado os recursos tanto natural quanto humano.

Em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano foi realizada em Estocolmo, Suécia, onde se discutiu os problemas ambientais do mundo. O encontro foi organizado pela ONU (Organização das Nações Unidas). De acordo com o site do Governo Federal do Brasil³, como resultado as discussões foi feito uma Declaração sobre o Meio Ambiente Humano, uma carta de princípios de comportamento e responsabilidades que deveriam nortear as decisões sobre políticas ambientais. Um dos princípios escritos na declaração foi à seguinte:

3 Acordos Globais Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/meio-ambiente/iniciativas/acordos-globais/print>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

O homem tem a responsabilidade especial de preservar e administrar judiciosamente o patrimônio da flora e da fauna silvestres e seu habitat, que se encontram atualmente, em grave perigo, devido a uma combinação de fatores adversos. Consequentemente, ao planificar o desenvolvimento econômico deve-se atribuir importância à conservação da natureza, incluídas a flora e a fauna silvestres. (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA)⁴

4 Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano - 1972 Disponível em: <http://www.mp.ba.gov.br/atuacao/ceama/material/legislacoes/declaracao_estocolmo_meio_a mbiente_humano_1972.pdf>. Acesso em: 12 out. 2012.

5 RIO-92 Disponível em:
<http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2303:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 07 set. 2012.

Agenda 21 Brasileira Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira>>. Acesso em: 14 out. 2012.

Após 10 anos de vigência da declaração feita em Estocolmo criou-se o Relatório Nosso Futuro Comum ou Relatório *Brundtland*, através da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento criada em 1983, onde a preocupação não era mais somente com os recursos naturais mais também com os resíduos oriundos de todas as atividades que os humanos faziam. A partir desse relatório surge o termo “Desenvolvimento Sustentável”.

Segundo Gro Harlem Brundtland (1991), presidente Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, o livro *Nosso Futuro Comum*, a humanidade é capaz de tomar o desenvolvimento sustentável de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas.

Realizou-se em 1992 a Rio92 ou Eco92, conhecida das duas formas o congresso feito pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, na época o presidente do país, Fernando Collor de Mello transferiu a capital federal para o Rio de Janeiro no período do evento. A Rio92 teve a participação de aproximadamente 175 países, sendo representados por chefes de estados ou ministros.

Durante esse congresso chegou-se a conclusão de que os perigos ambientais eram causados principalmente pelos países mais desenvolvidos (por conta da industrialização e também os resíduos dos recursos aos quais tinham acesso para a produção de seus produtos para o mercado interno e externo). Segundo o coordenador do Programa de Mudanças Climáticas da WWF Brasil Carlos Ritll, o encontro foi um diferencial.

"Foi um marco divisor porque atraiu a atenção dos quatro cantos do mundo. Foi como se o planeta tivesse acordado e passado a ter uma dimensão mais clara do problema. Reconheceu-se que só haveria avanços se compromisso e cooperação fizessem parte do debate. Houve uma grande mobilização e hoje só podemos sentar em uma mesa e definir metas porque houve esse diálogo no Rio de Janeiro"(IPEA)⁵

Na Eco92 o termo Desenvolvimento Sustentável foi consagrado, pois concilia o crescimento econômico, a conservação ambiental e também a inclusão social ao desenvolvimento de cidade, estado e país.

Um dos mais importantes programas criado no mesmo evento foi a Agenda 21, nela contém o comprometimento de cada país a estabelecer um processo de padronização na forma de planejar uma sociedade sustentável, tanto o governo e o estado quanto empresas e organizações não governamentais.

A Agenda 21 Brasileira é um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. O documento é resultado de uma vasta consulta à população brasileira, sendo construída a partir das diretrizes da Agenda 21 global. Trata-se, portanto, de um instrumento fundamental para a construção da democracia participativa e da cidadania ativa no País. (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE)⁶

Em Joanesburgo, África do Sul, em 2002 foi realizada a Rio +10, nome dado, pois o encontro aconteceu 10 anos após a Eco92. A Cúpula Mundial de Desenvolvimento em Joanesburgo visou à revisão dos processos de implementação da Agenda 21, além de outros resultados/acordos que foram criados no Rio de Janeiro, com o objetivo de renovação dos compromissos políticos para o objetivo que é o Desenvolvimento Sustentável. Com isso avaliando as dificuldades encontradas na aplicação dos processos para alcançar a meta, os avanços e o que foi desenvolvido para tais avanços.

Foi assinado também o Protocolo de Kyoto/Kioto, cujo acordo tinha como objetivo reduzir a emissão de gases poluentes na atmosfera entre os anos de 2008 e 2012, com isso tributando os países que geram moirés taxas de resíduos.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, terminou o mais recente encontro, Rio+20, que realizou-se em junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro. O mesmo foi executado no ano em que é comemorado o 20º aniversário da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED) e 10º do encontro da WSSD (Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável) em Joanesburgo. O objetivo da conferência foi assegurar um comprometimento político renovado para o desenvolvimento sustentável, avaliar o progresso feito até o momento e as lacunas que ainda existem na implementação dos resultados dos principais encontros sobre desenvolvimento sustentável, além de abordar os novos desafios emergentes, segundo Rio+20 Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável.⁷

7 Sobre a Rio+20 Disponível em: <<http://www.rio20.info/2012/sobre>>. Acesso em: 26 set. 2012.

3 Desenvolvimento Sustentável

A definição que mais se enquadra para a expressão Desenvolvimento Sustentável, que cada dia é mais utilizado, é da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente “A humanidade é capaz de tomar o desenvolvimento sustentável de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas” de acordo Gro Harlem Brundtland (1991).

É uma forma de rever como os recursos são utilizados atualmente pelas pessoas e também pelas empresas, buscando aproveitar 100% de cada item que se obtém e tornar o descarte o mais adequado.

De acordo com Nosso Futuro Comum para que o planeta tenha um desenvolvimento sustentável é preciso que os mais ricos adéquem a sua vida aos recursos ecológicos disponíveis e também só se consegue buscar o mesmo se o aumento da população mundial estiver em harmonia com os recursos naturais que se tem e a exploração deles.

O desenvolvimento sustentável pode ser aplicado a diferentes partes da sociedade, mas o trabalho de todas juntas trás a sua interdisciplinaridade formando assim o conceito do *Triple Bottom Line*.

O termo veio à tona em 1997, o *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), quando John Elkington lançou o livro *Cannibal With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Com isso a GRI (*Global Reporting Initiative*) e AA (*AccountAbility*) promovem o conceito do tripé da sustentabilidade.

Ele reflete que a empresa deve criar valores, objetivos e processos nas dimensões ambientais, sócias e econômicas, e assim minimizar qualquer dano resultante do processo que se faz.

Figura 1: Triple Bottom Line

Fonte: Dreosvg apud Lages et al 2010

Na figura 1 mostra-se a união entre as 3 dimensões, entre o ambiente (*environment*) e a sociedade (*social*) tem que haver uma relação suportável (*bearable*), uma união equitativa (*equitable*) entre a economia (*economic*) e a sociedade (*social*), uma interação viável (*viable*) entre a economia (*economic*) e o ambiente (*environment*). E a junção das três dimensões (ambiente, sociedade e economia) torna-se a sustentabilidade (*sustainable*).

4 Sustentabilidade e seus tipos

Para Philippi apud Araújo, Silva et al

“sustentabilidade é a capacidade de se auto-sustentar, se auto-manter. Uma atividade sustentável é aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, ou

seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) depende”. 8

8 ARAÚJO, Geraldino Carneiro De et al. PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DAS NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS: UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL? Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/488.pdf>>.

Acesso em: 16 set. 2012.

Para o estudo da sustentabilidade e melhor entender o conceito, há uma divisão por assunto/área; cada parte é relacionada com o desenvolvimento sustentável e o que leva em consideração. Abaixo estarão alguns tipos e suas definições.

Sustentabilidade econômica: Caracteriza-se pela movimentação de investimentos, a qualidade dos produtos e a produtividade levando-se em conta a gestão dos recursos naturais. É também o crescimento econômico tanto público quanto privado, manutenção dos recursos utilizados e desenvolvimento social.

Sustentabilidade social: Tem-se como objetivo o desenvolvimento e melhoria de vida. Tornando comum o conhecimento e também a prática dos Direitos Humanos e Sociais, tornando assim países com grandes diferenças entre seu povo mais igualado e fraterno entre a comunidade do país e também entre todos os países.

Sustentabilidade Ambiental: É a manutenção do ecossistema, levando em consideração a utilização dos recursos renováveis e não renováveis, para não ser utilizada uma quantidade maior do que existe e que é repostada, a emissão de poluentes também deve ser controlada para não ser maior ao que o planeta consegue absorver ou transformar.

Sustentabilidade ecológica: Dentro da realidade atual, a correta manipulação dos recursos naturais, tendo nenhuma ou mínima deteriorização ambiental.

Sustentabilidade cultural: É a existência e a conservação da cultura de uma comunidade a nível local, regional ou planetária, a qual é a identidade do povo e também a atualização dessas memórias.

Sustentabilidade territorial ou espacial: É o equilíbrio nas relações inter-regionais para acabar com a diferença dentro do território, cidade, estado, país.

Sustentabilidade geográfica ou demográfica: Está vinculada a má distribuição da população em todo o planeta e com isso a exploração inadequada dos recursos. Ela visa uma melhor distribuição populacional tanto na zona urbana quanto na zona rural, por faixa etária, sexo e pessoas economicamente ativas.

Sustentabilidade política: É a participação de todos nas decisões políticas, sendo um local democrático, garantindo a inclusão de todos no processo de desenvolvimento. Permitindo nacionalmente e internacionalmente para a diminuição da disparidade entre todos.

Sustentabilidade empresarial:

Para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade devem modificar seus processos produtivos, quando for necessário, para se tornarem ecologicamente sustentáveis. Isto implica em construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e mesmo estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria (CORAL apud ARAÚJO, [s.d])⁹

9 CORAL, Elisa apud ARAÚJO, Geraldino Carneiro de et al. (Comp.). SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Conceito e Indicadores. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso em: 26 set. 2012.

Uma ferramenta foi criada pelo mercado financeiro para mostrar uma análise comparativa da sustentabilidade corporativa (empresarial) em todos os aspectos e áreas, essa análise será um referencial para o investimento social responsável, essa é a ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, iniciada em 2005 em outros países e no Brasil essa tendência já teve início em conjunto com BM&Bovespa, várias instituições, Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente.

A Sustentabilidade Empresarial reflete até mesmo nos consumidores que acabam pressionando as empresas em seus processos de produção e no descarte incorreto dos resíduos, desencadeando com isso a poluição. Com essa população em cima da organização faz com que ela se veja forçada a mudar seu jeito de produzir e mexer com os seus recursos, sendo assim se adaptar ao que o consumidor está de olho, assim as empresas desenvolvem um conjunto de práticas onde mostra o respeito e a preocupação pelos assuntos e práticas relacionadas ao meio ambiente e sociedade, pois sem isso as suas vendas e lucro podem cair drasticamente.

Várias empresas mostram essa boa prática através do marketing e da sua propaganda além de as organizações perceberem que com esse investimento em sustentabilidade, há um retorno positivo para o seu caixa e com isso inovar para garantir maior retorno sem deixar de ser sustentável.

3. Metodologia

A pesquisa será realizada na forma descritiva que visa descrever as características de uma população. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

A ONG a ser aplicada a pesquisa é em um Grupo Escoteiro.

O escotismo é um movimento mundial, educacional, voluntariado, apolítico, sem fins lucrativos. A sua proposta é o desenvolvimento do jovem, por meio de um sistema de valores que prioriza a honra, baseado na Promessa e na Lei escoteira, e através da prática do trabalho em equipe e da vida ao ar livre, fazer com que o jovem assuma seu próprio crescimento, tornar-se um exemplo de fraternidade, lealdade, altruísmo, responsabilidade, respeito e disciplina. (ESCOTEIROS DO BRASIL, [s.d])¹⁰

¹⁰ Escotismo Disponível em: <<http://www.escoteiros.org/escotismo/>>. Acesso em: 07 out. 2012.

O grupo escolhido foi o Grupo de Escoteiros Yanomami, situado na cidade de Sumaré. O mesmo existe há 22 anos no município com 25 voluntários a partir dos 21 anos e 62 jovens de 07 a 21 anos incompletos. A ONG é registrada na UEB (União dos Escoteiros do Brasil) autoridade nacional máxima dos escoteiros. Os jovens são separados por faixas etárias (chamados como ramos: Lobinho de 7 a 10 anos incompletos; Escoteiro de 10 a 15 anos incompletos; Sênior de 15 a 18 incompletos; Pioneiros de 18 a 21 incompletos e Chefia de campo ou administrativa a partir dos 21 anos) para que as atividades sejam vinculadas de acordo com o necessário para cada etapa da sua vida, sendo assim abrangem o desenvolvimento físico, moral e intelectual dos jovens. As reuniões são feitas em uma área verde da cidade e também em outras áreas, buscando mostrar que várias situações pode-se desenvolver com respeito à natureza de forma a usar somente o que é necessário e com consciência.

O questionário será aplicado contém nove questões elaboradas sobre ações que caracterizam a sustentabilidade empresarial, com o objetivo de verificar se as mesmas iniciativas que torna e caracteriza uma organização que trabalha visando lucro também pode caracterizar uma instituição que não obtém receita.

Foram selecionados 06 voluntários em cargos iguais, pois os trabalhos são semelhantes para a aplicação do questionário desenvolvido. A coleta dos dados foi realizada de forma online e

também presencial (conforme demanda dos voluntários escolhidos) durante um acampamento realizado com os escoteiros durante um final de semana.

As questões foram desenvolvidas em uma escrita simples para que todos os envolvidos conseguissem entender o máximo do que lhe estava sendo requerido, pois o grau de formação é variado. Questionário segue em anexo ao final do trabalho.

4 Resultados e Discussões

A utilização de materiais recicláveis faz com que diminuamos o consumo de um determinado produto ou até mesmo a reutilização em fins diferentes como é o caso de garrafas pet que após ser usadas pode ser recicladas e virar porta lápis, flores e etc.

Conforme gráfico apresentado abaixo, cerca de 50% das respostas referente a utilização de materiais recicláveis utilizados na programação e na execução das atividades escoteiras, pode-se reutilizar metade dos itens adquiridos, 33% respondeu que todos os materiais utilizados são recicláveis e 17% que não são reaproveitados.

Os materiais utilizados na programação e na execução das atividades são recicláveis?

Figura 2: Resposta questão 1 do questionário.

Fonte: Autoria própria - Questionário de pesquisa de campo.

Em relação a questão se é levado em conta se o fornecedor é uma empresa sustentável quando é adquirido um equipamento e/ou material, 33,4% respondeu que sim é observado se a empresa é sustentável e 33,3% disse que raramente ou não se atenta a esse ponto na hora da compra dos itens.

Outro conceito que é importante na sustentabilidade empresarial é a valorização do colaborador, em um instituição sem fins lucrativos essa valorização deve ser feito de outras formas que não envolva dinheiro, por conta dos recursos financeiros limitados, foi questionado se a valorização dos voluntários no grupo faz com que aumente e melhore o objetivo final do grupo/escotismo, conforme gráfico abaixo 67% acredita que o reconhecimento ajuda no empenho para alcançar o objetivo final e 33% acredita que não a valorização não aumenta e melhora a obter os resultados esperados.

Algumas das valorizações que são feitas no grupo escoteiro são:

- O reconhecimento constante das boas ações e atitudes dos voluntários através de elogios/agradecimentos em público;
- Entrega de mimos;
- Divulgação das ações através da mídia escrita (jornais),
- Eventos comemorativos de final do ano;
- Reconhecimento perante ao distrito escoteiro (órgão que reuniu os grupos escoteiros de várias cidades);
- Condecorações, entre outros.

A valorização do voluntário faz com que aumente e melhore o objetivo final do grupo/escotismo?

Figura 3: Resposta questão 3 do questionário.

Fonte: Autoria própria - Questionário de pesquisa de campo

Questionou-se como a relação com a vizinhança/comunidade é feita, para que se tenha uma melhor visão do grupo como um lugar sustentável/responsável. O grupo participa de eventos cívicos, festas comunitárias (como almoços que são realizados para todos da comunidades próximas, ajuda em quermesses, etc), realizações de campanhas (agasalho, livro, alimentos e brinquedos) onde os itens arrecadados são doados para entidades carentes não só da vizinhança como também de outras comunidades da cidade. Participação em eventos nas

empresas de região. As atividades que são feitas tanto as rotineiras como os acampamentos busca-se deixar o local igual ou melhor do que foi encontrado, preocupando-se com a parte física, ambiental do local e o bom relacionamento com quem habita ou utiliza o local.

Os voluntários podem ser valorizados através de cursos, reuniões de *feedback*, reconhecimento das habilidades individuais constantemente, direcionando-os às funções adequadas onde se sintam reconhecidos, estímulo e patrocínio de suas boas ideias.

O respeito as diferentes culturas também é levado em conta na sustentabilidade empresarial, já que se reúne inúmeras pessoas em um ambiente por 8 ou mais horas por dia, todos acabam tendo que aprender a conviver com as culturas e costumes diferentes. No grupo escoteiro não é diferente, pois há variação entre os jovens e os adultos, costumes e culturas de épocas diferentes o que remete a uma aprendizagem na questão de saber ouvir, falar e aceitar as críticas que se recebe tanto dos jovens para os adultos quanto dos adultos para os jovens.

A filosofia escoteira tem como uma de suas diretrizes o respeito as diferentes culturas. Pois deve-se receber jovens, independente de raça, cor, classe social ou credo religioso, sendo um movimento totalmente apartidário voltado para o estímulo ao autodesenvolvimento do jovem, pleno de suas capacidades físicas e psíquicas. No grupo os voluntários devem ser capacitados para lidar com as diferenças e ensinar o mesmo para os jovens a incluir os demais e que suas diferenças faz com que se completem.

O descarte dos resíduos produzidos pelo grupo são descartados de forma correta para 83% dos pesquisados e para 17% não é feito de maneira correta, busca-se que no descarte seja feito a separação dos materiais como papel, plástico, orgânico etc. A falta de coleta seletiva atrapalha na destinação dos resíduos e também a conscientização das pessoas, pois muitas vezes joga-se misturando os materiais por pensar que terá o mesmo destino.

O descarte dos resíduos produzidos pelo grupo, seja em uma atividade rotineira ou em uma atividade festiva/acampamentos, é feita de forma correta?

Figura 4: Resposta questão 3 do questionário.

Fonte: Autoria própria - Questionário de pesquisa de campo

Buscou-se também opções do que pode ser feito para seja ou melhore sua sustentabilidade. As alternativa que se tem são: reforçar o processo educacional para a sustentabilidade reforçando assim a importância do respeito ao meio ambiente, aplicar constantemente a coleta seletiva (separação e destinação do lixo produzido pelo grupo, sendo que a parte orgânica utilizada como adubo nos locais de atividade e da comunidade), preparar alimentos de forma a evitar sobras ou que estas sejam em menor quantidade possível, estimular o destino correto de pilhas, lâmpadas e materiais eletrônicos descartados (manter programa de arrecadação e destino no grupo, informando sempre onde o material será levado) e parcerias com empresas que tem em sua política a responsabilidade social.

O recurso financeiro disponível no grupo não é suficiente para todas os compromissos do mesmo como compra de materiais, cadastramento dos jovens e voluntários junto a União Nacional dos Escoteiros. O grupo vive de contribuições de seus participantes e executa eventos(Almoço Beneficente, venda de pizzas, rifas em geral) para arrecadação de verbas para subsistir.

5 Considerações Finais

Foi verificado que o mesmo conceito e diretrizes da sustentabilidade empresarial pode ser aplicado a ONGs, pois as duas organizações possuem recursos humanos, financeiros e materiais e equipamentos.

Mesmo trabalhando de maneiras diferentes as diretrizes se enquadra em ambas instituições trabalhando em busca do lucro ou em busca de se sustentar mesmo sem obtenção do mesmo.

7 Referências

- ACORDOS globais Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/meio-ambiente/iniciativas/acordos-globais/print>>. Acesso em: 28 ago. 2012.
- AGENDA 21 Brasileira Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira>>. Acesso em: 14 out. 2012.
- ARAÚJO, Geraldino Carneiro De et al. PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DAS NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS: UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL? Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/488.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2012.
- CORAL, Elisa apud ARAÚJO, Geraldino Carneiro de et al. (Comp.). SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Conceito e Indicadores. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso em: 26 set. 2012.
- DECLARAÇÃO de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano - 1972 Disponível em: <http://www.mp.ba.gov.br/atuacao/ceama/material/legislacoes/declaracao_estocolmo_meio_a_mambiente_humano_1972.pdf>. Acesso em: 12 out. 2012.
- ESCOTISMO Disponível em: <<http://www.escoteiros.org/escotismo/>>. Acesso em: 07 out. 2012.
- GRO HARLEM BRUNDTLAND. Nosso Futuro Comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1991. Disponível em: <http://api.ning.com/files/n0ZLLK3cIS7BkLdgXKJil2yF3TPf6pPJc3CDfMWMJsPTwOom*3wlGitBphZl851f7vbTdoy8HVS3b5p9ALJMvs1RAN0*CZgM/BrundtlandNossoFuturoComum.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2012.
- LAGES, RAPHAEL; LAGES, ROSAMARIA e FRAN&CDEDIL;A, SERGIO 2010 Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0258_1342.pdf>. Acesso em: 01 out. 2012.
- RIO-92 Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2303:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 07 set. 2012.
- SOBRE a Rio+20 Disponível em: <<http://www.rio20.info/2012/sobre>>. Acesso em: 26 set. 2012.

ANEXO

Questionário

- 1 - Os materiais utilizados na programação e na execução das atividades são recicláveis?
- Sim
- Cerca de 50%
- Não é levado em consideração
- 2- Quando é adquirido um equipamento/material leva-se em conta se o fornecedor é uma empresa sustentável?
- Sim
- Raramente
- Não
- 3- A valorização do voluntário faz com que aumente e melhore o objetivo final do

grupo/escotismo?

- Sim. Se sim, qual o tipo de valorização feita? _____
- Talvez
- Não

4- Como a relação com a vizinhança/comunidade é feita, para que se tenha uma melhor visão do grupo como um lugar sustentável/responsável? (Resposta livre)

5- A diversidade cultural é tratada como um diferencial, o grupo está preparado para lidar com isso?

- Sim
- Talvez
- Não. Se não, o que deve ser feito para lidar com isso? _____

6- O descarte dos resíduos produzidos pelo grupo, seja em uma atividade rotineira ou em uma atividade festiva/acampamentos, é feita de forma correta?

- Sim. Como? _____
- Não

7- O que você acha que pode ser feito para que o grupo seja e/ou melhore a parte sustentável? (Resposta livre)

8- Como um voluntário pode ser ou é valorizado? Através de

- Cursos
- Reuniões com feedback
- Outros. Quais? _____

9- O recurso financeiro que se tem disponível é suficiente para que o grupo cumpra com o que lhe é proposto (acampamentos, atividades externas etc)?

O USO DO FACEBOOK POR CANDIDATOS À PREFEITURA DE NOVA ODESSA NAS ELEIÇÕES DE 2012

Elidiane de Lima Rodrigues¹
Bárbara Regina Lopes Costa²

Resumo

Após a bem sucedida campanha eleitoral americana de 2008, as mídias sociais como ferramenta de campanha política ganhou destaque mundo afora. O presente estudo teve como objetivo investigar como os políticos brasileiros estão fazendo uso das mídias sociais, especificamente a ferramenta Facebook, como meio de comunicação e multiplicação de discursos. A pesquisa classifica-se como descritiva baseada em literatura científica, matérias jornalísticas e mediante a observação das páginas oficiais dos três candidatos à prefeitura de Nova Odessa, eleições 2012, nesta rede virtual. Para delimitar a metodologia, foram escolhidos três temas – saúde, educação e segurança pública, assuntos normalmente explorados nos discursos políticos. A conclusão baseia-se em uma amostra não probabilística, de modo que pode não retratar de modo real toda a situação da campanha, mas constatou-se que, os três candidatos usaram os mesmos recursos sem ter sido criado ou adotado nenhuma nova estratégia diversificada, inovadora ou que ao menos chamasse mais a atenção, ficando a impressão que eles não conhecem o real potencial comunicativo e o impacto que essa mídia pode causar em uma campanha e os temas propostos; nenhum deles foi explorado pelos candidatos.

Palavras Chaves: Campanhas Políticas, Facebook, Eleições Municipais, Campanhas Online.

Abstract

After the successful 2008 U.S. election campaign, social media as a tool for political campaign gained prominence worldwide. The present study aimed to investigate how Brazilian politicians are making use of social media, specifically Facebook tool, as a means of communication and proliferation of discourses. The survey classified themselves as descriptive based on scientific literature, news stories and by observing the official pages of the three candidates for mayor of Nova Odessa, elections 2012, this virtual network. To define the methodology, were chosen three themes - health, education and public safety issues usually exploited in political speeches. The conclusion is based on a non-probability sample, so that cannot portray the whole situation or real campaign, but it was found that all three candidates have used the same resources without having been created or adopted any new strategy diversified innovative or at least call more attention, leaving the impression that they do not know the real communicative potential and the impact that media can have on a campaign and none was proposed themes explored by the candidates.

Key Words: Political Campaigns, Facebook, Municipal Elections, Campaigns Online

¹ Administradora de Empresas pelas Faculdades Network – Nova Odessa. E-mail: elidiane_adm@hotmail.com

² Doutoranda em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguai). Aluna Especial em Múltiplos – Cinema - Universidade de Campinas – UNICAMP. Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Publicitária e Professora de Comunicação e Marketing em programas de graduação e pós-graduação. E-mail: babhy@terra.com.br

1. INTRODUÇÃO

Mídias como o Facebook se enquadram no conceito de empresas de comunicação, por servir de plataforma social para seus participantes compartilharem informações, sendo apropriadas para dar suporte aos demais meios de comunicação por estimularem uma cultura participativa, e conseqüentemente gerar maior produtividade e colaboração no processo produtivo, criando uma inteligência coletiva (DOURADO, 2010).

A rede virtual é, hoje, uma das ferramentas comunicativas de uma campanha eleitoral, uma vez que com ela é possível avaliar o público alvo e sua reação às mensagens transmitidas, além de ter um custo inferior quando comparado ao de outras mídias como, por exemplo, a televisão ou materiais impressos.

Nesse contexto, explorar o Facebook como ferramenta de comunicação de uma campanha política pode fazer diferença no resultado final de um processo eleitoral.

Diante do exposto o presente estudo tem por objetivo identificar como os candidatos à prefeitura da cidade de Nova Odessa estão empregando as mídias sociais na campanha política de 2012. Para isso, a pesquisa abordou o Facebook e seu uso por parte dos candidatos à prefeitura, permitindo visualizar as estratégias virtuais adotadas e os resultados alcançados. Não se objetivou constatar quem seria o candidato vitorioso, mas se os políticos brasileiros já descobriram os benefícios da exploração das redes virtuais e da dimensão de seu alcance social.

Ao final, pretende-se propiciar referências para aqueles que se interessarem pelo assunto ou que desejem explorar as redes sociais virtuais como ferramenta de comunicação com seu público-alvo, mas que não dispõem de conhecimento especializado sobre o assunto.

2.Revisão Bibliográfica

A internet, as Redes Sociais Virtuais e Seus Números

A Internet surgiu na década de 1960, a partir de pesquisas bélicas realizadas durante a Guerra Fria³, com o objetivo de manter a comunicação entre o governo norte americano e suas bases militares; além de proteger as informações do Pentágono, em caso de ataque da União Soviética. Desse modo, desenvolveram uma rede de transmissão de dados em rede de computadores chamada Arpanet, que protegeria as informações. Com o fim do conflito, em 1970, universidades e centros de pesquisa receberam permissão para utilizarem essa tecnologia, a partir dos anos 80 a rede adquiriu novas formas e surgiram outras redes que possibilitavam vários usuários compartilharem diferentes tipos de arquivos. Mas tanto Bessa (2008), quanto Castells (2007) concordam que somente nos anos 1990, a Internet viria a ser tornar globalizada e acessível com o desenvolvimento do WWW (World Wide Web).

A Internet é descrita por Tavares (2006) como um aglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. Devido à sua manifestação, aconteceu uma profunda mudança na forma em que as pessoas se comunicam, dividem informações, geram opiniões e influenciam nas mudanças das estruturas sociais, políticas e econômicas, em escala global (ALVES, 2006).

Um estudo, realizado pela UIT - União Internacional das Telecomunicações (2011) demonstrou que o número estimado de internautas é de 2,08 bilhões de pessoas, sendo que 57 % deles são de países em desenvolvimento. Embora tenha tido crescimento no número de pessoas conectadas a rede nos últimos anos, esse valor representa apenas 30% da população

³ Disputa travada entre os Estados Unidos e a União Soviética pela dominação mundial. Essa guerra não foi bélica, mas caracterizou-se por ser um conflito ideológico, que envolvia a ordem política, militar, econômica e social dos principais países envolvidos bem como do mundo todo.

mundial. O número total de brasileiros com acesso à internet atingiu 79,9 milhões no quarto trimestre de 2011, segundo o IBOPE Nielsen Online (2012). O crescimento foi de 2% sobre o trimestre anterior e de 8% sobre o mesmo período de 2010 e de 19% em relação a 2009. O que torna o Brasil o 5º país entre os 20 mais conectados.

O relatório da comScore (2011) alega que embora os jovens sejam maioria nas redes sociais, outras faixas etárias também se fazem bastante presentes nessas mídias. Internautas com 55 anos ou mais, representam o segmento etário que mais cresce no uso de rede social mundialmente, tendo um aumento de 10% em julho de 2010 para 80% em outubro de 2011.

A criação da Internet tem mudado quase todos os aspectos da vida diária de uma pessoa (COSTA, 2012). Dentre as diversas possibilidades proporcionadas pela internet, está a escolha das comunidades que uma pessoa deseja atuar e com quais participantes gostaria de se relacionar, mesmo que geograficamente distantes.

As redes sociais virtuais na sociedade contemporânea representa um local para a interação social, troca de informações e compartilhamento de opinião. Essas redes surgem da necessidade do ser humano de compartilhar e de criar laços com outros indivíduos com afinidades semelhantes. Como define Castells (2008, p. 566) é como estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos elos dentro da rede desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação. É uma interação social que visa criar vínculos interpessoais e proporcionar comunicação, podendo ser aproveitada para forjar laços sociais, conceitua Recuero (2005).

A primeira rede social virtual a ganhar projeção no Brasil foi o Orkut, que até setembro de 2011, se manteve como a rede preferida pelos brasileiros. No entanto, em dezembro de 2011, o Facebook já era líder em acessos no Brasil com 36,1 milhões de visitas, enquanto o Orkut obteve 34,4 milhões de acessos (COMSCORE, 2011).

Com o passar dos anos, as redes sociais deixaram de ser vistas como temporárias para entrarem definitivamente no dia-a-dia das pessoas. O eMarketer (2012) verificou que 87,6% dos internautas brasileiros participam de alguma rede virtual de relacionamentos, o que torna o Brasil líder em relacionamento via rede social. A pesquisa também apontou que cerca de 1,2 bilhões de pessoas ao redor do mundo usam as redes sociais ao menos uma vez por mês. Isso significa um crescimento de 23,1% em relação ao ano anterior, 2010. Ratificando a TNS (2011) afirma que o brasileiro lidera o ranking entre os países campeões em relacionamento via internet. Também foi averiguado que os internautas brasileiros têm mais amigos nas redes do que usuários de outros países, em média são 231 amigos por pessoa, contra 176 na América Latina e 120 em nível global.

Conforme levantamento realizado por comScore (2011) os brasileiros passaram em média 26,7 horas online, em dezembro de 2011, um aumento de 10% em relação ao ano anterior (equivalente a mais de 2 horas). Os portais foram a atividade online que gerou mais engajamento, com 39,2% do total de minutos, em dezembro de 2011, seguidos pelas redes sociais, com 23% – um crescimento de 6,3 pontos percentuais no ano.

Conforme a UIT (2012) mais de um bilhão de pessoas utilizarão os serviços de redes sociais no mundo em 2012. Deste total, 901 milhões de usuários ativos está presentes no Facebook, algo em torno de 90% de participação entre as redes existentes.

A campanha política presidencial de Barack Obama e o Facebook

A estratégia de campanha utilizada por Barack Obama nas eleições presidenciais norte-americanas de 2008 abriu horizontes para muitos outros candidatos e gera conflito entre os especialistas em marketing político. Alguns cientistas políticos acreditam que Obama não teria conseguido vencer a disputa sem o apoio obtido através das redes sociais.

Sem internet não haveria Obama. A diferença de compreensão, entre as campanhas de Obama e Clinton, sobre o que se pode realizar por meio da política *on-line* tem sido um fator decisivo nessa que é a maior reviravolta na história das primárias presidenciais. Há, naturalmente, outras diferenças importantes: a estratégia empregada no "caucus", o glamour, a oratória, os discursos enfocando diretamente o preconceito. Mas nenhuma delas teria sido decisiva sem o dinheiro que Obama arrecadou *on-line*, os vídeos que Obama postou *on-line* e, acima de tudo, os milhões de pessoas que aderiram *on-line* à campanha de Obama, em seus tempos e termos próprios (CORNFIELD, 2008, apud Gomes; Fernandes; Reis; Silva, 2009).

Todos os candidatos à presidência norte-americana mantiveram páginas em alguma rede social, mas nenhum com a mesma eficácia e desenvoltura demonstrado pelo democrata. Obama explorou todas as novas mídias. O uso da Internet foi amplamente explorado pelo candidato por meio das redes sociais, blogs e comunidades virtuais. Mas entre as mídias digitais exploradas por Obama, obteve destaqueo Facebook. Essa rede dispõe de recursos multimídia como postagem de vídeos, imagens e textos, instrumento amplamente usada pelos partidários de Obama. A interatividade dessa rede também foi um fator muito positivo, uma vez que o usuário tem a opção de curtir e disponibilizar a informação para outros usuários, criando assim uma teia expansiva.

Na percepção de analistas políticos, Obama revolucionou o mundo das campanhas ao explorar a Internet para fins políticos. De fato, o investimento de Obama na Internet começou antes mesmo das primárias, quando ele contratou em 2007, Chris Hughes co-fundador do Facebook para coordenar parte da campanha online (DORIA, 2008). A equipe de TV produziu vídeos específicos para o YouTube e postou os links de acesso na página de Obama no Facebook e seus seguidores compartilhavam, repassando os vídeos para seu grupo de amigos. Desse modo, ganhou divulgação por um canal audiovisual de grande alcance no Ciberespaço, sem precisar investir em tecnologia particular ou espaço no servidor. A postagem de conteúdos como vídeos e comentários era frequente, muitas vezes várias vezes ao dia. Ao término da campanha, seus vídeos foram assistidos por mais de 14 milhões de horas.

O candidato também explorou o Facebook para angariar fundos, divulgando datas de shows e comícios em sua página. Dentre os eleitores, em relação especificamente à campanha online, mais de ¼ dos internautas acessavam a internet para fazer algo relacionado à campanha ao menos uma vez por semana; 8% dos eleitores fazia isso todos os dias, de acordo com relatório do PewResearch Center (2008), de junho de 2008 (SMITH & RAINIE, 2008, apud Gomes; Fernandes Reis; Silva, 2009).

Em 2008, Obama tinha um grupo oficial no Facebook com 2,3 milhões de membros e 3,1 milhões de doadores. Nessa rede, além da página oficial, havia mais de 500 criadas por usuários. Essa pulverização gerou, conseqüentemente, uma grande rede integrada de internautas. A Internet foi responsável por 87% de toda a arrecadação da campanha, conforme Arantes (2008).

Em junho de 2008, foi registrado que 10% dos adultos e 14% dos internautas americanos usavam sites como Facebook para atividades políticas e 66% dos internautas com menos de 30 anos tinha um perfil em alguma rede social online e metade deles utilizava essas redes para compartilhar informações políticas, como destacaram Smith e Rainie (2008, apud Gomes; Fernandes; Reis; Silva, 2009).

Em um relatório publicado pela PewResearch Center (2008) a duas semanas das eleições presidenciais americanas constatou que 59% do eleitorado registraram que usaram de conteúdo eleitoral online ou tiveram algum tipo de comunicação online sobre a campanha; 44% dos eleitores (metade dentre todas as faixas etárias com exceção daquela acima dos 64 anos) enviaram ou receberam e-mails sobre a eleição; 39% afirmaram terem visto algum

vídeo relacionado à campanha; 28% assistiram discursos online; 27% acessaram blogs⁴ políticos; 26% receberam e-mails de grupos ou organizações políticas ou de algum candidato e 23% visitaram algum site ligado a um candidato (KOHUT, 2008, apud Gomes; Fernandes; Reis; Silva, 2009).

A corrida presidencial de 2010 e o uso das redes sociais nas campanhas brasileiras

Em 2010, o Brasil viveu sua primeira eleição digital. A legislação brasileira autorizou o uso de sites, blogs e redes sociais durante as campanhas, e a reforma eleitoral em 2010 permitiu aos candidatos usarem a rede para pedirem doações aos eleitores; Dilma Rousseff e Marina Silva decidiram usufruir dessa liberdade, entretanto José Serra, não. O chamado efeito Obama de microfinanciamento não se repetiu no Brasil. Dilma arrecadou apenas R\$ 240 mil pela rede e Marina Silva, R\$ 170 mil (ALVES, 2010). Dilma arrecadou 56,05% dos 106.605.488 votos, elegendo-se Presidente.

No Brasil, o interesse dos políticos pelas ferramentas digitais era considerado a nova estratégia de marketing político para as eleições de 2010, descreve França (2010). Marqueteiros dos principais partidos apostavam nas redes sociais como meio principal para conquistar o voto dos 32 milhões de eleitores brasileiros com acesso à internet (IBOPE, 2010). Os candidatos à presidência tentaram recriar a bem sucedida campanha de Obama em 2008, mas, os resultados foram bem diferentes devido a diversos motivos. Inicialmente porque, embora o Brasil tenha a 5ª maior população do planeta, são 190.732.694 de habitantes (IBGE, 2010), somente 45% já utilizou a Internet ao menos uma vez, dentre desses 39% usou a Internet ao menos três vezes, conforme indicação do (CETIC, 2011, apud Nicolau, 2010); desse modo, o acesso à Internet no Brasil ainda era baixo em 2010.

A Internet foi usada em larga escala e, em alguns momentos a disputa entre os candidatos, e muitas vezes entre seus apoiadores, foi levada para dentro desse local. De acordo com o Ibope (2010), foi uma eleição acirrada na Internet. Durante a pré-campanha, os candidatos já tinham perfis em algumas redes. Ferramentas como blogs e sites oficiais também foram explorados, mas o Twitter é visto como a rede mais utilizada pelos candidatos pela facilidade das postagens. Já a campanha para o segundo turno foi marcada por trocas de acusações entre Dilma e Serra na web; e-mail, vídeos no YouTube, tópicos de discussão no Orkut e Twitter onde cada candidato era satirizado ou atacado, expõe Lopes (2011).

O Twitter foi usado na mobilização de simpatizantes e para informar eventos e antecipar direções. Em especial, para repercutir as prévias das pesquisas, abundantemente comentadas na rede (ARAGÃO, 2010), foi à rede mais explorada pelos candidatos, de modo sistemático. Dilma utilizou a página para desmentir informações publicadas em outros meios, combater ataques e agradecer pela vitória, expõe Lopes (2011). O candidato José Serra foi campeão em postagens nessa rede e era o candidato com maior número de seguidores, segundo constatou o autor. Inicialmente, adotou uma postura mais formal, mas tentou criar uma proximidade com o eleitor comentando sobre música e hábitos pessoais, conforme observaram Leão (2010) e Lopes (2011). O candidato também rebateu ataques e comentou os acontecimentos de campanha. Grande parte das mensagens de Serra eram respostas a internautas, o que demonstra a exploração do caráter dialógico propiciado pelo meio. Mesmo antes do início oficial da campanha, ele repercutia eventos aos quais participava, acrescenta Lopes (2011).

Os blogs também tiveram papel importante nas eleições de 2010, foram muito explorados pelas militâncias, onde se defendia o candidato de preferência e tecia acusações

⁴ Querido e Ene (2003, apud Mafaldo; Moraes, 2011) definem o blog como um diário em formato eletrônico e interativo, pois recebe comentários dos leitores. Pode ser criado rapidamente e gratuitamente por qualquer pessoa que possua acesso à internet. O blog é definido pelos arquivos, que comportam as entradas do blog, e os comentários.

contra o candidato adversário, além de servirem como meio para análises críticas sobre temas que marcaram o período eleitoral. Blogs jornalísticos, como Radar; Josias de Souza; Ricardo Noblat e Luis Nassif abordaram temas que repercutiram em outras mídias; Os quatro blogs pesquisados publicaram 808 textos referentes a esses quatro eventos entre 1º de julho e 31 de outubro de 2010, verificou Lunes (2012). Foram identificados 4.845 itens publicados sobre a corrida eleitoral de um total de 13.664 textos. Ou seja, nos quatro meses de campanha oficial, 35% do material disponibilizado estavam relacionados à disputa. Os temas eram, basicamente, os mesmos encontrados nas mídias mais tradicionais.

Blogueiros não tem a pretensão de ser objetivos; são quase sempre simpatizantes, sem nenhum constrangimento; quase sempre lidam com boatos e insinuações (...) o bloguismo pode estar, em um aspecto, facilitando o fluxo de ideias pelo panorama da mídia; em outros aspectos, está assegurando um debate político cada vez mais agregador. (JENKINS, 2008, p.281 apud Mafaldo; Moraes (2011).

No Orkut, muitas comunidades contrárias aos dois candidatos foram criadas. A maior comunidade desfavorável, intitulada “Dilma Rousseff, não!”; contava com 209.402 dos 304.751 membros em comunidades de críticas à petista; já a maior comunidade favorável a Dilma era a “Dilma Rousseff”, com 32.214 participantes. No quantitativo de comunidades, porém, as positivas lideram: são 55, contra 45 negativas (Lopes, 2010). A quantidade de comunidades favoráveis e desfavoráveis ao candidato José Serra no Orkut eram equivalentes. A grande diferença pode ser ilustrada pela disparidade entre o quantitativo de participantes da maior comunidade positiva, “José Serra – Presidente” (127733 membros), e da maior comunidade de críticas ao tucano, “Fora José Serra”, com 27165 cadastrados (LOPES, 2010, p. 67).

O que não ocorreu, no entanto, foi à comunicação efetiva via Internet. Em parte, isso pode ser devido à deficiência brasileira em acesso à web e alfabetização deficitária, mas também à aparente pouca importância que os candidatos deram às campanhas: se preocuparam muito com as formas, e pouco com os conteúdos. Não fizeram pesquisas efetivas a respeito do eleitorado, não conseguiram atingir de forma ‘viral’ seus eleitores; não conseguiram criar o mesmo ‘clima eleitoral’ que o americano conquistou em 2008 (NICOLAU, 2010).

Não houve inovação, não houve criatividade, não houve um projeto que realmente chamasse a atenção dos profissionais de marketing e comunicação. Não houve novas ideias não só na propaganda off-line e online: não houve novas propostas para melhorar o Brasil. (TELLES, 2010, p. 01).

Telles (2010) complementa afirmando que os candidatos não tinham preparo para monitorar e atender à demanda dos questionamentos em todo o Brasil, não houve comunicação segmentada com os diversos públicos, assim como não houve planejamento estratégico, integração com o off-line, monitoramento, mensuração, análise e táticas para o marketing político digital tal qual o fez Obama.

Campanhas Políticas

Em uma democracia, a propaganda política é um dos elementos de campanha para que o povo conheça as propostas de cada candidato. As campanhas eleitorais no Brasil têm início sempre nos períodos próximos às eleições, estendendo-se até a ocorrência delas, o que acontece geralmente em outubro, reiniciando caso haja um segundo turno, que normalmente

finaliza em novembro. A campanha mobiliza a sociedade, por meio de eventos e atividades partidárias.

Conforme ilustram Perez e Barbosa (2007), o objetivo do candidato é conquistar o maior número de votos, e isso é obtido por quem conseguir persuadir a maioria. Nesse cenário entram as mídias de massa, capazes de gerar grande visibilidade política. A propaganda eleitoral é apontada como motivadora do voto (Gomes, 2004). Segundo Ribeiro (2002, apud Werner; Reis, 2009) a propaganda política se aproveita de uma série de técnicas, palavras, gestos, sons e imagens para influenciar o processo decisório em uma eleição.

É importante em qualquer campanha eleitoral conhecer tudo sobre o público alvo – o que pensa, sente e necessita. E, após definir as propostas e projetos que serão apresentados, desenvolver uma estratégia de marketing eficiente. É indispensável traçar uma estratégia pertinente ao momento político e à realidade em que se está inserido. O plano estratégico pode necessitar de alterações no decorrer da campanha dependendo das condições do ambiente social e político.

Para qualquer candidato, ter a capacidade de se comunicar é fundamental, todos os candidatos que conseguiram se eleger souberam transmitir suas ideias; e isso pode ser feito através de eventos, do material de comunicação, de entrevistas em vários meios de comunicação. Ser notícia, estar presente nas mídias é uma forma de ser lembrado pelo eleitor. Para Mendonça (2001, apud Werner; Reis, 2009), um programa eleitoral bem realizado é capaz de prender por completo a atenção do eleitor. Fatores como qualidade técnica e criatividade são indispensáveis para ampliar o impacto e ativar a importância da mensagem.

Eleições 2012 e as Redes Sociais no Brasil

De acordo com Castillo (2012), no pleito deste ano, deve aumentar a adesão e o interesse dos políticos pelo mundo online, pois os eleitores online estão debatendo e participando das questões políticas.

O uso das ferramentas da Internet, especialmente das redes sociais, como canal permanente de interatividade com o cidadão pode ser um trunfo nas eleições municipais de 2012, independente do fato de ser ano eleitoral, é senso comum que esse é um instrumento capaz de dar objetividade e foco ao trabalho político. (CHAGAS, 2012).

Um conjunto razoavelmente amplo de pesquisas conduzidas nos últimos anos continua a sugerir que os media digitais permitem uma capacidade de atuação política diferente daquela operacionalizada sob a lógica dos media tradicionais. Ao propiciarem condições para a ocorrência de fenômenos como maior interatividade entre agentes institucionais e cidadãos, liberdade de discurso e publicação instantânea de conteúdos a baixo custo, os recursos digitais de comunicação, argumentam os estudiosos a empreenderem tais pesquisas, revigoram as expectativas de incremento das práticas democráticas. (DelliCarpini, 2000; Morris, 2000; Froomkim, 2004; Stanley e Weare, 2004; Marchie e McNiven, 2003, apud Marques, 2010).

“Estar alerta para o dinamismo dessa nova forma de comunicação e incorporar alguns de seus conceitos – como interatividade, instantaneidade e comunicação aberta. Afinal, agora o eleitor tem uma ferramenta que o aproxima dos candidatos e é preciso saber como utilizar essa aproximação”(PEREZ; BARBOSA, 2007, p. 315).

Com essa visão, o jornal Estadão criou para as eleições de 2012 um aplicativo para tablets, nomeado E-voto. Essa ferramenta agrega notícias, vídeos e análises de colunistas do jornal sobre as eleições nas principais capitais do país, além de reunir o que os candidatos comentam nas redes sociais.

A popularidade do Twitter entre os políticos levou o TSE a proibir qualquer tipo de propaganda eleitoral feita por candidato ou partido através dessa mídia antes do dia 06 de

julho. Segundo entendimento do TSE, esse é um meio de comunicação abrangido pelos artigos 36 e 57-B da Lei das Eleições, que abordam as proibições referentes à propaganda eleitoral anterior ao período eleitoral e que a propaganda em meios como rádio e TV também impede a veiculação de mensagens eleitorais antecipadas no Twitter (ESTADÃO, 2012). O Twitter no marketing político tem sido usado, cada vez mais, por um número de políticos e assessores para divulgar projetos, plataformas de governo e criar laços com seus eleitores (COSTA, 2011).

Para o juiz titular da 379 a. Zona Eleitoral de Campinas, a Justiça Eleitoral não terá dificuldades em determinar limites para o uso da web nas campanhas, pelo fato da resolução do TSE que aborda o assunto especificar tudo que é permitido e proibidos aos candidatos (BEIRANGÊ, 2012). O uso da Internet permitido aos candidatos é, basicamente, ter site próprio, perfil nas redes sociais e enviar e-mails aos eleitores, ficando proibido comercializar anúncios em sites.

A principal mudança que a Internet traz para as campanhas é a possibilidade de o eleitor participar ativamente do processo de escolha do candidato. Com as redes sociais, o eleitorado pode denunciar, protestar, questionar e tentar argumentar com o candidato. Filtrar as informações presentes na Internet para alcançar quaisquer indícios de boatos e expor fatos e documentos desmentindo, rapidamente, pode conter a pulverização de informação negativa para o candidato, recomenda Doria (2010).

A internet participa como meio de comunicação relevante para a formação da opinião pública e para a expressão de opiniões, realização de discussões e até mesmo de mobilizações políticas (LOPES, 2011). Em campanhas menores como as municipais, a internet funciona bem com a militância. É o primeiro grupo a ser atingido, o segundo são os filiados partidários, segundo Manhanelli (2012, apud Santos, 2012).

Contudo, na opinião de Trujilo (2012, apud Vasconcelos; Farias, 2012), a Internet no Brasil ainda não está universalizada, portanto, isoladamente não deverá alterar significativamente o eventual posicionamento dos candidatos nas pesquisas. Porém, não se pode desconsiderar o poder das redes na disseminação de mensagens ou dos conhecidos virais.

Eleições Municipais - Nova Odessa

As eleições municipais ocorrem a cada quatro anos; são eleitos prefeitos, vice-prefeitos e vereadores. O primeiro turno das eleições municipais no Brasil, em 2012, ocorreu no dia 7 de outubro e o segundo turno em 28 de outubro nos municípios onde houver a necessidade de segundo turno.

A legislação que regulamenta as eleições é o Código Eleitoral, lei nº 4.737/65 de 1965 e a lei nº 9.504, de 1997, que estabelece normas para as eleições.

As eleições são uma das práticas de uma democracia porque através delas são escolhidos os representantes responsáveis por criar e executar as leis que irão interferir na vida de todos os cidadãos.

É o período na qual os partidos e os candidatos a cargos políticos dedicam-se pela sua divulgação com a sociedade pela busca de votos, introduzindo-se assim uma grande batalha pela conquista do eleitorado. O jogo da democracia é o jogo da competição (GOMES, 2001, p. 13).

No Brasil, o sistema democrático implantado é considerado “híbrido” porque a autoridade popular é exercida pelo voto; por meio de plebiscitos e iniciativas populares como

a Lei da Ficha Limpa⁵, vigente a partir deste ano, 2012; e indiretamente através dos representantes eleitos por meio do voto, nas eleições.

O prefeito é a máxima autoridade política do município, é o responsável pela gestão dos serviços públicos. Cabe a ele administrar a aplicação dos recursos recebidos pelo município, determinar os secretários que executarão os projetos aprovados pela Câmara de vereadores e aprovar ou vetar novas leis referentes à gestão municipal.

Três candidatos disputam a prefeitura de Nova Odessa, cidade da região metropolitana de Campinas, são eles: Carol Moura (PMN), Dimas Starnini (PV) e Benjamin Vieira de Souza, vulgo Bill (PSDB).

Antes da candidatura oficial para o município de Nova Odessa, o pré-candidato a prefeito, José Lourenço Alvarenga (PDT), o Dr. Lourenço, desistiu da candidatura alegando motivos pessoais. O ex-candidato era apoiado pelo atual prefeito da cidade, Manoel Samartin, que em março o havia lançado como pré-candidato ao posto. Atualmente Samartin apoia o candidato Dimas, assim como o ex-candidato José Lourenço.

O candidato a vice-prefeito pela chapa de Dimas Starnini, Antônio Marco Pigato (PT), solicitou a cassação da candidatura de Bill Viana alegando que o candidato descumpriu a resolução nº 23.373 do TSE. Bill foi acusado de participar de um evento antes da data permitida pela legislação e supostamente teria admitido sua presença no evento. Entretanto, durante o julgamento, foi provado que o candidato do PSDB esteve em outros eventos na região de Nova Odessa. Assim, a Justiça Eleitoral de Nova Odessa rejeitou o pedido de cassação do candidato.

3. Metodologia

O objetivo deste estudo foi identificar de que modo os candidatos a cargos políticos brasileiros descobriram, os benefícios da exploração das redes virtuais e da dimensão de seu alcance social, e de que modo estão empregando essas mídias em suas campanhas.

Esse estudo tem caráter descritivo, baseando-se em livros, artigos científicos e material jornalístico de blogs e jornais eletrônicos e na observação dos perfis dos candidatos na rede social Facebook, durante o período 15 de setembro a 15 de outubro de 2012. Visando cumprir com o objetivo estabelecido, foram escolhidos inicialmente três temas de apelo social – educação, saúde e segurança, usualmente abordados pelos programas de governo e nos discursos de campanhas política.

Por ser tratar de uma amostra não probabilística, não retrata de modo real toda a situação da campanha eleitoral de Nova Odessa, mas a análise qualitativa dos dados afere a análise caráter nominal.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Dos quatro perfis analisados – dois de domínio de Carol Moura, nomeados Carol Moura e Carol Moura II, aqui chamados perfil I e perfil II, somente os de autoria da candidata disponibilizavam a opção “solicitação de amizade”, nas páginas dos candidatos Bill de Souza e Dimas Starnini apenas a opção “curtir” era permitida.

Os dados quantitativos permitiram a construção de uma tabela, que possibilita maior visualização dos números:

Tabela 1 – Análise das Páginas dos Candidatos – Dados Quantitativos.

Candidato	Amigos	Curtiu	Usuários	Total de Postagem	Postagens ao dia	Imagens	Vídeos
-----------	--------	--------	----------	-------------------	------------------	---------	--------

⁵ Lei de iniciativa popular tendo conseguido 1,3 milhões de assinaturas em seu favor. A Lei da Ficha Limpa impede o político condenado por órgãos colegiados de disputar cargos eletivos. Foi aprovada no Congresso Nacional e sancionada em 2010, entrando em vigor somente em 2012 por decisão do Supremo Tribunal Federal.

Carol Moura I	5123	-	-	92	3,07	62	10
Carol Moura II	3801	-	-	118	3,93	45	8
Bill	-	5724	1865	213	7,10	132	8
Dimas Starnini	-	3858	466	142	5,68	84	9

Fonte: Dados obtidos nas páginas analisadas do Facebook (<http://www.facebook.com/#!/carol.moura.904>; <http://www.facebook.com/#!/carolmouranovaodessa?fref=ts>; <http://www.facebook.com/billnovaodessa?ref=stream>; <http://www.facebook.com/#!/pages/Dimas-Starnini/464466840231973?fref=ts>), em 15 de setembro de 2012.

O primeiro perfil da candidata Carol Moura, antes do início de agosto, já havia atingido a cota máxima de “amigos” disponibilizada pelo Facebook - 5.000 contatos. Os perfis em 12 de outubro contabilizaram 5.123 amigos (perfil I) e 3.801 amigos (perfil II). O perfil de Bill conteve 5.734 curtidas e 1.865 usuários falando sobre ele, e o de Dimas Starnini, atingiu 3.858 curtidas e 466 usuários.

O perfil Carol Moura I obteve 92 postagens com frequência de 3,07 postagens ao dia, sendo que 63 não eram publicações próprias, mas de três contatos - Renato Silva, Esfinge Moda Íntima - sendo a maior responsável pelas publicações provocativas aos outros dois candidatos, compostas por charges e paródias em tons de crítica e deboche; e por Aryane Costa - ao analisar os conteúdos postados pelos três, surge a suspeita que se trata de assessores da candidata. No total, foram postados 62 imagens neste perfil, entre pôsteres de comícios, imagens de campanha e de entretenimento e 10 vídeos - incluindo entrevistas pessoais. A candidata usou a página para propagar a realização de seus comícios e recebeu diversas mensagens de apoio. Carol Moura II teve 118 publicações durante o período, obtendo 3,93 de frequência nas publicações diárias sendo que 45 eram imagens. Muito do material publicado no primeiro perfil estava também presente no segundo, logo, os posts que mais repercutiram eram os mesmos.

A candidata interagiu com os contatos de sua página, respondendo a comentários.

O perfil mais ativo foi o de Bill de Souza, com 213 postagens durante o período, sendo que apenas 22 delas não foram feitas pelo candidato. Sendo que essas eram, em maioria, manifestações de apoio, obtendo uma média de 7,10 postagens diárias. No total de atualizações, 132 consistia em imagens publicadas, a maioria fotos de eventos de campanha - visitas a bairros, igrejas e empresas da cidade.

O candidato Dimas Starnini usou a página para postar convites aos comícios, fotos de eventos e visitas realizadas a eleitores. O candidato interagiu com os eleitores, respondendo a dúvidas e manteve atualizações constantes, duas ou três vezes ao dia. As mensagens do candidato consistiam, em geral, para propagar seus eventos de campanha - comícios e visitas, e agradecer a presença da população.

As publicações que mais repercutiram nos perfis I e II de **Carol Moura**, foram:

- O caso de ameaça às distribuidoras de panfletos do candidato Dimas por militantes do candidato Bill, postado no perfil da candidata, gerou 42 comentários, incluindo posts de militantes do candidato Bill que entraram em conflito com simpatizantes de Dimas Starnini.

- E o caso de agressão entre estudantes da Etec e militantes de Dimas gerou 62 comentários no perfil da candidata.

- Uma publicação, feita em 01 de outubro, que denunciava o candidato à vice - prefeito de Bill de participar de esquema ilícito e sendo investigado pela Justiça Federal causaram 114 comentários, entre eles acusações de perseguição e retaliação por parte de um dos candidatos

e discussão entre assessor de Bill e militante de Dimas. Esses também foram os casos que mais geraram compartilhamentos - 133 ao todo.

- Paródias provocativas aos outros candidatos geraram 31 comentários, incluindo deboches e conflito, dessa vez entre simpatizantes da Carol e de Bill.

- Pedidos de debates, inicialmente publicados por um contato da candidata, posteriormente por ela mesma, causaram 87 comentários de incentivo e 96 compartilhamentos.

Ao analisar qualitativamente os perfis de Carol Moura, nota-se que foram os que mais geraram conflitos por causa de comentários deixados por outros usuários. Seus simpatizantes apelaram para críticas e acusações aos outros candidatos, incluindo postagens de comentários negativos, paródias e charges; e imagens de reportagens jornalísticas publicadas em jornais da cidade e região. Discretamente sugerindo que os dois adversários só criavam confusões e brigas. Nesses casos, os comentários sempre tinham elogios a Carol Moura, condenações a Bill e Dimas, deboches e discussões entre as militâncias. Tal comportamento dos simpatizantes era motivado pelos próprios comentários da candidata, que tecia críticas e provocações dirigidas a Dimas e/ou Bill. Sobre o caso de agressão entre estudantes da Etec e militantes do candidato Dimas, a candidata postou a imagem da reportagem no jornal e lamentava ao ocorrido. Alguns comentários deixados no perfil, nada tinham a ver com política ou campanha eleitoral.

Exemplos:

“A policia armada apontando contra os estudantes que tinham um único objetivo: ser ouvidos... Nenhum vereador, nem candidato, nem ninguém foi apaziguar a situação. Cheguei, conversei com os estudantes que deixaram o local, frustrados, mas deixaram o local em dez min. Cadê a diplomacia? Política não é só "grito" e "esperança" política é diplomacia na resolução de problemas...” (Carol Moura)

“Estranho é homem tentando agredir as mulheres no local... eu estava La em busca de segurança apenas! E fui tratada como o vice do Dimas msm disse "bandidos"...” (Manifestação pública)

“que estranho em minha senhoora, eu não vi nada disso que a senhora esta dizendo. Isso é muito estranho”. (Manifestação pública)

A candidata não fez referencias aos temas delimitados pelo estudo – saúde, educação e segurança.

O perfil do candidato **Benjamin de Souza (Bill)** foi o mais atualizado, contudo as atualizações consistiam, de modo geral, em publicações de eventos de campanha ao qual o candidato participava acompanhado por candidatos a vereador. O candidato recebeu centenas de mensagens de apoio através da rede, incentivando-o e demonstrando simpatia à sua candidatura e confiança na vitória.

O candidato afirmava em suas postagens esclarecer dúvidas de eleitores e apresentar propostas de governo em suas visitas a bairros e famílias da cidade. Porém, nunca teve a mesma atitude em seus posts na página da rede.

Notou se que o candidato perdeu algumas chances de discutir vários temas relacionados com a gestão pública, visto que alguns eleitores o questionaram através da página sobre quais eram suas propostas de governo e, em alguns casos, não houve qualquer tipo de contato por parte do candidato, de assessores ou mesmo militância.

Como em alguns comentários:

“Bill vc tem que investir agora na educação infantil se conveniar as escolas particulares com alguns descontos a nem sei por que to dizendo quando ganha esqueçe nois” (Manifestação pública)

“Em menos de dois meses foi furtado uma moto e um carro em frente a Etec de Nova Odessa. Cadê a segurança para a população? Se vocês adaptaram um galpão de uma empresa pra fazer uma escola na periferia da cidade, o problema é de vocês. Mas acredito que providências devem ser tomadas quanto a segurança dos alunos da etec.” (Manifestação pública)

“Fiquei chocada com o estado da saúde, como pode a população usar a estrutura de Sumaré e Americana? A saúde está um caos e fico muito triste porque o governo atual não se movimentou e nem tem compaixão as pessoas que não tem um plano de saúde?” (Manifestação pública)

O único retorno aos questionamentos públicos ocorreu no dia 24 de setembro, um eleitor fez uma reclamação sobre o HMNO – Hospital Municipal de Nova Odessa, alegando condições inadequadas e atendimento ineficiente e também questionando a falta de recapeamento em algumas ruas da cidade e concluindo o texto dizendo que gostaria de conversar sobre esses temas pessoalmente com o candidato. Houve resposta por parte de uma assessora do candidato, encerrando com um convite para comparecer ao diretório do partido PSDB em Nova Odessa.

Em suas publicações, o candidato transmitia confiança ao falar das eleições, além de mostrar quem eram seus apoiadores entre políticos renomados, como Governador Geraldo Alckmin, do Senador, mais votado do Brasil, Aloysio Nunes e de deputados da região, políticos fichas limpa.

O candidato **Dimas Starnini** dialogava com os eleitores, atentando-se a comentários negativos e interferindo prontamente. Comentários como:

“Samartin tem que sair a Cidade esta abandonada. O Povo tem que votar em pessoas mais humildes e não naquele que só pensa no seu próprio bolso. Não acho que o Dimas é um bom partido.” (Manifestação pública)

E a resposta do candidato: *“Gostaria de ter a oportunidade de me apresentar melhor para você. Infelizmente não consegui falar individualmente com cada cidadão de Nova Odessa. Se você quiser conhecer um pouco mais da minha trajetória pode acessar meu canal no YouTube. No vídeo a seguir eu conto um pouco sobre meu primeiro emprego, como surgiu o meu interesse pela política e sobre o meu Plano de Governo Participativo.”* (Dimas Starnini)

“Planos, propostas e interesses pela cidade cada um de vocês diz ter...Mas o que dá a garantia de que tudo o que estão prometendo será de fato realizado, se não depende, única e exclusivamente da vontade de vcs, e sim dos demais?? Gostaria mto q essa minha pergunta tivesse resposta! Ahhh, e gostaria mto de poder acompanhar o futuro prefeito e vereadores eleitos do começo ao fim de seus mandatos, para ver se tdo o q foi dito durante as campanhas, foi de fato realizado...pq pelas promessas não cumpridas q a cidade hj anda entregue a Deus dará!” (Manifestação pública)

O candidato respondeu: *“Nosso plano de governo foi discutido com a sociedade e com os segmentos específicos de cada área, por isso tudo que consta nele é possível de ser executado e será, caso assumirmos a prefeitura. Outro ponto importante são os parceiros que ajudarão na vinda de recursos do Estado e do Governo Federal para serem aplicados em melhorias para nossa cidade. Contamos com o apoio de diversos Deputados que ajudarão muito nossa cidade, isso sem contar o massivo apoio do Governo Federal administrado pelo PT, partido do nosso vice Marco Pigato, que nos últimos anos aplicou mais de R\$ 30 milhões em nossa cidade. Pode confiar que ao longo dos próximos quatro anos vamos executar tudo o que consta em nosso Plano de Governo Participativo. Grande abs”* (Dimas Starnini)

“Quero só ver de depois da campanha e ganhando, essa aproximação com os populares e simpatizantes vai continuar a mesma coisa!!!” (Manifestação pública)

E a resposta do candidato: *“Com certeza esse contato vai continuar. A administração participativa vai aproximar ainda mais o prefeito e o vice da população. Um grande abraço para você e sua família!”* (Dimas Starnini)

Mas, nem sempre as publicações críticas receberam feedbacks.

Dimas tentava promover seu site através do Facebook. Foi assim com seus programas de rádio, disponibilizando o áudio em seu perfil na rede juntamente com o endereço e o link redirecionando o eleitor ao seu site, onde era acessível seu plano de governo, lista com candidatos a vereador pelas coligações e outros áudios de programas de rádio em que participou. O candidato utilizou-se da publicação de vídeos com depoimentos de deputados (Chico Sardelli), do atual prefeito (Manoel Samartin), membros de partido (Jair Carneiro, Marco Pigato) e familiares. Ao todo, durante o período sobre análise, foram nove vídeos publicados. Em seu perfil, estava disponível o link redirecionado o contato a página do candidato no YouTube de onde, também, é possível acessar o link para os perfis no Facebook e no Twitter.

Quanto à confusão entre estudante da Etec e militante de sua coligação durante um comício, a assessoria do candidato publicou uma nota de esclarecimento, além do seguinte comentário:

“A confusão generalizada ocorrida durante a realização do último comício do candidato Dimas Starnini (PV) no bairro Santa Rosa entre estudantes da Etec e apoiadores da coligação, mais uma vez teve o envolvimento de cabos eleitorais do candidato adversário, que não aceita o crescimento notório da campanha de Dimas. A realização do comício transcorria normalmente até a hora que uma passeata de alunos da ETEC, que protestavam por melhorias de segurança devido à incidência de furtos de veículos na região da faculdade decidiram ir ao comício para fazer a reivindicação diretamente ao prefeito Manoel Samartin, presente no evento apoiando o candidato Dimas. Inflamados por cabos eleitorais do candidato adversário, os estudantes causaram tumulto tentando tirar o foco e o brilho do comício que contou com presença maciça de pessoas que acompanhavam atentamente as propostas dos candidatos. A organização do comício, como em todos os outros 13 que foram realizados, cumpriu todas as normas de segurança com placas de sinalização de trânsito, comunicação com Polícia Militar e todas as providências cabíveis para a realização do evento. A coligação “Juntos por uma Nova Odessa ainda melhor”, repudia qualquer ato de agressão seja por motivação pessoal ou política, ressaltando que respeita todo tipo de liberdade de expressão e respeito ao próximo.” (Dimas Starnini)

Tal publicação, entretanto, não gerou grande impacto, foram somente 2 comentários e 25 compartilhamentos.

Vale destacar que tão logo encerraram se as eleições, todo conteúdo publicado em seu perfil foi apagado, demonstrando falta de comprometimento com os eleitores que confiaram em mensagens que foram descontinuadas, de modo que após o dia 07 de outubro, não há material a ser analisado. Desde então, não houve qualquer tipo de publicação em seu perfil.

Após observação qualitativa das páginas de cada candidato, pode-se concluir que:

Há particularidades e similaridades na forma que esses perfis foram trabalhados na rede.

Os candidatos, em geral, citaram frequentemente seu plano de governo, mas nenhum descreveu suas propostas de fato; exceto quando algum comentário a cerca de problemas do município era postado, ainda assim, nem todos se manifestavam. Dos três candidatos, os únicos que tentaram manter diálogo com os usuários, ao detectar comentários contrários a sua eleição, foram Carol e Dimas.

Os candidatos Bill e Dimas fizeram uso do recurso de compartilhamento de vídeos durante suas publicações, compartilhando links da rede YouTube.

Publicação de programas de rádio em que os candidatos participaram também foi outro recurso usado por todos os candidatos, embora de forma mais eficiente por Dimas Starnini, que também divulgava seu site através dessas postagens.

Vídeos de campanha, onde apareciam deputados, ex-prefeitos e senadores foram estratégias usadas por Dimas e Bill. A candidata Carol, embora também tenha escolhido esse recurso, preferiu adotar uma estratégia diferente ao apelar para o lado pessoal, publicando vídeos em que falava sobre sua família.

Ao final das análises, foi constatado que durante o período investigado, muito pouco foi citado referente aos temas – educação, saúde e segurança. As tímidas exceções foram feitas pelo candidato Bill que, faltando cinco dias para as eleições, começou a postar panfletos sobre seus projetos para a saúde e educação. Ao todo, foram cinco postagens sobre esses dois temas. E a candidata Carol Moura, que discorria sobre seus projetos para essas áreas ao ser indagado por algum usuário.

5. Conclusão

Em uma eleição, quanto maior a visibilidade adquirida pelo candidato, melhor as chances de suas ideias serem propagadas aos eleitores. Em eleições menores, como as municipais, dificilmente isso será conseguido por meio dos veículos tradicionais de comunicação – televisão e rádio. Como este estudo teve foco na campanha municipal da cidade de Nova Odessa, estar presente, em uma ou várias redes virtuais, é de extrema importância para um candidato ganhar visibilidade - que de outro modo, não o teria.

O potencial disponibilizado pela rede Facebook, possibilita mais do que somente publicar alguns comentários e compartilhar vídeos e fotos, essa mídia tem potencial para ser um agente de transformação social, por ser efetivo na transmissão de ideias, além de ser uma ferramenta de comunicação de baixo custo.

Porém, após a conclusão das análises realizadas nos perfis dos candidatos a prefeitura de Nova Odessa deste ano, constatou-se que, fora alguns diferenciais perceptíveis, de maneira geral, os três candidatos usaram os mesmos recursos sem ter sido criado ou adotado nenhuma nova estratégia diversificada, inovadora ou que ao menos chamasse mais a atenção.

Fica a impressão que eles não conhecem o real potencial comunicativo e o impacto que essa mídia pode causar em uma campanha ou que não deram importância a esse fator.

Pode também ter sido por falta de um profissional especializado em comunicação virtual para campanhas eleitorais ou falta de capital para investir nesse meio.

Ainda assim, cabe ressaltar um ponto muito relevante: pouquíssimos foram os eleitores que aproveitaram o canal para questionar o candidato ou tentar iniciar algum debate com o mesmo. Foram raras as mensagens enviadas pelos eleitores com questionamentos, cobranças ou dúvidas aos candidatos.

Embora tenham mencionado diversas vezes seus planos de governo, suas propostas para a cidade; nenhum deles alguma vez realizou uma publicação explicando através dessa mídia quais eram de fato esses projetos, de modo que desperdiçaram a possibilidade de ter seus projetos compartilhados muitas vezes entre os usuários da rede.

Dos temas propostos ao delimitar a metodologia, ficou aparente que nenhum deles foi explorado pelos candidatos. Vale ressaltar que pelo curto período de análise, este pode não ser o retrato real de toda a campanha, visto que a conclusão baseia-se em uma amostra não probabilística.

Referências:

ALVES, Nara. **Para estrategistas, 2010 será o ano das eleições nas redes sociais da internet:** Twitter, Facebook, Orkut e blogs serão ferramentas importantes de marqueteiros para conquistar seu voto. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/perspectivas2010/para-estrategistas-2010-sera-o-ano-das-eleicoes-nas-redes-sociais-da-internet/n1237593068404.html>>. Acesso em: 26/08/2012

ALVES, Ana Paula Andrade. **A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade.** In: **Resenhas Educativas:** Uma revista de resenha de livros. Braga, Portugal, nº p.01-17, 01 nov. 2006.

ANTONIOLI, Leonardo. **Estatísticas, dados e projeções atuais sobre a Internet no Brasil.** Disponível em: <http://tobeguarany.com/internet_no_brasil.php>. Acesso em 12/08/2012.

ARAGÃO, Murillo de. **Redes sociais e eleições em 2010.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/pais/noblat/posts/2010/11/04/redes-sociais-eleicoes-em-2010-337845.asp>>. Acesso em 12/08/2012.

ARANTES, Thiago (22/12/2008). **Barack Obama: Case em Mídias Sociais.** Disponível em: <<http://www.slideshare.net/arantes/barack-obama-case-em-mdias-sociais-presentation>>. Acesso em: 07/06/2012

Barack Obama: um caso de sucesso na internet. Disponível em: <http://danielaalmeidateixeira.wordpress.com/2009/02/09/campanha_barack_obam/>. Acesso em: 07/08/2012

BEIRANGÊ, Henrique. **Força-tarefa vigia a web na eleição 2012, cinco juízes vão analisar se propaganda está em acordo com as regras do TSE.** Disponível em: <<http://correio.rac.com.br/correio-popular/0/123802/2012/07/13/0.html>>. Acesso em: 20/08/2012

BESSA, Fátima. **Recensão: A Galáxia Internet:** Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. 2008. Disponível em: <http://monografia-mateus-medice.googlecode.com/svnhistory/r5/trunk/teorico/fontes/referencias/galaxia_internet.pdf>. Acesso em: 12/10/2012.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência Política.** 17. ed. São Paulo: Moderna, 2010.

CASTILLO, Gil. **Internet – Na eleição, uma ferramenta importante.** Disponível em: http://marketing_político.com.br/2012/02/14/internet-na-eleicao-uma-ferramenta-importante/. Acesso dia: 20/05/2012.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Editora: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** A era da informação: economia, sociedade e cultura. 11 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CHAGAS, Marcos. **Redes sociais são trunfo para campanha na internet, dizem senadores.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2012-07-23/redes-sociais-sao-trunfo-para-campanha-na-internet-dizem-senadores>>. Acesso em: 28/07/2012

COMSCORE (2011). **Atividade nas Redes Sociais Aumentou no Brasil Ano Passado Impulsionada pelo Crescimento do Facebook.** Disponível em: <http://www.comscore.com/por/Press_Events/Press_Releases/2012/3/Brazil_s_Social_Networking_Activity_Accelerates_in_the_Past_Year>. Acesso em: 01 ago. 2012.

COMSCORE. **Facebook Dispara na Liderança do Mercado de Redes Sociais Após um Ano de Enorme Crescimento.** Disponível em: <http://www.comscore.com/por/layout/set/popup/Press_Events/Press_Releases/2012/1/Facebook_Blasts_into_Top_Position_in_Brazilian_Social_Networking_Market>. Acesso em: 01 ago. 2012.

COSTA, Barbara R. L. **Internet como Meio de Híbridização das Mídias.** In: XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Fortaleza: Intercom Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2012.

COSTA, Cinthia Renata Mendonça. **As eleições presidenciais 2010 em 140 caracteres: O uso do Twitter como ferramenta de comunicação política.** 2011. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Faculdade Metropolitana da Grande Recife, Jaboatão Dos Guararapes, 2011.

DOURADO, Danila. **Redes Sociais e inteligência de mercado.** In: PAPERCLIQ (org.). **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões.** Salvador: Papercliq, 2010. p. 118-127.

DUARTE, Walter. **Justiça nega cassação contra tucano.** Disponível em: <<http://www.liberal.com.br/noticia/0A31958A452-justica-nega-cassacao-contratucano>>. Acesso em: 27/08/2012

eMarketer (08/03/2012). **Brasil é o país líder em adesão às redes sociais.** Disponível em: <<http://www.jornaldebrasil.com.br/site/noticia.php?id=393412>>. Acesso em: 20/06/2012.

ESTADÃO ONLINE **Candidatos Apostam nas Redes Sociais para Angariar Votos - Marketing digital ganha destaque nas campanhas e ações no Facebook e no Twitter tentam atrair atenção do eleitorado.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/politica,candidatos-apostam-nas-redes-sociais-para-angariar-votos,902505,0.htm>>. Acesso em: 20/08/2012.

ESTADÃO ONLINE. **Estado lança site e aplicativo para eleições.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,estadolanca-site-e-aplicativo-para-eleicoes,878363,0.htm>>. Acesso dia 02/06/2012.

ESTADÃO ONLINE. **Obama arrecadou US\$ 104 milhões no final da campanha.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/internacional,obama-arrecadou-us-104-milhoes-no-final-da-campanha,289162,0.htm>>. Acesso em: 12/07/2012.

VASCONCELOS, Eduardo; FARIAS, Fábio. Estadão Online. **Candidatos vão às redes sociais para angariar votos** (19/06/2012). Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,candidatos-vao-as-redes-sociais-paraangariar-votos,902614,0.htm>>. Acesso em: 22/08/2012

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. **Número de internautas ultrapassa 2 bilhões, afirma ONU. Segundo levantamento, 940 milhões de usuários acessam a rede via banda larga móvel.** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT205725-16382,00.html>>. Acesso em: 26/09/2012.

FELISBERTO, Deize Liliane; RODRIGUES, Kellen Cardoso. **A Utilização do Marketing nas Campanhas Políticas.** 2002, 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Comunicação Social – Jornalismo) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2002.

FOLHA ONLINE. **Brasil tem 190.732.694 habitantes, revela resultado definitivo do Censo.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/837845-brasil-tem-190732694-habitantes-revela-resultado-definitivo-do-censo.shtml>>. Acesso em 22/10/2012.

FOLHA ONLINE. **Custo das eleições nos EUA supera US\$ 5 bilhões, diz estudo.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u459127.shtml>>. Acesso em: 07/08/2012.

FRANÇA, Luís de. **Políticos devem se render às redes sociais.** Brasil Eleições 2010. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/eleicao-2010-internet-redes-sociais>>. Acesso em: 03/06/2012.

GALLUCCI, Mariângela, de O Estado de São Paulo. **TSE proíbe pré-campanha no Twitter.** Tribunal Superior Eleitoral decidiu que candidatos somente poderão usar a rede social da internet a partir do início oficial do período eleitoral. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,tse-proibe-pre-campanha-no-twitter-.849174,0.htm>>. Acesso em: 26/08/2012.

GOMES, Neusa Demartini. **Formas Persuasivas de Comunicação Política.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

GOMES, Wilson; FERNANDES, Breno; REIS, Lucas; SILVA, Tarcízio (2009). **POLITICS 2.0: A campanha online de Barack Obama em 2008.** Disponível em: <<http://compos.org.br/pagina.php?menu=8&mmenu=0&fcodigo=1074>>. Acesso em: 17/07/2012.

GOMES, Wilson. **Transformações da política na era da comunicação de massa.** São Paulo: Paulus, 2004, 451 páginas.

IBOPE. **Número de brasileiros com acesso a internet chega a 79,9 milhões.** Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&nome=home_materia&db=caldb&docid=9725B59E0CD6FC43832579DC005A03D9>. Acesso em: 23/05/2012.

JÚNIOR, Marcos de Oliveira Vasconcelos. **O Federalismo e a posição do Município no Estado federal brasileiro,** 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/20774/o->

[federalismo-e-a-posicao-do-municipio-no-estado-federal-brasileiro/2>](#). Acesso em: 05/04/2012.

<http://www.facebook.com/#!/carol.moura.904>

<http://www.facebook.com/#!/carolmouranovaodessa?fref=ts>

<http://www.facebook.com/billnovaodessa?ref=stream>

<http://www.facebook.com/#!/pages/Dimas-Starnini/464466840231973?fref=ts>

LEÃO, Natália. **Candidatos elege o Twitter como a estrela da internet para se aproximar dos eleitores e multiplicar seus discursos.** Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/54920_PALANQUE+DIGITAL>. Acesso em: 05/03/2012.

LOPES, Nayla Fernanda Andrade. **Política na Rede: Papel das redes sociais da internet na campanha eleitoral para a Presidência da República no Brasil em 2010.** In: IV Congresso Latino Americano de Opinião Pública da WAPOR - Belo Horizonte – Brasil. Área Temática 2 – Opinião pública e novas tecnologias. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, 2011.

LUNES, Ivan Luis David. **O caminho para o planalto passa pelos blogs:** enquadramento e internet nas eleições de 2010. 2012. 161 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Comunicação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

MAFALDO, Igor Andrei Coelho; MORAES, Ana Luiza Coiro. In: REMOA (Revista Eletrônica do Curso de Especialização em Educação Ambiental da UFSM), nº3, 2011, Cascavel. **Manipulação e Persuasão Através da Propaganda: O Discurso Político Inserido no Ciberespaço,** Cascavel, p. 434– 467.

MARQUES, Francisco Paulo Jamil Almeida. **Participação, instituições políticas e Internet: um exame dos canais participativos nos portais da Câmara e da Presidência do Brasil.** In: Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. V. 33, n.1, jan./jun. 2010 – São Paulo: INTERCOM, 2010.

NICOLAU, Maria Clara. **A campanha que revelou o poderio de dois expoentes: Obama e Internet.** Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/eleicaoconectada/index.php/a-campanha-que-revelou-o-poderio-de-dois-expoentes-obama-e-internet/>>. Acesso em: 20/07/2012.

PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santos. **Hiperpublicidade: Fundamentos e Interfaces,** v.1. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Redes Sociais na Internet: Considerações iniciais,** 2005. Disponível em: <http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/redes_sociais.pdf>. Acesso em: 23/06/2012

SANTOS, Jonas(20/05/2012). **CarlosManhanelli analisa estratégias de marketing nas eleições deste ano.** Disponível em: <http://acritica.uol.com.br/manaus/Amazonas-Manaus-Amazonia-Carlos-Manhanelli-estrategias-marketing-eleicoes_0_703729621.html>. Acesso em: 05/08/2012.

SEIXAS, Kleyzer. **Uso massivo das redes sociais deve marcar eleição em 2012.** Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/eleicoes2012/noticia.jsf?id=5847467>>. Acesso em 12/05/2012

STANGLER, Jair. **Disputa presidencial de 2010 foi mais acirrada na internet, aponta Ibope** - Estudo elaborado a partir de pesquisas realizadas na eleição mostra diferença menor entre candidatos. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,disputa-presidencial-de-2010-foi-mais-acirrada-na-internet-aponta-ibope,749765,0.htm>>. Acesso em: 15/08/2012.

TAVARES, Bruno. **Estratégias Comerciais na Internet.** In: Expomarketing, 2006, p.53.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais.** São Paulo: M. Books, 2010.
TNS (10/04/2011). **Brasil é o nº 1 em mídia social.** Relatório “Gems – Insights from emerging markets” da TNS. Disponível em: <<http://nnegocios.wordpress.com/>>. Acesso dia 20/05/2012 às 17h57min.

DORIA, Thiago (07/11/2008). Weblog. **O cara da campanha online de Obama.** Disponível em: <<http://www.tiagodoria.ig.com.br/2008/11/07/o-cara-da-campanha-online-de-obama/>>. Acesso em: 03/07/2012.

União Internacional das Telecomunicações (20/09/2011). **As mídias sociais Enfrentando os desafios regulatórios.** Disponível em: <<https://itunews.itu.int/En/1688-Social-media.note.aspx>>. Acesso em: 20/08/2012.

WERNER, Maikon Marcelo Ferreira; REIS, Clóvis. **Do Marketing ao Político: Um estudo sobre as estratégias e ferramentas da comunicação no processo eleitoral.** In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Blumenau – 28 a 30 de maio de 2009.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: QUAIS OS FATORES QUE DESABONAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Bruna Muriel Silva⁽¹⁾
João Roberto Grahl⁽²⁾

Resumo

Este artigo retrata a qualidade de vida numa empresa onde a mesma passa por dificuldades em seu comprometimento e motivação junto aos seus colaboradores, que por sua vez demonstraram qual o nível desta falta de motivação em uma pesquisa que se compromete a demonstrar, neste artigo, com seus resultados e discussões obtidas. Para tanto este trabalho leva as considerações finais onde vem demonstrar o que realmente seus colaboradores estão sentido sobre a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Organização, motivação e comprometimento.

Abstract

This article portrays the quality of life in a company where it is experiencing difficulties in their commitment and motivation among its employees, which in turn showed what level this lack of motivation in a study that undertakes to demonstrate in this article, with their results and discussions obtained. Therefore this paper takes the final considerations which demonstrates what your employees are really feeling about the quality of work life.

Key words: Organization, motivation and commitment.

(1) Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: b.muriel@hotmail.com)

(2) Orientador e Mestre em Administração pela FGV. (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br)

1.Introdução

A qualidade de vida no trabalho é realmente um dos temas mais abordados nos dias de hoje, onde os colaboradores nem sempre tem sido motivado de formas corretas.

A mesma esta ligada à produtividade da empresa onde ela pode melhorar ou pode piorar, devendo apenas ser por falta de motivação.

A motivação por sua vez liga ao comportamento organizacional, desempenho e o comprometimento humano que diretamente interfere no respeito e reconhecimento para com os colaboradores, que nem sempre têm conseguido. Assim ocasionando um desgaste motivacional, trazendo um nível de qualidade de vida inadequado.

Este artigo demonstra o que ocorre em uma indústria têxtil, para melhor analise da qualidade de vida no trabalho.

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A QVT hoje tem sido muito comentada por várias empresas e diversos setores, assim demonstrando que é um fator predominante para ter colaboradores motivados e produtivos em sua organização. A empresa e os colaboradores estão dando mais valor em ter um bom relacionamento e evitar conflitos interpessoais entre empregador x empregado.

Portanto a empresa tem percebido que a melhoria continua da QVT tem se transformado em um fator que obtêm ganhos produtivos e torna-se assim uma empresa mais saudável e competitiva no mercado.

Segundo Chiavenato (1999) “o conceito de QVT refere-se a preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhos no desempenho de suas tarefas”.

Assim outros autores resumem o mesmo conceito apenas de maneiras diferente.

Logo Davis, Newstron (2004) “entende-se por QVT os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas”.

“Logo o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade”. Chiavenato (1999).

2.2 Comportamento Organizacional

Comportamento Organizacional existe para demonstrar os fatores e evidenciar as ações e atitudes que desmotivam os colaboradores reduzindo assim a rotatividade e o absenteísmo.

Segundo Hollenbeck (2006) “Comportamento Organizacional (CO) é o campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Pode-se demonstrar a tabela abaixo dos componentes mais comuns do comprometimento organizacional.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	...sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado a organização devido ao reconhecimento dos custos associados a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou de sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Sentido do Trabalho – Figura 10 – Componentes mais comuns do comprometimento organizacional.

Autor: Carlos César Rochi

Logo pode-se demonstrar o desempenho humano para o próximo tópico.

2.3 Desempenho humano

O Desempenho humano consiste numa atividade continua de avaliação e aconselhamento caracterizada pela integração entre gestor e colaborador, que visa direcionar o desempenho do colaborador e do gestor no sentido de alcançar resultados de desempenho de ambos e, conseqüentemente a performance interna e externa da organização.

Segundo Chiavenato (2000), nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto-avaliação. Nessas organizações utiliza-se a auto - avaliação do desempenho, em que cada pessoa se auto avalia quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pela organização pelo gerente ou pela organização.

Logo para Chiavenato (2000) desempenho é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. Aqui reside aspecto principal do sistema o desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objetivos pretendidos.

Drucker (2002), logo afirma que a tarefa de haver um desempenho específico existem diferenças entre as empresas e as instituições não empresariais. Em todas as outras tarefas, porem são semelhantes.

2.3.1 Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.

A avaliação do desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.

Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo o sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

2.3.2 Porque avaliar o desempenho?

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa retroação as pessoas caminham às segas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho. As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários são:

1. A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários.
2. Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.
3. A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho. CHIAVENATTO (1999).

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:

1. A avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
2. A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário.
4. A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência. Chiavenato (1999)

Geralmente, os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:

1. Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado.
2. Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.
3. Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.
4. Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado.
5. Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém. Chiavenato (1999)

3. Metodologia:

A pesquisa será realizada em uma indústria têxtil, da região metropolitana de campinas onde se tem como base 60 colaboradores que representa 100% dos funcionários desta indústria. Onde 22 colaboradores responderam as questões e este número representou apenas 35% da mão de obra desta empresa, fazendo assim uma amostragem. Assim esta pesquisa será realizada com aspecto não experimental descritiva qualitativa, onde estes dados colhidos serão analisados, avaliados e tabulados para a melhor compreensão dos mesmos e melhor performance desta pesquisa.

A partir da definição do tema inicia-se a próxima etapa da metodologia científica que demonstra os parâmetros da pesquisa, onde será elaborado um questionário com 9 (nove) questões, para a coleta dos dados necessários para alcançar o objetivo alvo da pesquisa.

Após a primeira fase realizada dá-se continuidade validando os dados onde faz-se também a triagem e padronização das informações obtidas. Assim gerando um banco de dados onde estará disponível toda a informação recolhida.

Por último será realizada a apresentação dos dados em forma de gráficos e tabelas para a melhor demonstração dos resultados assim alcançados, visando que os mesmos podem ser positivos ou negativos, levando para as considerações finais.

4. Resultados e Discussões

A descrição dos dados será apresentada, a seguir, em gráficos, com base na pesquisa realizada com o quadro de funcionários. É importante frisar que foram levantadas somente as opiniões de 35% dos colaboradores, ou seja, apenas uma parte de seus colaboradores.

O primeiro gráfico avaliado é “Você está motivado com a função que exerce?”, 86% dos entrevistados estão motivados e apenas 14% não estão motivados.



Gráfico 1: Motivação pela Função.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

O segundo gráfico avaliado é “Sente dores ao executar suas tarefas?”, 14% sentem dores e apenas 86% não sentem dores ao executar suas tarefas.

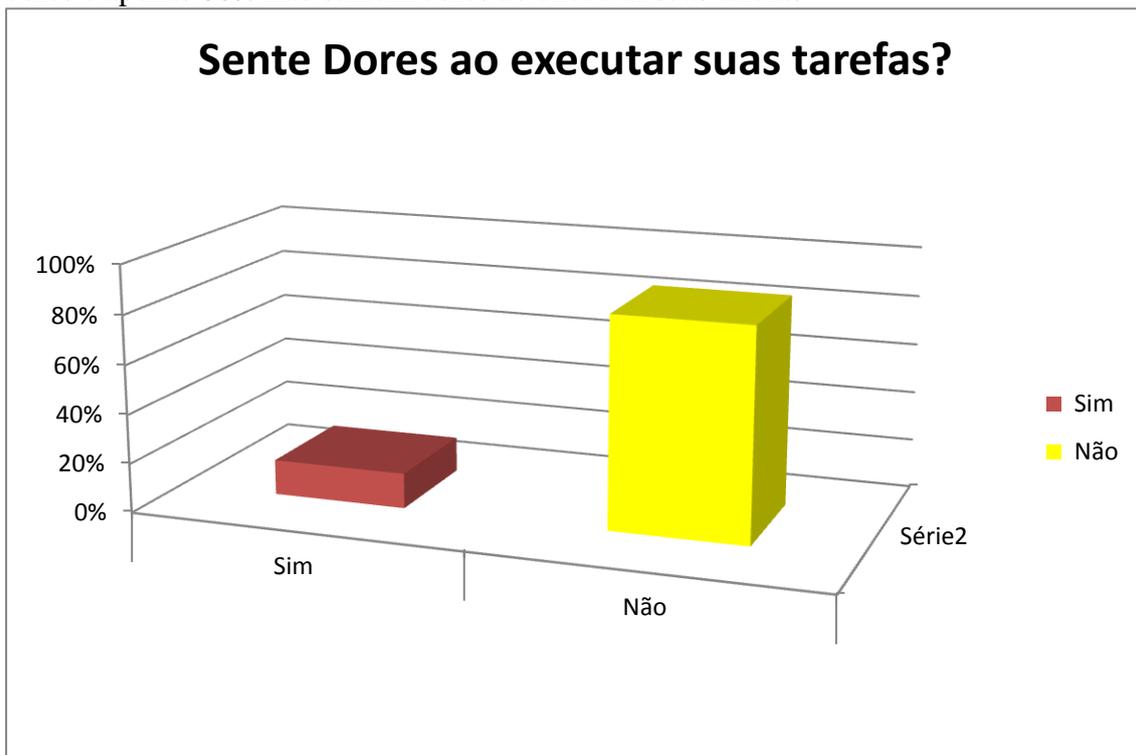


Gráfico 2: Dores ao executar tarefas.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

No terceiro gráfico é desenvolvida a questão “Afastamento por problemas de saúde devido ao trabalho?”, 5% dos entrevistados tiveram afastamento e 95% não tiveram afastamento por problemas no trabalho.

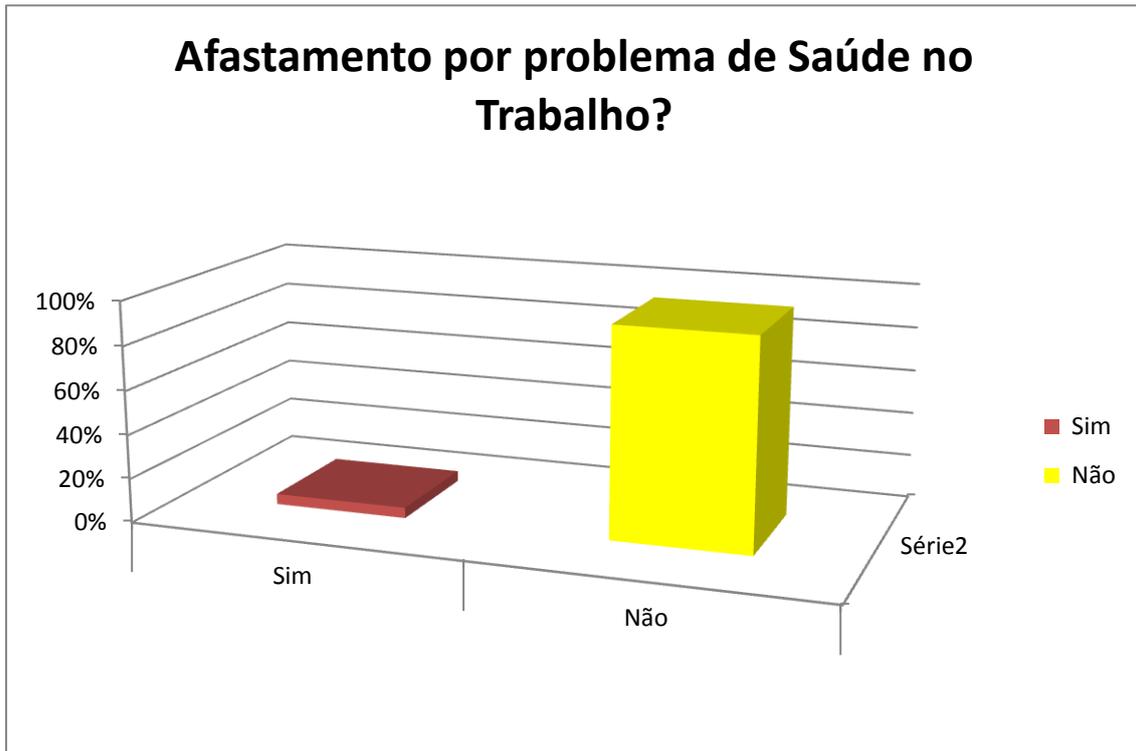


Gráfico 3: Afastamento por problemas de saúde devido ao trabalho.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

No gráfico abaixo demonstra os “Fatores que desmotivam no trabalho”, para 43% dos entrevistados o fator que desmotiva é o salário, 5% dizem que é o horário de trabalho, 29% alegam que à falta de benefício desmotiva o trabalho, os outros 24% trabalham com motivos aleatórios não discutidos nesta pesquisa.

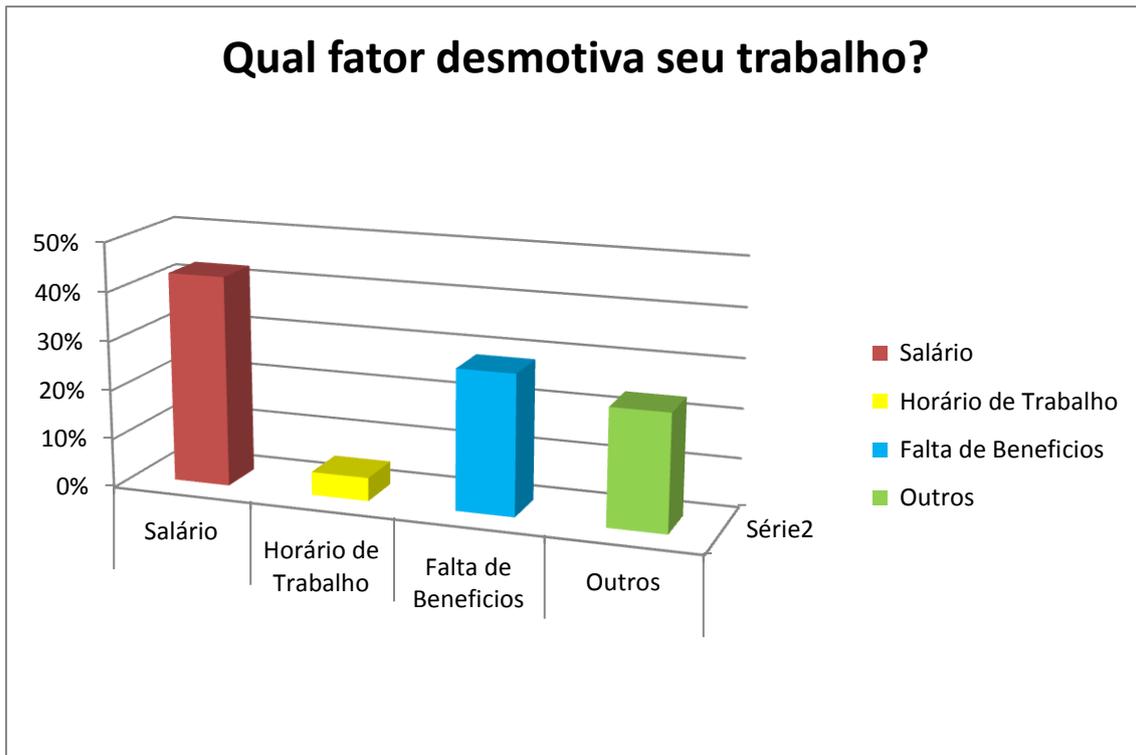


Gráfico 4: Fatores que desmotivam no trabalho.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

No gráfico 5 demonstra “O que falta na empresa que trabalha?”, para 5% dos entrevistados dizem que falta área de lazer, 10% dizem que falta palestras motivacionais, 38% melhorias de salários, 38% treinamentos corporativos, 5% oportunidades de crescimento e 5% não falta nada.

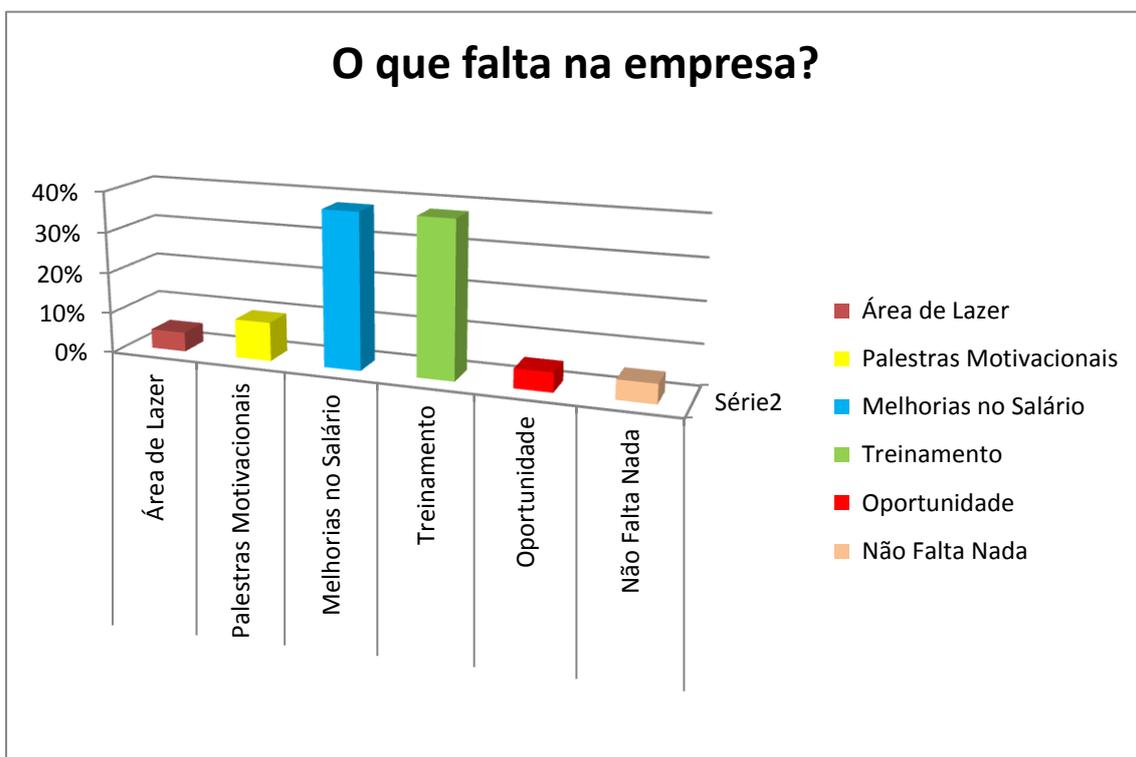


Gráfico 5: O que falta na empresa em que trabalha.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

No gráfico 6 questiona “O que faz você como colaborador se sentir valorizado?”, para 48% dos entrevistados o que faz você se sentir valorizado é respeito e confiança, 33% alegam que o reconhecimento profissional, 14% motivação, 5% oportunidade de crescimento.



Gráfico 6: O que faz você se sentir valorizado como colaborador?

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

No gráfico 7 vislumbra “quais os fatores abaixo se identifica com seu comprometimento?”, para 24% dos entrevistados dizem que se considera com comportamento afetivo/desejo, 19% normativo/obrigação, 57% instrumental/necessidade.

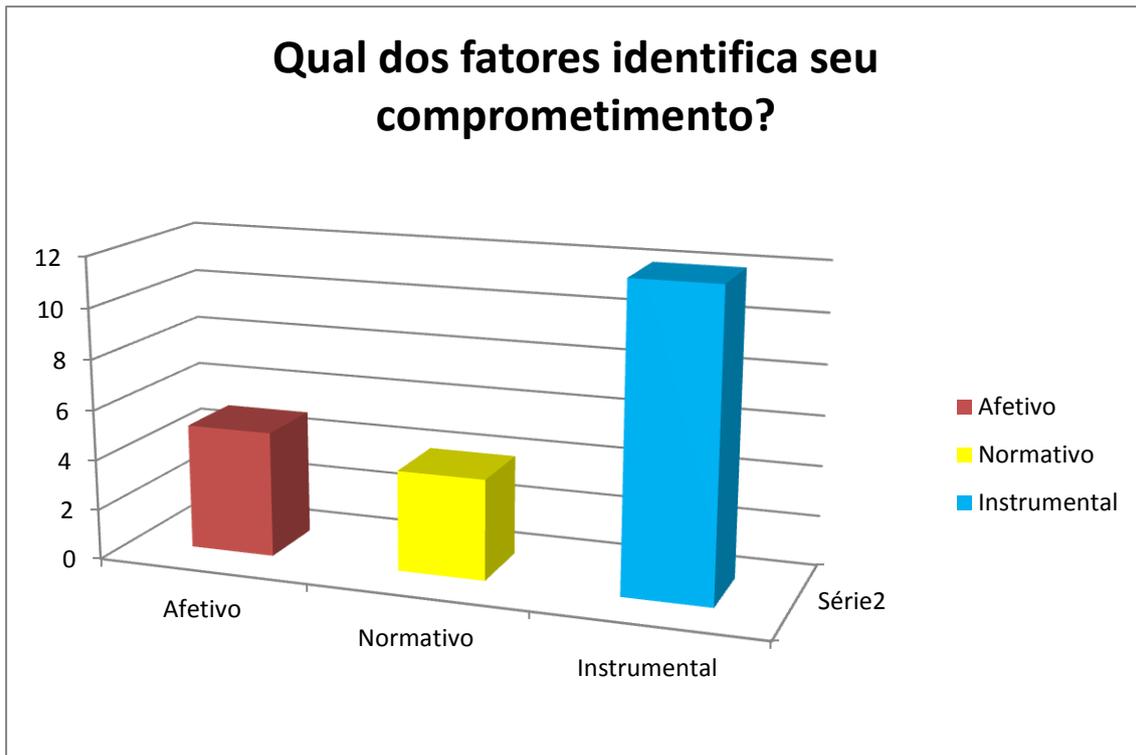


Gráfico 7: Fatores que identifica seu comprometimento.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

No gráfico 8 demonstra “com qual frequência você costuma faltar ao trabalho?”, 100% dos entrevistados faltam raramente.

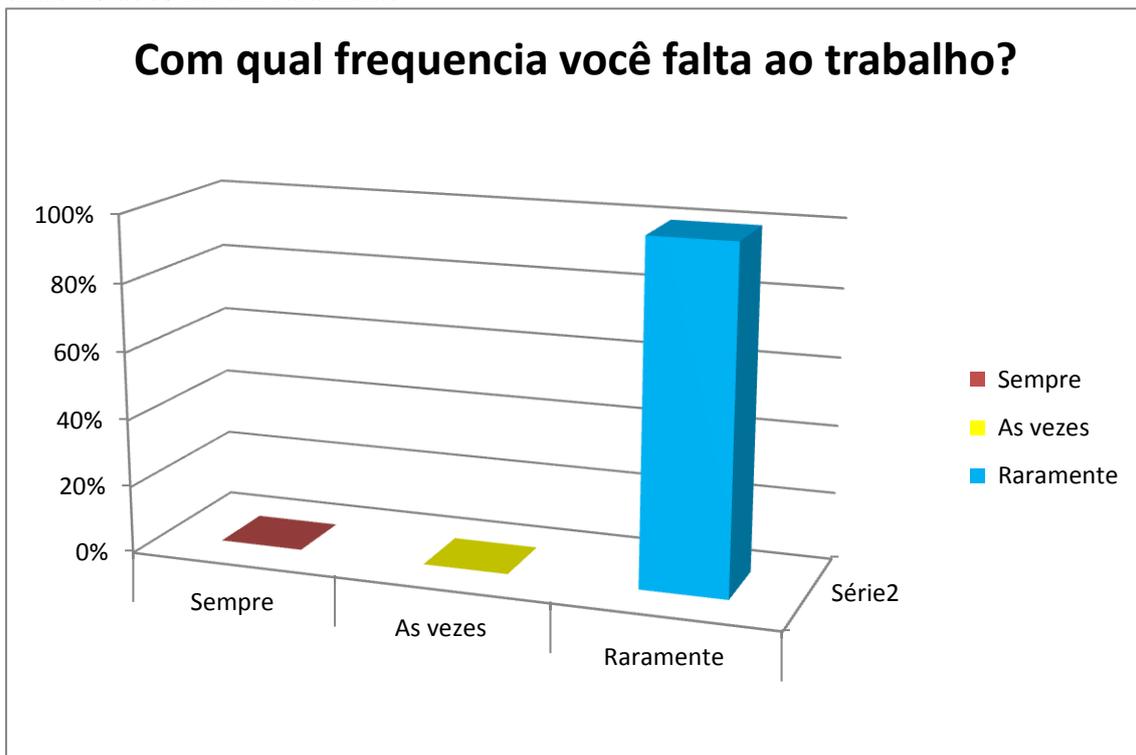


Gráfico 8: Com qual frequência você costuma faltar ao trabalho.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

No ultimo gráfico define “em sua opinião o que é qualidade de vida no trabalho?”, para 29% dos entrevistados qualidade de vida no trabalho é respeito, 24% reconhecimento, 10% satisfação, 19% valorização, 5% comunicação, 5% área de lazer e 10% ambiente adequado.

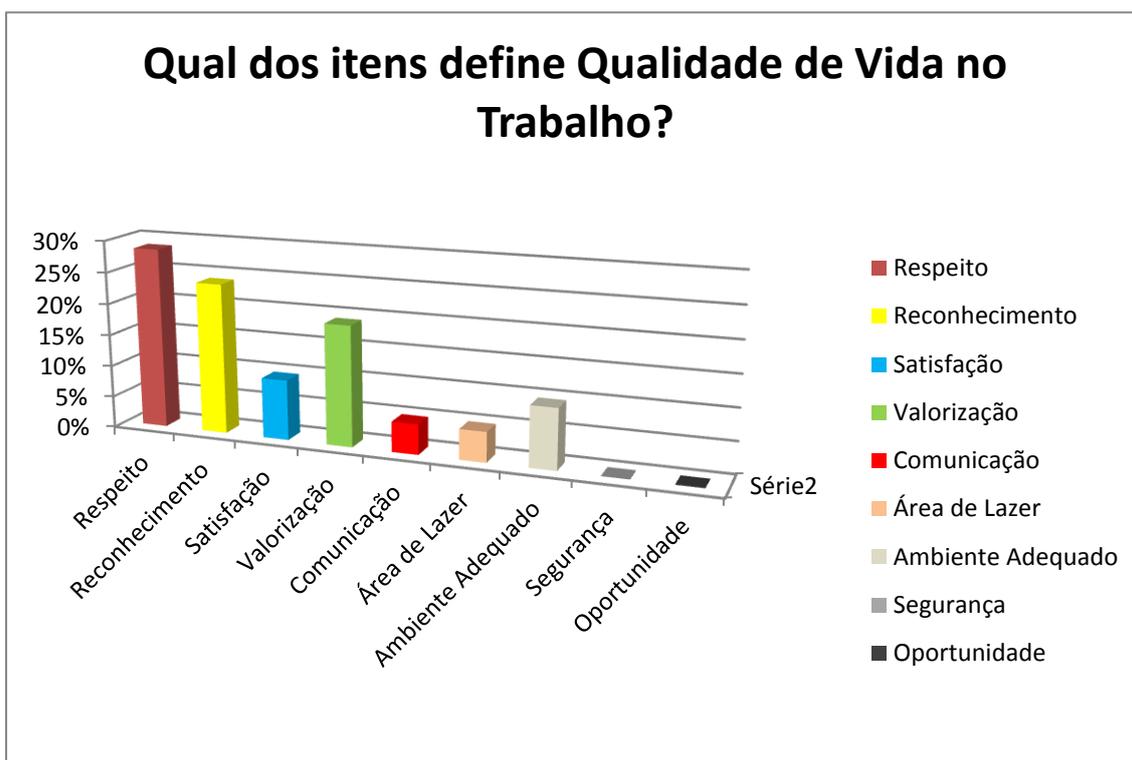


Gráfico 9: Conceitos de qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Elaboração da própria pesquisa.

Após esta análise traz-se as considerações finais desta pesquisa, onde se relata o que é qualidade de vida no trabalho.

5. Considerações Finais

A qualidade de vida no trabalho é interpessoal onde a mesma pode sofrer variações de pessoas para pessoas, pois ambas tem necessidades e emoções distintas. A qualidade de vida no trabalho refere-se ao realizar aquilo que gosta e trabalhar onde se sinta bem, com transparência nas relações interpessoais, buscando seus direitos e realizando seus deveres.

É necessário haver comprometimento entre os colaboradores e a organização onde a empresa nesse processo deve propiciar condições e incentivo no trabalho. Com estes parâmetros os colaboradores se sentirão mais respeitados e reconhecidos, aproveitando para utilizar-se de seu crescimento e produtividade.

Sugere-se que as organizações invistam mais em treinamentos de líderes, lazer, cultura e educação, pois desta forma conseguiremos motivar ainda mais nossos colaboradores.

6. Referencias:

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, K.;NEWSTRON, J. W. Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional. Volume 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RONCHI, C. C. Sentido do Trabalho: saúde e qualidade de vida. Curitiba: Jurua, 2010.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira, revisão técnica Laura Zaccarelli. – São Paulo: Saraiva 2006.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos; Edição compacta, São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. F. Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre a administração, Tradução: Carlos A. Malferrari, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TIPOS DE LIDERANÇA: DEFINIÇÕES, OBJETIVOS E IMPACTOS

Samuel Diamante
João Roberto Grahl

Resumo

Ao longo do tempo a criação de valor dentro das organizações já existentes e as recém-criadas é uma tarefa complexa e de uma grandeza desafiadora. A liderança cria condições favoráveis para este processo com probabilidades de retorno aceitáveis e positivos desde que seja implementada a correta liderança dentro da organização e seja seguida a todos os envolvidos que nela existem. Este artigo definirá alguns dos principais tipos de liderança e diferenciará o conceito dos tipos pesquisados na busca de informações para responder a pergunta principal deste trabalho e, conseqüentemente, terá grande valor para o aprendizado de novos pesquisadores sobre o tema.

Palavra chave: Tipos de Liderança, tipos de Líder e organização.

Abstract

Over time value creation within organization existing and newly created is a complex task and a challenging greatness. Leadership creates favorable conditions for this process with probabilities of return acceptable and positive provided it is implemented the right leadership within the organization and then to be involved in it all there. This article will define some of the main types of leadership and differentiate the concept of types surveyed in the search for information to answer the main question of this work, and therefore have great value for learning new research on the topic.

Keywords: Types of Leadership, Leader and types of organization.

1 Introdução

Primeiramente iremos entender o que é Liderança e seu conceito.

Segundo Chiavenato (2004), a Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações, a teoria das Relações humanas mostrou sua influencia sobre o comportamento das pessoas, enquanto a teoria Clássica enfatizava a autoridade formal, considerando a chefia sobre os níveis inferiores.

Liderança é a criação de um responsável ou guia que toma a frente de uma organização, com princípios e talentos diferenciados ou trabalhados ao longo do tempo e experiências, sendo estes; confiança, inspiração, visão, orientação, direção, entre tantos outros talentos ou experiências, para direcionar os subordinados as expectativas da organização.

Liderança é necessária em todos os tipos de organizações e departamentos, seja na administração, no financeiro, na contabilidade entre tantos outros setores da organização e todos os aspectos, seja social, espiritual ou profissional.

Todo grupo de pessoas necessita de um representante, aquele que está sempre motivado, é influenciador, dinâmico, flexível e seu dever é dirigir os liderados no caminho dos objetivos da empresa sendo este o líder, pois em suas mãos esta diretamente relacionada às metas estipuladas da empresa.

Porem a liderança não teve maior atenção dos estudiosos da administração. Inicialmente voltada para a tarefa, como visto nos trabalhos de Taylor e, posteriormente, a

estrutura organizacional de Fayol, foi estudada somente por volta da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, momento em que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimentos de aspectos técnicos e formais das organizações.

Segundo STEFANO e GOMES FILHO (2004), a liderança tem sido definida de varias maneiras no decorrer da evolução do homem. Assim, antes da Segunda Guerra Mundial, a liderança era definida em relação as características da personalidade que diferenciavam os líderes dos não líderes. Dizia-se, nessa altura, que os líderes já nascem com as habilidades de liderança. Era a abordagem da teoria dos traços. Alguns anos depois, reconheceu-se que os traços não serviam para definir com precisão suficiente a natureza da liderança, já que esta parecia ser afetada por fatores externos aos líderes em cada situação. Então, os pesquisadores começaram a procurar nos comportamentos em grupo uma resposta para a verdadeira definição de liderança. Na década de 1950, surgiu a abordagem comportamental, na qual a formação do líderes se tornou uma atividade importante, pois através dela poder-se-iam modificar e adaptar comportamentos. Na década de 1960, surgiu uma outra variável na definição do processo de liderança – a situação/contexto/meio envolvente, dado que se começou a questionar, se as características situacionais podiam funcionar como variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia grupal, denominada como abordagem situacional:

“na organização, é a liderança que da condição de existência ao trabalho em equipe; é por meio do líder que sua ação obtém a cooperação entre as pessoas; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove as convergências de diferentes percepções, interesses e objetivos” (SANTOS, 2007, p.2).

Ainda SANTOS (2007), complementa que as organizações precisam de líderes conscientes em seu papel de mobiliza de talentos, incentivadores de competências e promotores do justo reconhecimento pelo esforço da equipe.

Segundo SANTOS (2007), mas também precisam de gestores capazes de dar resposta aos desafios do dia-a-dia dos negócios; segundo COHEN E FINK (2003, p.651) afirma também que os líderes tem uma responsabilidade muito ampla para completar tarefas e a energia para atingir objetivo depende da disposição de todos os integrantes da equipe, podendo também tolerar frustrações e atrasos (já que o trabalho com outras pessoas e por seu intermédio nem sempre resulta em ação imediata), alguma propensão para assumir riscos e originalidade na solução de problemas, talvez o mais importante, uma disposição para aceitar as consequências da tomada de decisões.

Com isto, o líder cria, junto a sua equipe de execução, um ambiente progressivo com resultados superiores, pois sabe criar em torno de si um clima aberto e seguro para que seus liderados troquem ideias e experiências. Com este comportamento, ele desperta maior senso de participação e valores comuns, fazendo com que cada integrante do grupo sinta que seu desenvolvimento é extremamente importante, que sua contribuição seja respeitada e levada em consideração, sendo este o maior estímulo que um profissional pode receber em qualquer nível para desempenhar suas atividades de maneira satisfatória. Para que estes líderes execute seu papel de grande importância ele terá vários tipos de liderança a adotar buscando o aprimoramento e a mais eficaz.

2 Revisão Bibliográfica

Liderança Estratégica

Segundo GLENN ROWE (2002) definição desta liderança vem da palavra grega *strategos* refere-se a um general no comando de um exercito. Estratégia relaciona-se as

habilidades psicológicas e comportamentais que motivam um general; a arte do general. Até 450 a.C., essa definição evoluiu, a fim de incluir habilidade gerenciais, como administração, liderança, oratória e autoridade. Por volta de 330 a.C., o termo *strategos* passou a significar a capacidade de empregar forças para vencer forças inimigas e desenvolver um sistema unificado de governança global (Evered, 1980; Quinn, 1980; Mintzberg e Quinn, 1996). Neste artigo, a liderança estratégica é definida como habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo.

Ainda GLENN ROWE (2002) Liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo.

Segundo GLENN ROWE (2002) Liderança estratégica é o melhor estilo de liderança para que isso possa ser conseguido. IRELAND e HITT (1999) definem liderança estratégica como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início as mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa”.

Assim GLENN ROWE (2002) diz que essa definição é diferente da estabelecida por IRELAND e HITT (1999), já que inclui, explicitamente, o conceito de tomada de decisões voluntárias e concentra-se tanto no presente quanto no futuro. Gerentes e funcionários tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos de poder, principalmente os clientes, os fornecedores e as comunidades em que atuam. Essas decisões estão de acordo com a direção estratégica da organização? Vão aumentar a viabilidade futura da organização e a estabilidade financeira em curto prazo? Confiar em funcionários para tomar decisões que beneficiem a organização significa que a alta gerencia não fará tantos esforços no monitoramento e controle e terá mais capacidade para inteirar-se do que a organização necessita, tanto em curto prazo quanto em longo prazo. Por outro lado, mesmo que gerentes e empregados realmente conheçam as direções estratégicas da organização, podem, por negligência, tomar decisões que prejudiquem a organização. Além disso, se conhecerem as direções estratégicas e quiserem de alguma forma, lesar a organização, podem tomar, voluntariamente, decisões que a prejudiquem. Isso requer maior esforço para monitorar e controlar e menor esforço para o que necessita ser feito com vistas a viabilidade em curto e longo prazos, Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização e aspecto mais importante da liderança estratégica. Segundo TICHY e COHEN (1997, p. 106): “Quando não se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que nos resta e confiar. Isso significa que os líderes precisam ter certeza de que as pessoas em quem estão confiando tem valores para tomar as decisões e atitudes que eles querem”.

Ainda GLENN ROWE (2002) informa que a definição de liderança estratégica pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores. Também presume que o líder entenda o processo de estratégia emergente, que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico (MINTZBERG, 1987a, 1987b). As decisões e as atitudes tomadas voluntariamente por gerentes e funcionários todos os dias acabam por determinar a estratégia emergente. Líderes estratégico entendem esse processo e valem-se dele para garantir a viabilidade futura de suas organizações. A liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou o processo de estratégia emergente sejam coerentes com essa visão. Isso implica a existência de um acordo entre os gerentes corporativos e os gerentes de divisões sobre as oportunidades e ameaças, dados os recursos e capacidade da organização (BARNEY, 1997). A liderança estratégica pressupõe que a liderança visionária e a gerencial podem coexistir e que estão unidas, em sinergia, pela liderança estratégica.

Liderança Gerencial

Segundo GLENN ROWE (2002) a maioria dos executivos exerce a liderança gerencial. Por diversas razões, as organizações treinam seus funcionários implícita e explicitamente para serem líderes gerenciais. Organizações empresariais diversificadas em vários negócios tendem a fazer isso. Governos treinam ainda mais seus funcionários para serem líderes gerenciais do que as empresas, devido a prestação de contas, ao grau de diversificação, a questão da reeleição e, para a maioria dos governos, ao enorme volume da dívida. Esses fatores levam a imposição de um sistema de controle financeiro que estimula o uso da liderança gerencial e desestimula as lideranças estratégica e visionária. Há pessoas capazes de exercer ambas as lideranças – estratégicas e visionária – em tais organizações, mas a natureza destas as desestimula.

Ainda GLENN ROWE (2002) líderes gerenciais dotam atitudes impessoais e passivas em relação as metas. Metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos, baseiam-se na origem das organizações e estão intimamente ligadas a história e a cultura da organização (ZALEZNIK, 1977). Segundo JACK WELCH e ROBERT GOIZUETA, já falecido, a insensibilidade em relação ao passado é necessária (MORRIS, 1995). Líderes gerenciais são sensíveis ao passado.

Assim GLENN ROWE (2002) continua que líderes gerenciais consideram o trabalho um processo que permite a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas. Líderes gerenciais podem não ter empatia e podem procurar envolver-se com outras pessoas, mas mantêm um baixo comprometimento emocional nesses relacionamentos. Precisam de ordem, e não do caos potencialmente inerente as relações humanas. Eles veem-se como ele. Fortalecer e perpetuar suas instituições faz bem ao ego desses gerentes. Por exemplo, se as pessoas sentem que fazem parte de uma instituição e que contribuem para o bem-estar desta, podem achar que uma missão em sua vida foi cumprida e sentir-se gratificadas por terem atingido um objetivo. Essa gratificação pode ultrapassar as recompensas materiais e satisfazer desejos de credibilidade pessoal. Quando isso ocorre, os líderes gerenciais podem sentir-se desorientados e angustiados depois de uma reestruturação na organização em que trabalharam a vida toda (ZALEZNIK, 1977).

Também diz GLENN ROWE (2002) que líderes gerenciais influenciam somente as atitudes e decisões daqueles que com eles trabalham (HOSMER, 1982). Estão envolvidos em situações e contextos característicos de atividades rotineiras (SCHENDEL, 1989), comprometendo-se mais e sentindo-se melhor em áreas funcionais de responsabilidades. Tem mais conhecimento de suas áreas funcionais (HAMBRICK, 1989). Os líderes gerenciais podem tomar decisões que não estejam sujeitas a restrições baseadas em valores (HOSMER, 1982), o que não significa que não tenham moral e ética. Em se tratando de gerentes, no entanto, podem não incluir valores no seu processo de tomada de decisões devido a pressão o como controle financeiro. Esses líderes apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo (HILL e HOSKISSON, 1987; HOSKISSON e HITT, 1994; ZALEZNIK, 1990). Eles concentram-se em administrar a troca e a interação de conhecimentos explícitos e também em garantir que os procedimentos operacionais padronizados sejam cumpridos. Valem-se de um processo de pensamento linear. Por fim, líderes gerenciais acreditam em determinismo: fazem o que é determinado pelos ambientes internos e externo da organização (ver TRIGG, 1996; CHILD, 1972; MINTZBERG ET AL., 1998). A liderança gerencial é parecida em alguns pontos com a liderança transacional (BASS, 1985; YUKL, 1994).

Portanto GLENN ROWE (2002) conclui que é preciso destacar que ser um líder gerencial não é ruim e que as organizações necessitam desse tipo de liderança. É possível,

entretanto, que um numero excessivo de organizações seja comandado por esses líderes e que eles não criem valor. Líderes gerenciais vão, na melhor das hipóteses, conservar o valor. Podem porem, provocar redução no valor em longo prazo, se o seu estilo predomina na organização.

Liderança Visionária

Segundo GLENN ROWE (2002) a liderança visionaria tem sido divulgada como a cura de muitos males que afetam as organizações (CONGER, 1991; NATHAN, 1996). Infelizmente, os líderes visionários não são aceitos facilmente pelas organizações e, se não tiverem o apoio dos líderes gerenciais, podem ser inadequados. Além disso, recorrer a liderança visionaria exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em varias dimensões. Há o risco de equiparar poder e a habilidade de atingir resultados imediatos, o risco de perder o autocontrole no desejo de conseguir mais poder e o risco de enfraquecer o desenvolvimento de líderes gerenciais, que ficam ansiosos com a desordem que a presença de líderes visionário pode causar. As atitudes dos líderes visionários em relação as metas opõem-se as dos líderes gerenciais. Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando ideias em vez de se oporem a elas. Exercem influencia de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível desejável e necessário. Líderes visionário esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Provocam agitação no ambiente. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas. Preocupam-se com ideias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. Concentram sua atenção no significado dos acontecimentos e decisões. Quando líderes visionário estão no comando, as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e ate desorganizado, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos. Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho e, as vezes, de outras pessoas; trabalham nas organizações, mas não se sentem parte dela. A percepção que tem de si próprios não esta vinculada ao trabalho, a papeis ou a que instituição estão ligados, mas, sim, ao sentido de identidade que criaram. Essa identidade pode ser resultado de acontecimentos importantes de sua vida (ZALEZNIK, 1977).

Liderança Autocrática

Segundo ANDRADE (2008) o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, do outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora gostassem das tarefas, não demonstram satisfação com relação a situação. O trabalho somente é desenvolvido com a presença física do líder. Quando este se ausenta, as atividades param e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Segundo GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) liderança autocrática, “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (Chiavenato, 2003, P. 125), é ele que fixa todas as diretrizes e determina qual tarefa deve ser realizada, tudo tem que ser feito a sua maneira. Pois todas as decisões e diretrizes são totalmente centralizadas e este estilo de liderança não é indicado em uma empresa onde tenha uma equipe de profissionais experientes pois certamente haverá de imediato. É difícil, mas não impossível de se encontrar esse tipo de liderança nos dias atuais em uma empresa. Em decorrência disso, há uma boa produção, toda via o trabalho não é de boa qualidade e com relação a equipe percebe-se um auto grau de insatisfação e nenhuma motivação com relação a situação. Além disso, as atividades só são realizadas com a presença física do líder, na sua ausência o trabalho diminui sensivelmente. Isto demonstra que os liderados o temem, mas não o admiram. O líder consegue mandar,

porém não consegue influenciar, pois é um dos aspectos mais importante em uma liderança bem sucedida. A liderança autocrática também pode ser usada em uma empresa onde seja necessário disciplinar os profissionais que estejam dando problemas e dificultando o desempenho da empresa.

Ainda GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) as características desse estilo são, há culpa dos liderados há o interesse próprio, por causa de um regulamento rígido há disciplina, utiliza-se de forma intensa a pressão sobre liderados, controle, liderança e comando bem de perto dos funcionários, e obediência são impostas.

Liderança Liberal

ANDRADE (2008) afirma que o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente a vontade e sem controle algum. Com isso, a produção não chegara ao esperado, a tarefa que cada colaborador exercia dentro da organização ficara com muitas oscilações, perdendo tempo com motivos pessoais e não relacionados ao trabalho, nota-se um forte individualismo por parte do grupo.

Segundo GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) liderança liberal, que é totalmente a inversa a autocrática, “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” (Chiavenato, 2003, P. 125), a definição das tarefas é feita pelo próprio grupo, mas é importante lembrar que para que esse tipo de liderança tenha sucesso é necessário ter um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade, pois a liderança liberal dá liberdade a criatividade, iniciativa e faz com que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa e normalmente as tarefas a serem desenvolvidas tem que ter prazo para serem entregues.

Ainda GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) há também outros dois estilos de liderança que não são muito difundidos e por último um estilo totalmente inovador e diferenciado. Existem várias empresas que tem sucesso com a liderança liberal exemplo disso é a Microsoft e Google, onde seus funcionários não têm hora para entrar ou sair do trabalho e podem trabalhar em qual quer lugar da empresa sem ter a necessidade de ficar preso a sua sala de trabalho, podendo trabalhar no pátio da empresa ou até mesmo trabalhar em casa, porém há de ser feita uma ressalva, pois todos os trabalhos têm prazo para ser entregues e metas a serem cumpridas, ou seja, tem as vantagens, mas é importante cumprir as tarefas no tempo estabelecido.

GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) finalizam dizendo que as características da liderança liberal são: cooperação voluntária resulta em autoridade, fixação de metas imposta pela própria equipe, às equipes desenvolvem suas funções quase que sem controle ou autoridade, não existe pressão constante.

Liderança Democrática

Segundo GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) o estilo democrático de liderar, “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder” (Chiavenato, 2003, P. 125). Graças a isso, líder e liderados interagem entre si e desenvolvem comunicações francas e espontâneas, há formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais se estabelecem entre os membros da equipe.

Ainda GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) afirmam que este estilo se divide em consultivo e paternalista. Tem que se ter cuidado para que ao mesmo tempo em que se tem esse estilo democrático na vinda a se criar uma situação adversa como a perda do comando da

equipe ou até mesmo uma possível formação de organização informal entre os colaboradores para começarem a requerer direitos que estão fora do planejamento da empresa. Empresas que trabalham com vendas têm como uma das principais características a liderança democrática que costuma ser aplicada pelo gerente.

Novamente GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) dizem, consequência disso cria-se um mútuo sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal resultando em um trabalho de qualidade superior, revelando, assim um alto grau de satisfação dos envolvidos. Além do mais as atividades se realizam normalmente, mesmo em detrimento da ausência do líder. Este líder consegue alcançar o principal alvo da liderança que é a influencia interpessoal sobre aqueles como os quais se relaciona.

Assim GABRIEL, COELHO e SILVA (2007) terminam dizendo que as características desse estilo são interesses mútuos entre a empresa e os liderados, a vontade da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, dar confiança aos liderados, orientação, educação e motivação.

ANDRADE (2008) diz o líder democrático dirige o grupo, para um caminho que incentiva a participação democrática das pessoas. Há uma sinergia entre os colaboradores do grupo, criando um relacionamento de amizade e fidelidade uns para com os outros. Subordinados e o líder mostram um desenvolvimento nas comunicações espontâneas e francas. Mesmo com o líder fora das atividades, o trabalho mostram um ritmo suave e seguro, havendo responsabilidade por parte dos colaboradores e forte comprometimento, e a integridade do grupo com um clima de satisfação no setor onde desenvolvem as atividades diárias do trabalho.

CHIAVENATO (2004) fala que, na pratica, o líder utiliza três estilos de liderança de acordo com a situação, dependendo das pessoas que representam o grupo e as tarefas que tais irão desenvolver na empresa. Por isso ele tanto da ordem como também consulta os colaboradores antes de tomar uma decisão e da sugestão como realizar tal tarefa, portanto ele utiliza os três estilos de liderança, que são autocrática, democrática e liberal.

Liderança Transacional

Segundo (ANDRADE, pag. 19, 2008) O líder transacional e o líder negociador apelam por interesses, através das necessidades dos seus subordinados, prometendo recompensas para que seus seguidores cumpram as atividades e realizem as metas da organização. As recompensas oferecidas pelo líder transacional, tais como materiais e psicológicas, conseguem em troca um compromisso calculista.

Através de ANDRADE (2008) afirma que MAXIMIANO (2004) nos leva a compreender que a liderança transacional baseia se na competência e o desempenho deve ser recompensado com alguns critérios. Este trabalho e um sistema de trocas, contribuições e recompensas.

Liderança Transformacional

Segundo SANTOS (2007, p. 18) São sete características que diferenciam os indivíduos dos líderes transformacionais.

1° *Identificação com um agente de mudança.* Sua imagem pessoal e profissional é fazer uma diferença, criar uma organização que seja adaptativa, empreendedora, inovadora, bem-sucedida e assim por diante.

2° *Coragem e introversão.* Esses indivíduos são capazes de assumir uma posição, aceitar riscos e se opor ao status numa organização. Intellectualmente, conseguem obter uma perspectiva na qual é possível enfrentar a realidade, ainda que isso seja doloroso. Emocionalmente, são capazes de revelar a verdade a outros que podem não querer ouvi-la.

3° *Fe nas pessoas*. Embora poderosos, esses indivíduos sejam sensíveis as necessidades dos outros, procurando dar-lhes poder em lugar de assumirem um papel ditatorial.

4° *Orientados por valores*. Esses indivíduos tipicamente articulam um conjunto de valores centrais e exigem comportamentos congruentes como os mesmos.

5° *Sempre aprendendo*. Os líderes transformacionais tendem a ver fracassos como experiências de aprendizado e vão se desenvolvendo. São capazes de auto-reflexão, conseguindo fazer mudanças bastante dramáticas nos seus estilos e abordagens quando necessário.

6° *Capacidade de lidar com a complexidade, ambiguidade e incerteza*. Tais pessoas são capazes de enquadrar e lidar com os problemas de um mundo complexo em mutação. Elas têm de lidar com os aspectos socioculturais e políticos das organizações, bem como suas dimensões técnicas.

7° *Visionários*. Finalmente, essas pessoas são visionárias no sentido de serem não só capazes de criar um sonho, mas também de traduzi-lo em imagens que os outros possam compartilhar.

Liderança Servidora

Segundo GIARETA DURANTE (2005, p. 59) liderar não é tarefa fácil. A liderança eficaz exige do líder/gestor/secretário executivo varias habilidades, principalmente relacionadas ao ser.

Ainda GIARETA DURANTE (2005) na obra de HUNTER (2004), “O monge e o executivo – uma historia sobre a essência da liderança”, algumas respostas para a indagação, bem como outros tantos questionamentos e, de certa forma, um caminho para as pessoas que atuam como gestores. A liderança é entendida como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Entendemos que a problemática esta em torno do bem comum, pois penso que esta implícita que se trata da união dos interesses do funcionário com os da empresa, o que dificilmente acontece na pratica. Porem não podemos ser pessimistas e deixar de cultivar essa ideia, mesmo porque, isso depende de nos também. Pessoas motivadas em busca de seus objetivos (satisfazer suas necessidades, tornarem-se pessoas melhores...) e dos objetivos da empresa (mais clientes, mais capital, mais competitividade...) pode ser considerado ideal para o modelo de gestão.

GIARETA DURANTE (2005) Acredita que uma das diferenças (quem sabe a principal) entre a liderança tradicional e a liderança servidora de HUNTER é em relação a atuação do gestor com autoridade e/ou com poder. Para HUNTER, poder é a “faculdade de força ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer”. Já autoridade é a “habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influencia pessoal”. Fica claro que a liderança servidora baseia-se na atuação do líder com autoridade e não com poder. A atuação através do poder faz com que os liderados sintam medo de seus gestores, de que os aprisionem, fazendo com que eles realizem as atividades com menos entusiasmo, menos concentração, o que possibilita, inclusive, maiores chances de erros. Já o líder com autoridade consegue que seus liderados realizem as atividades que ele necessita com boa vontade, motivação, entusiasmo. O desafio da liderança servidora e inverter a pirâmide. O topo da pirâmide, normalmente utilizada pelo nível mais alto da gerencia, passaria a ser o lugar do cliente, logo abaixo teríamos o nível operacional a serviço do cliente e os níveis mais elevados a serviço do operacional.

Segundo GIARETA DURANTE (2005) pode ser observado, o principio do modelo esta na vontade do gestor em agir para o bem dos liderados, ou seja, com respeito, humildade, paciência, bondade, perdão, etc. (habilidades construtoras do caráter – amor). Isso significa

perceber as reais necessidades dos liderados e saná-las, colocar-se a serviço deles e, vezes, se sacrificar por eles; permitir que as necessidades deles sejam sanadas antes mesmo das suas. Agindo dessa forma estará exercendo autoridade e terá o reconhecimento da equipe. A equipe, por sua vez, sentir-se a motivada e compromissada em realizar as atividades com eficiência e eficácia e buscar os objetivos da empresa, porque o gestor/líder possibilita que as pessoas façam, efetivamente, parte da empresa e são tratadas como seres humanos.

3 Procedimentos Experimentais

De acordo com o objetivo proposto através do estudo, elaborou-se uma pesquisa para diagnosticar a capacidade de liderança de três tipos de líderes, sendo eles um líder de uma instituição financeira, líder de uma loja de sapatos e um líder de uma empresa de marcenaria.

A instituição financeira é de grande porte e multinacional com mais de 55.000,00 funcionários só no Brasil em segundo uma religião que possui milhões de fieis também de vários outros países tornando esta também multinacional e por ultimo a marcenaria sendo instalada somente em Sumaré com uma totalidade de 7 funcionários e mais o proprietário .

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi composto por nove questões fechadas e uma aberta (Anexo). Avaliando as características e capacidade de liderança dos entrevistados sobre liderar perante os subordinados.

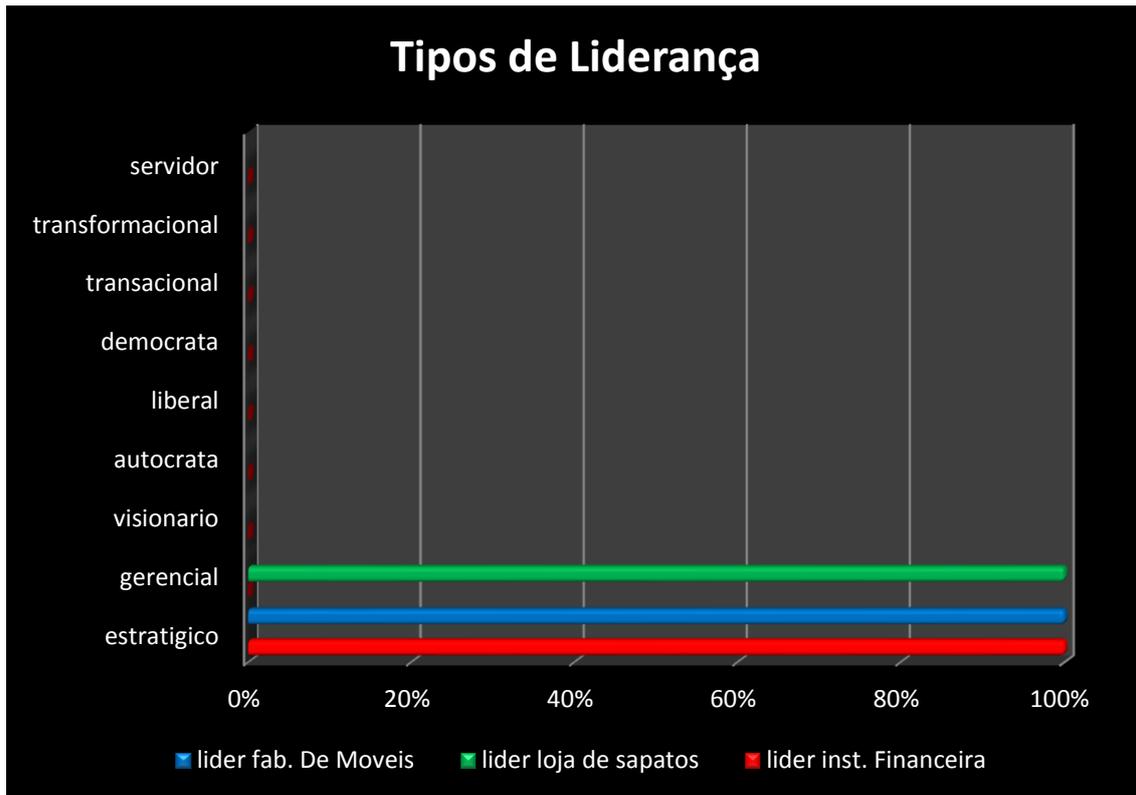
O questionário foi escolhido devido a sua facilidade de acesso as respostas e ao entendimento por parte dos entrevistados que não precisam identificar-se. foi aplicado, acompanhado pelo pesquisador e recolhido logo em seguida.

O objetivo foi explorar três dos tipos de ambiente na busca de avaliação se os tipos de liderança podem ser usados em variados tipos de trabalho ou execuções de tarefas.

Segundo SANTOS (2007, pag. 31) o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Nesta modalidade de investigação, o caso não é fragmentado, isolado em partes, pois, na unidade, todos os elementos estão inter-relacionados. Baseia-se em uma variedade de fontes de informação e procura englobar os diferentes pontos de vista presentes numa situação.

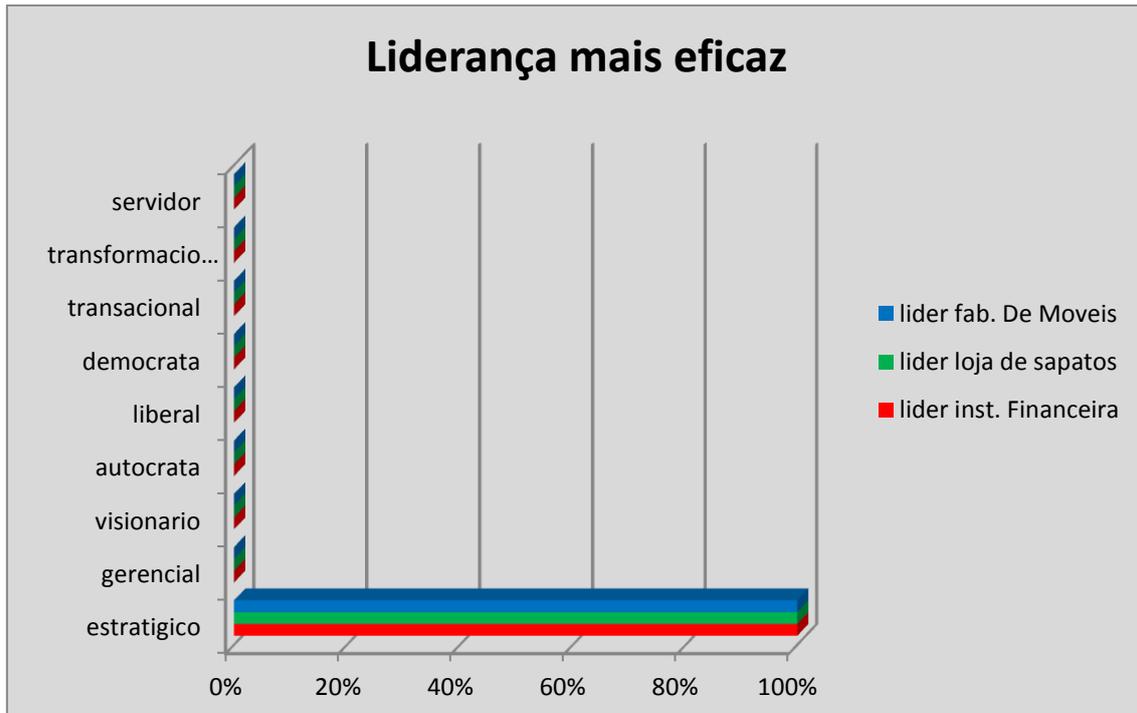
4 Resultados e Discussões

1) Dentre os tipos de liderança, qual você se identifica e pratica?



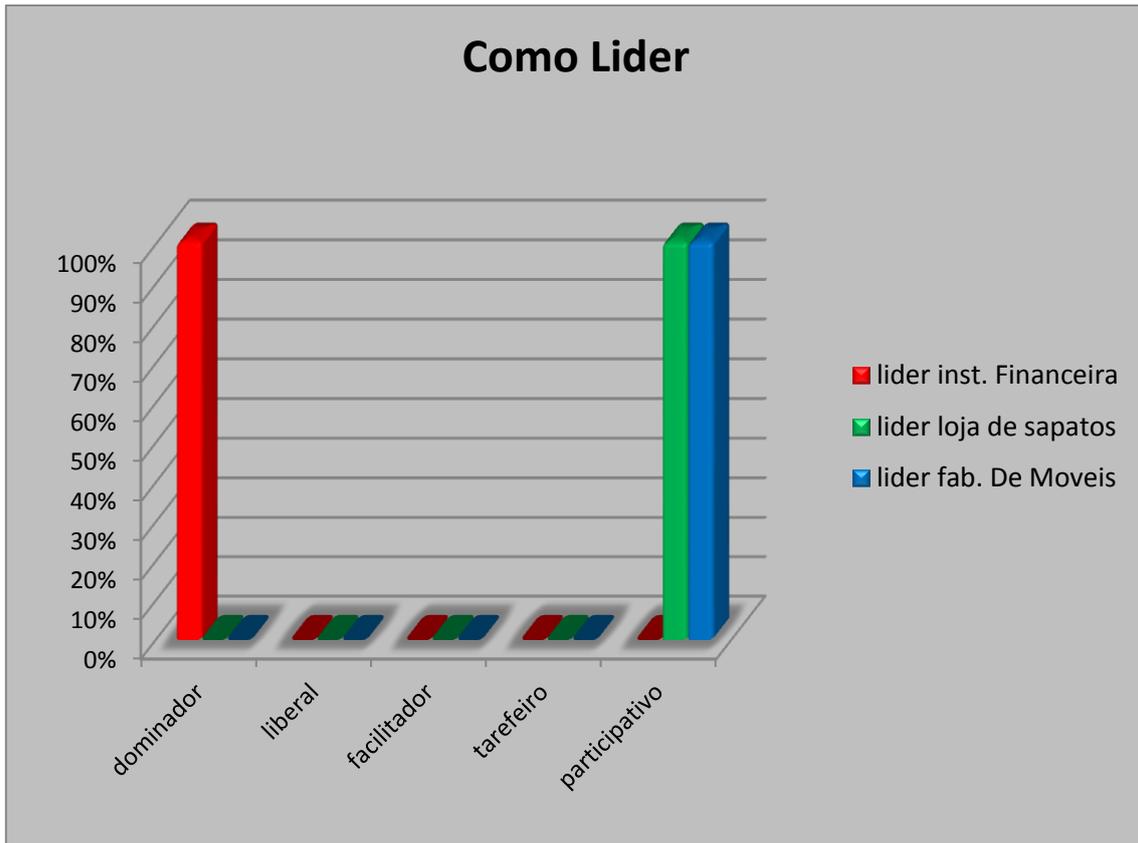
É possível identificar o tipo de liderança que se encaixa nos entrevistados, sendo possível perceber que dos três líderes dois é estratégico e um gerencial. Mostrando o quanto a liderança estratégica esta sendo usada pelas organizações e seus líderes, um líder estratégico possui a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar de forma voluntaria decisões, proporcionando um futuro sadio para a empresa. Porém o líder gerencial baseia-se em valores já existentes da organização não tem o talento ou visão para criação de novos valores, são muito menos estratégicos.

2) Qual tipo de liderança acredita ser mais eficiente?



Nesta pergunta podemos respondermos a pergunta principal do artigo, qual seria o tipo de liderança mais eficaz. Para os entrevistados todos sem exceção acreditam que a liderança estratégica seria a mais eficaz dentre as pesquisadas dando jus ao nome estratégico. Acreditam que um líder estratégico terá um pouco de cada tipo de liderança e complementando seria estratégico nas tomadas de decisões dando a oportunidade aos subordinados e expressarem seus sentimentos, visões, ideias sendo respeitados e colocado em pratica caso a ideia seja melhor ainda que o líder já teria determinado sua decisão, criaria uma estratégia de mudar sua posição a prol de uma liderança eficiente pensando na organização e no grupo.

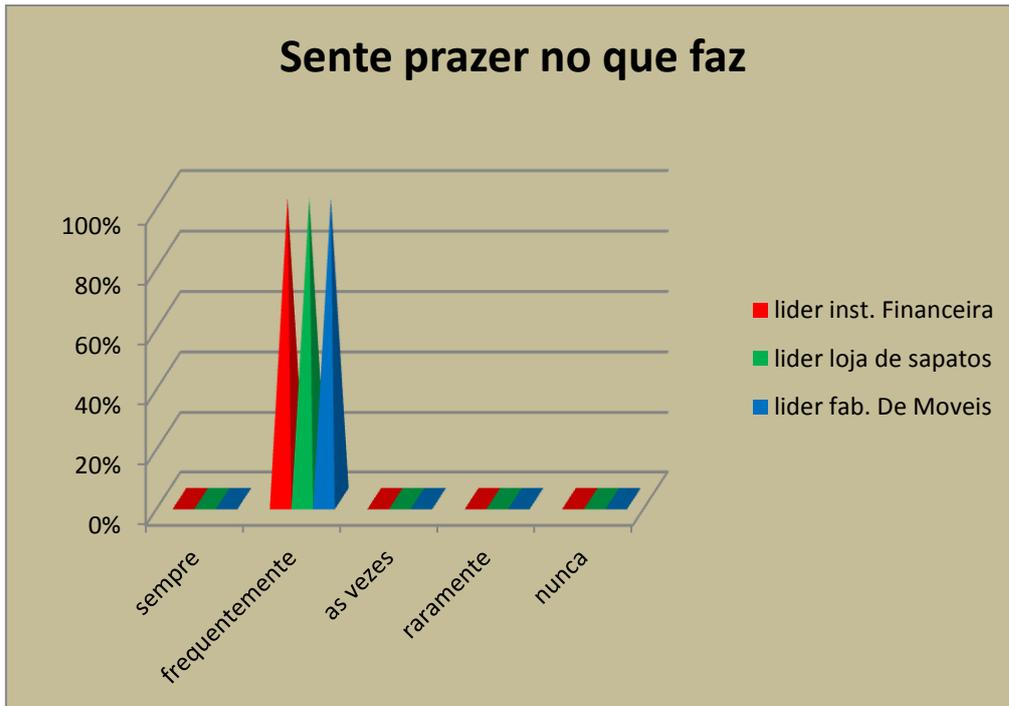
3) Como você se vê como líder?



Nesta pergunta foi identificado que dois dos líderes entrevistados é participativo e um dominador, esta análise mostra que os líderes com mais treinamento e em uma organização de maior porte terá tendência de ser um líder dominador, com grande identificação de uma liderança estratégica, tendo a capacidade de influenciar as pessoas, sendo capaz de prever, imaginar, ser flexível, pensando estrategicamente com atitude de dominador.

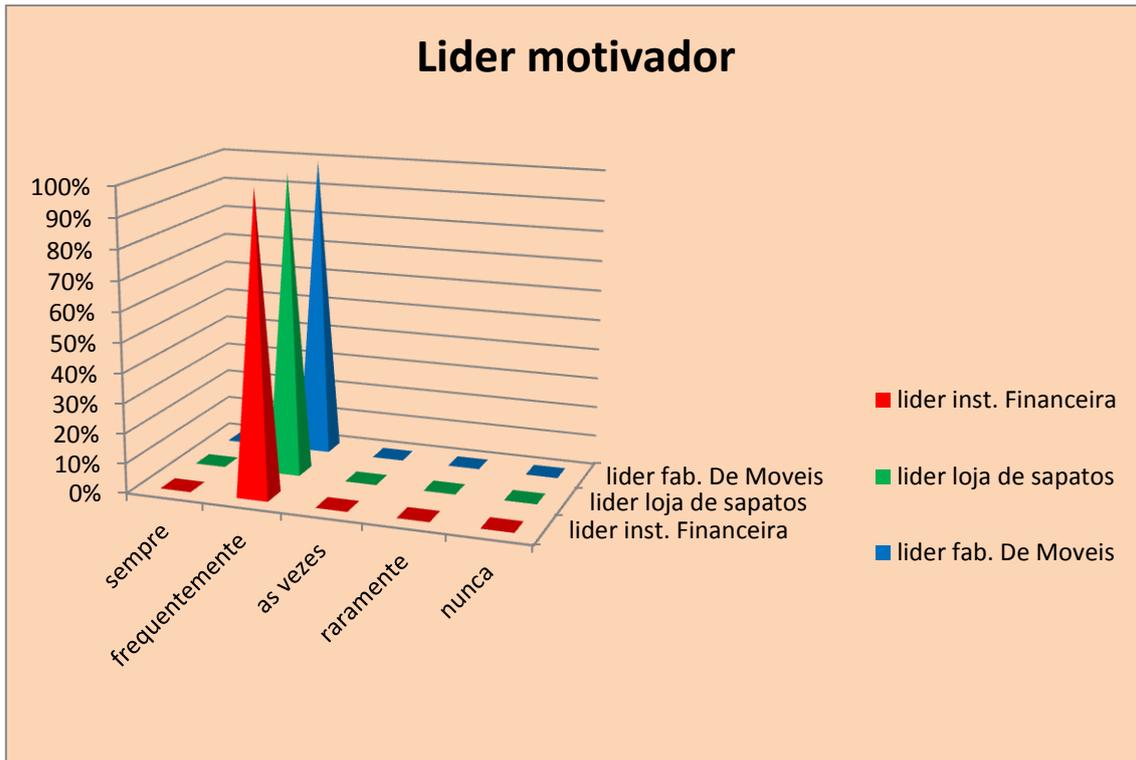
Já os dois líderes participativos identifica-se mais como um líder gerencial, pois são treinados pela empresa para serem participativos, estando envolvidos em situações e contextos características rotineiras.

4) Você sente prazer no que faz?



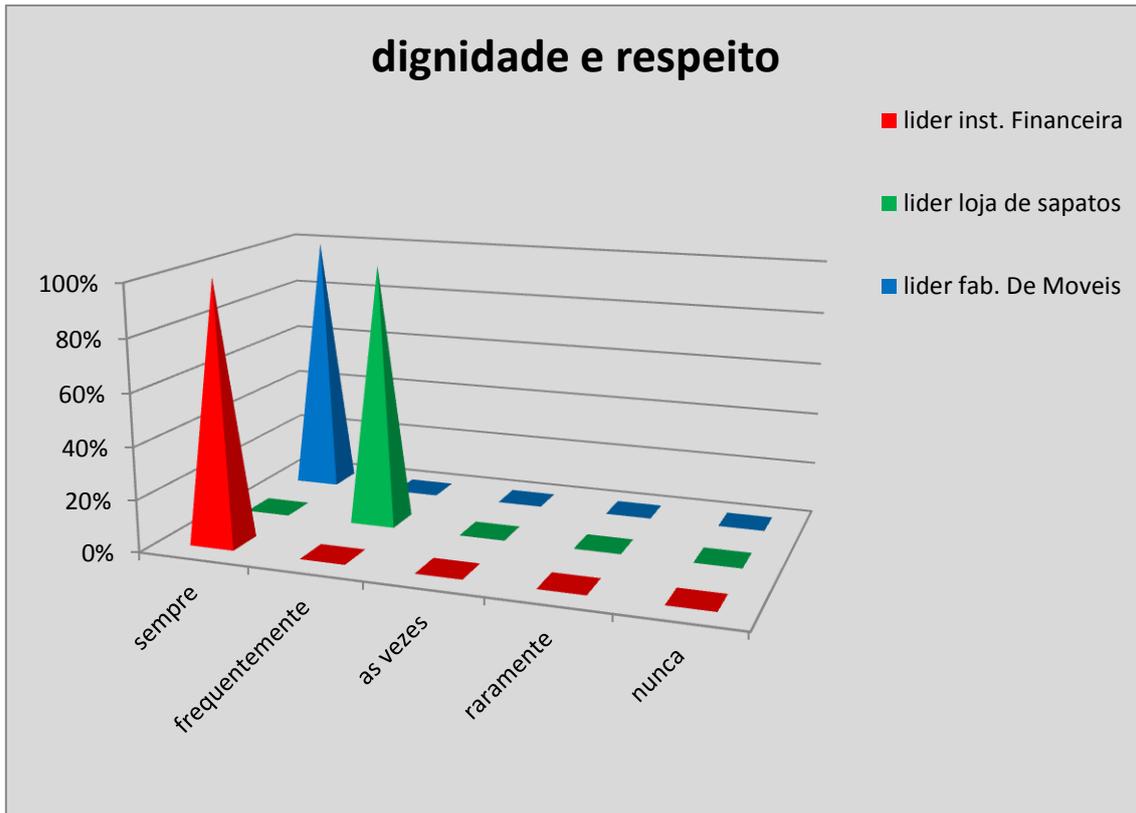
Este gráfico nos mostra o quanto e com qual frequência o líder sente prazer no que faz, e temos amostra que todos os líderes entrevistados sentem prazer no que fazem sendo eles líderes estratégicos e líderes gerenciais declarando que mesmo sendo um líder com habilidades ou forma diferente de liderança, sentem prazer no que fazem, sendo este um importante sentimento para um líder pois este sentimento será refletido e transferido à equipe, líder feliz equipe feliz.

5) Você considera-se um líder motivador?



Este gráfico nos mostra que pode ser um líder estratégico ou gerencial ele tem o poder e sua principal obrigação como gestor é motivar sua equipe a desenvolver a produção de produtos ou serviços prestados sendo ele a peça numero um para influenciar o grupo a dar seu melhor em menor tempo, com maior qualidade e felizes no que esta fazendo e para este resultado ser positivo o líder terá de ser motivador.

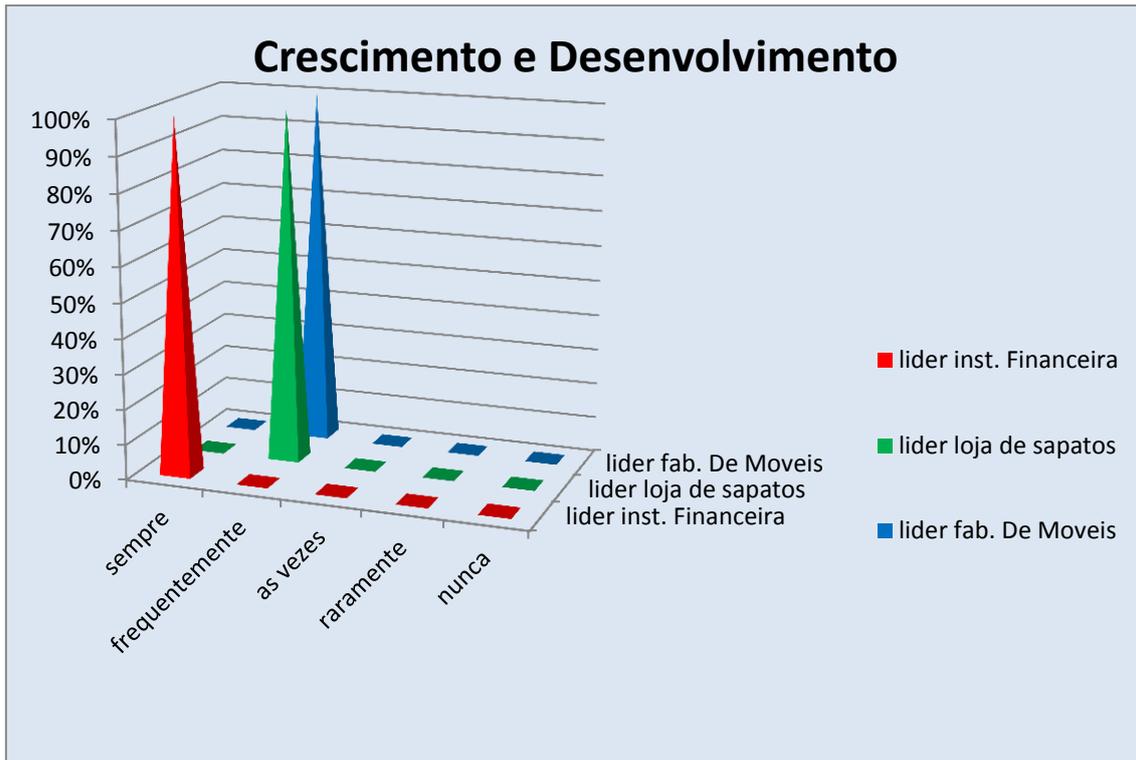
6) Costuma tratar seus subordinados com dignidade e respeito?



Dos líderes entrevistados, o líder da instituição financeira e o líder da fábrica de móveis sempre tratam seus subordinados com respeito e dignidade, já o líder da loja de sapatos frequentemente trata-os com da maneira acima.

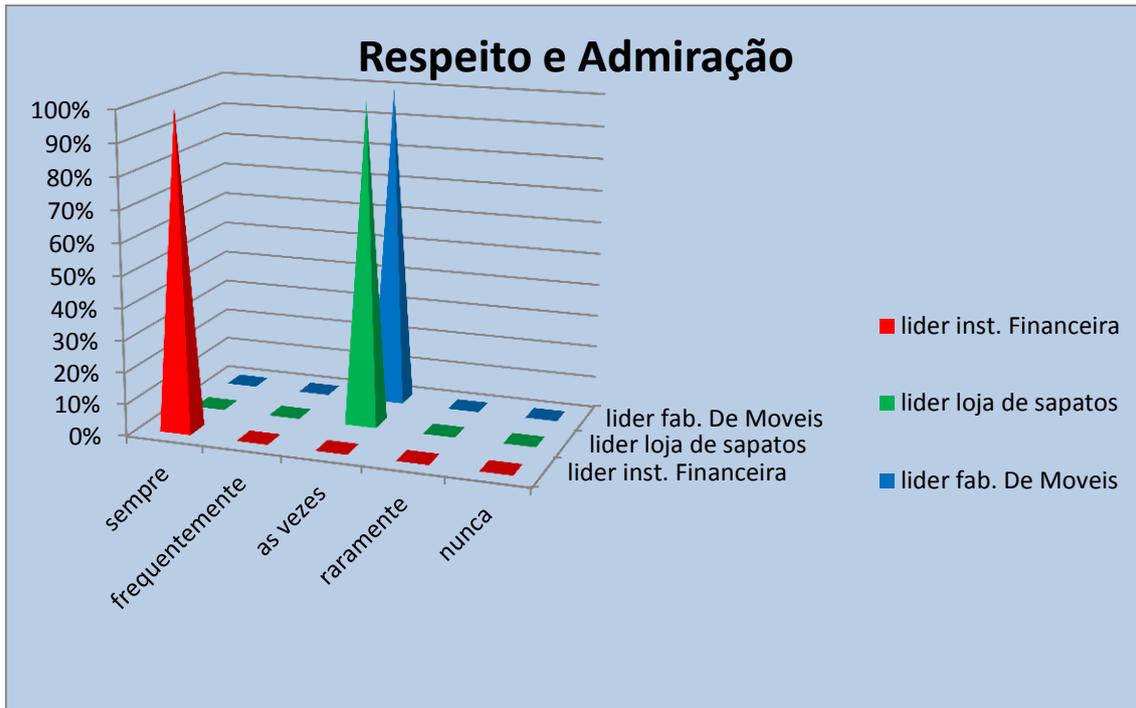
Um gestor não deve esquecer que seus subordinados são seres humanos, que além do trabalho, possui interesses, cuidados e sentimentos humanos. Para o sucesso de um líder seu primeiro dever é tratar a todos com respeito, perante seus subordinados e reconhecer o valor das pessoas e tratando-as com dignidade mostrando a elas o quanto são importantes, inteligentes e livres.

7) Elogia e motiva o grupo a crescer e ou desenvolver?



A pergunta sete indica a frequência e qual a importância do elogio e motivação de um líder para com sua equipe. Percebemos através do gráfico que um líder de uma instituição financeira com mais de 55.000,00 funcionários em todo o Brasil sempre elogia e motiva sua equipe nos indicando o quanto esta atitude é positiva no crescimento de uma empresa pois dos líderes entrevistados o líder da instituição financeira a empresa mais rica e desenvolvida dentre as pesquisadas. Portanto se existe uma atitude que da certo é elogiar e criar formas de mostrar a todos o quanto um individuo traz resultados positivos para a empresa independente do setor. Fazendo com que a equipe cresça e desenvolva com maior frequência e entusiasmo dando sempre o melhor de si.

8) Você acredita ser respeitado e admirado por seus subordinados?

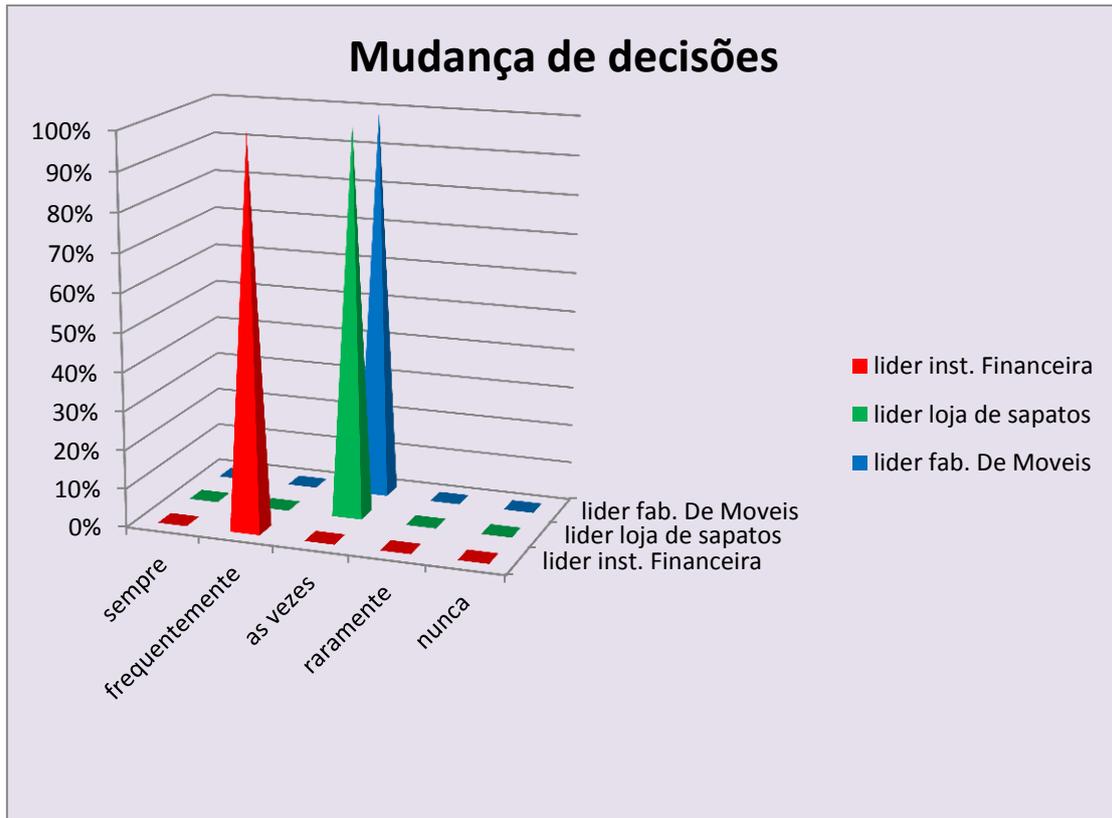


Esta pergunta nos aponta que, se o líder acredita ser respeitado e admirado por seus subordinados, estará aberto as portas para aproximação pessoal entre o líder e o subordinado, dando chance ao líder coordenar sua equipe de forma produtiva alcançando e até superando os objetivos que a empresa pede. Um líder admirado é um líder respeitado, portanto, tem em suas mãos algo a mais para ser um líder bem sucedido.

Admiração é uma coisa que os subordinados não são obrigados a ter por seus superiores, esta situação será trabalhada pelo líder e adquirido através de muito esforço e dedicação, porém, caso consiga sua chance de sucesso passara em grandes porcentagens.

Como podemos ver acima, o líder de uma instituição financeira possui muitos treinamentos para conquistar seus subordinados ao ponto de ser admirado por sua equipe, fazendo seus subordinados querer e acreditar que será igual a ele em um futuro, sendo também líderes.

9) Você esta disposto a mudar sua posição ou decisão com relação a um assunto? Com qual frequência você faz isto?



E por fim esta pergunta é para estimular se quando o líder já possui uma decisão ou posição sobre um assunto ou atuação, o quanto estaria disposto a mudar sua ideia ou decisão, e com qual frequência faria isto.

Percebemos através do gráfico acima que o líder de uma instituição financeira também esta a frente dos outros com relação a suas decisões tomadas, embora ele seja o responsável por sua equipe e terá que valer sua palavra para dar exemplo e respeito, porem ele tem que ser acima de tudo gestor, um gestor tem que ser responsável a garantir a funcionalidade e continuidade das tarefas e caso sua decisão prejudicara a equipe, de forma inteligente mudara sua decisão em prol da organização e ao grupo deixando seus interesses pessoais e sentimentos, cuidando das pessoas, dos clientes e garantindo a lucratividade aos seus acionistas ou empresário, isto é sua obrigação e seu dever.

5 Considerações finais

Para ser um líder bem sucedido tendo ele uma capacidade de desenvolver ideias e misturá-las, pegando o melhor de cada estilo de liderança, passando ele a ser um líder estratégico, como a própria palavra nos diz que com estratégia e plano de ação e desenvolvimento terá condições de superar os objetivos profissionais e pessoais.

Um líder diferente e bem sucedido precisa desenvolver uma visão de empreendedor, tomando as dores da empresa, porém, cuidando das pessoas, conhecer e utilizar todas as ferramentas disponíveis, para resolver as diversas situações e problemas existentes na empresa.

Este líder terá que ser capaz de visualizar a organização como forma de geração de lucros, as pessoas e tarefas encaixando cada colaborador em determinada área a que dará o melhor de si, buscando os capacitados para certo cargo e capacitando/desenvolvendo outros para que a empresa não fique vinculada a um só profissional.

Portanto entre tantas exigências a encontrar um líder com habilidades superiores, este artigo acredita ser dentre os tipos de liderança; Estratégica, gerencial, visionária, autocrata, liberal, democrata, transacional, transformacional e servidor. O que se destaca entre elas é a liderança Estratégica, pois ela nos dá a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensando estrategicamente proporcionando um futuro prospero e lucrativo para a empresa cuidando das pessoas. Liderança estratégica é a capacidade de influenciar pessoas a tomar decisões de grande importância e valia para a organização, sendo esta decisão vinda dos próprios subordinados voluntariamente e rotineira aumentando a viabilidade em longo prazo e ao mesmo tempo mantendo a estabilidade financeira em curto prazo.

Infelizmente varias organizações reprimem a liderança estratégica obrigando este líder a exercer somente a liderança gerencial, pois este tipo de liderança mantém o nível de valor gerado no passado, porem, com o passar do tempo pode destruir lentamente esse valor. Significando que o presidente e os executivos somente criam valores que os proprietários querem que crie, deixando de lado a criatividade e a inovação que um líder estratégico poderia gerar.

O líder estratégico acredita que suas decisões sejam para buscar melhor resultados para os acionistas, clientes e funcionários, influenciando lideres e subordinados a este objetivo comum! Maiores resultados para os acionistas, maiores benefícios/ganhos para os funcionários e qualidade/custo para os clientes.

Agradecimentos

Primeiro a DEUS, do fundo de minha alma, por sua paciência, amor e carinho para comigo, não tenho palavras para expressar minha gratidão e adoração por Ti!... E sua ajuda foi fundamental para a conclusão deste artigo.

A minha esposa Carla, por me apoiar nas alegrias e tristezas. Por ser companheira e amiga, apoiando em minhas escolhas mostrando confiança e acreditando em mim! Obrigado por ser tão especial! TE AMO!!!

Ao meu filho Gabriel, razão pela qual eu luto constantemente a fim de ser exemplo de superação e inspira-lo a se tornar cada dia melhor. A você dedico tudo que faço e por você sou o que sou!!! AMO-TE FILHINHO QUERIDO!

Aos meus Pais, Valter e Maria Aparecida, pessoas de grande importância para meu desenvolvimento pessoal. Agradeço a atenção e carinho guiando desde os primeiros passos me suportando na adolescência, e apoiando na vida adulta. AMO VOCES!!!

Ao meu querido irmão Thiago, meu companheiro e amigo. Você é grande parte de mim, e como alguém vive sem uma parte sua??? Então não consigo viver sem você meu irmãozinho!!!TE AMO!!!

Ao meu orientador, Prof. Ms. João Roberto, agradeço pela paciência e atenção. Nos momentos de desesperado conseguiu amenizar as dificuldades e me fez acreditar que tudo daria certo. Obrigado pela confiança e orientação segura e competente!

DEUS ABENÇOE A TODOS!!!

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. Edit. Campus, 2004, p. 100 a 294.
- STEFANO, R. S.; GOMES FILHO, C. A.; **Estilos de Liderança: Um estudo comparativo entre empresas de Transportes**. Revista Capital Científica. Vol. 2. Pag. 127 a 145. Jan/dez. 2004. Guarapuava. PR.
- SANTOS, A. FABIANA. **A capacidade de liderar e os estilos de liderança**. Faculdades NetWork, Nova Odessa, SP. 2007.
- ROWE, G. W. **Liderança Estratégica e criação de valor**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol. 42. Pag. 7 a 19. Jan/mar. 2002.
- ANDRADE, S. ELIO. **A importância de torna-se um líder eficiente, diante da atual realidade empresarial**. Faculdade NetWork, Nova Odessa, SP. 2008.
- DURANTE, G. DANIELA. **Um desafio constante aos gestores**. <http://www.upf.tche.br/secretariado/download/revista2005.pdf#page=55>
- GABRIEL, F. CAIRO.; COELHO, S. G. LUIZ.; SILVA, S. SONALT. **Liderança na gestão de pessoas**. 2007.
http://unicampsciencia.patmos.uni5.net/artigos/lideranca_gestao_pessoas.pdf

ANEXO

1) Dentre os tipos de Liderança abaixo, qual você se identifica e pratica?

- () Estratégico () Autocrata () Transacional
 () Gerencial () Liberal () Transformacional
 () Visionário () Democrata () Servidor

2) Qual tipo de liderança você acredita ser mais eficiente?

- () Estratégico () Autocrata () Transacional
 () Gerencial () Liberal () Transformacional
 () Visionário () Democrata () Servidor

3) Como você se vê como líder?

- () dominador
 () liberal
 () facilitador
 () tarefeiro
 () participativo

4) Você sente prazer no que faz?

- () sempre
 () frequentemente
 () as vezes
 () raramente
 () nunca

5) Você considera-se um líder motivador?

- () sempre
 () frequentemente
 () as vezes
 () raramente

nunca

6) Costuma tratar seus subordinados com dignidade e respeito?

sempre

frequentemente

as vezes

raramente

nunca

7) Elogia e motiva o grupo a crescer e ou desenvolver?

sempre

frequentemente

as vezes

raramente

nunca

8) Você acredita ser respeitado e admirado por seus subordinados?

sempre

frequentemente

as vezes

raramente

nunca

9) Você esta disposto a mudar sua posição ou decisão com relação a um assunto? Com qual frequência você faz isto?

sempre

frequentemente

as vezes

raramente

nunca

ESTUDO DE CASO DA DEMANDA POR ATENDIMENTO NO HOSPITAL MUNICIPAL DE NOVA ODESSA VISANDO REDUÇÃO NO TEMPO DE ESPERA NA FILA

Aline Gonçalves Galindo ^[1]
Renato F. dos Santos Junior ^[2]

Resumo

A grande procura por serviços de urgência e emergência é um fenômeno global. Constante fonte de preocupação dos gestores da Saúde demanda aplicação de processos complexos, que exigem recursos humanos e materiais específicos. Esse fator associado à demanda crescente de pacientes nos hospitais propicia o aumento de filas de pacientes à espera de atendimento. Sendo assim, o objetivo deste artigo foi o de aplicar ferramentas para aperfeiçoar o atendimento a pacientes e reduzir o tempo de espera na fila para atendimento. Foram utilizados os conceitos de Teoria de Filas e Teoria de Restrições (TOC) na área da Saúde. O estudo apontou a necessidade da contratação de profissionais da área para reforçar a equipe que atua no atendimento clínico e também a implantação do setor de triagem para identificar a especialidade médica necessária em cada caso. Conclui-se serem necessários estudos permanentes para aprimorar o atendimento e desenvolver soluções para melhoria da saúde pública principalmente em nível local, a partir de uma política nacional para o tema.

Palavras chave: Pronto Socorro; Teoria das Restrições; Triagem.

Abstract

Greater demand for urgent and emergency services is a global phenomenon, constant source of concern for managers of Health to require application of complex processes that require human resources and specific materials. This factor associated with the growing demand of patients in hospitals provides increased queues of patients waiting for care. Thus, the aim of this paper was to apply tools to improve patient care and reduce waiting time in the queue for service. We used the concepts of Queue Theory and Theory of Constraints (TOC) in the area of Health. The study pointed out the need of hiring professionals to enhance team working in clinical care and also the implementation of sector screening to identify the medical specialty needed in each case. We conclude ongoing studies are needed to improve service and develop solutions for improving public health especially at the local level, from a national policy on the issue.

Keywords: Emergency; Theory of Constraints; Screening.

Introdução

Gestores da Saúde tem o desafio de administrar os hospitais com recursos humanos e financeiros escassos e de alto custo, enquanto as demandas são ilimitadas. Essa característica ocasiona superlotação, caracterizada pela grande demanda de pacientes e o baixo número de profissionais disponíveis por plantão. A superlotação por sua vez gera desconforto aos pacientes que acabam esperando muito tempo pelo atendimento. Além disso, esse processo gera tensão constante nos profissionais.

O Sistema Único de Saúde - SUS - foi criado pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pelas [Leis n.º 8080/90](#) e [nº 8.142/90](#), Leis Orgânicas da Saúde, com a finalidade de alterar a situação de desigualdade na assistência à Saúde da população, tornando

obrigatório o atendimento público a qualquer cidadão, sendo proibidas cobranças de dinheiro sob qualquer pretexto. PORTAL DA SAÚDE (2012).

O Hospital Municipal de Nova Odessa foi fundado em 29/07/1987, conta com quatro especialidades pediatria, ginecologia, clínico e cirurgião, atualmente o hospital possui 380 colaboradores é um dos componentes do sistema Único de Saúde (SUS), com finalidade de prestar atendimento integral à pacientes em estado de urgência ou emergência.

O setor de urgência e emergência tem a missão de fazer uma rápida avaliação, a estabilização e o tratamento dos pacientes, pois quanto mais eficazes forem esses serviços, maiores as chances de preservação da vida e restabelecimento da saúde do paciente.

O serviço de emergência do hospital funciona 24 horas, todos os dias, atendendo diariamente em média 184 pacientes. Em 2009 e 2010 foram registrados respectivamente 5.394 e 5.619 atendimentos.

Com o aumento populacional a Secretaria de Saúde de Nova Odessa detectou a necessidade de tomar algumas providencias, buscou a melhoria contínua, através da Teoria das Restrições que determina os limites (gargalos) do Sistema, e também a Teoria de Filas que determina como gerenciar estes limites. Com esse ferramental foram aplicadas ações para a redução do tempo entre o cadastro do paciente e o inicio efetivo de seu tratamento. Também procurou-se inferir o grau de satisfação dos pacientes atendidos no pronto socorro.

Revisão Bibliográfica

Teoria das Filas

Na atualidade é cada vez mais importante saber gerir e administrar o atendimento, essa tem sido uma constante preocupação dos administradores tanto no setor publico quanto no privado. Pela natureza do serviço prestado o setor de saúde é potencialmente um dos que mais necessitam de investimentos em recursos humanos e materiais.

De fato, um dos grandes problemas do SUS, Sistema Único de Saúde são as filas para o atendimento no Pronto Socorro - PS, onde frequentemente, os pacientes permanecem muitas horas nas filas de espera.

Gestores da área da saúde buscam maneiras de gerenciar essa capacidade no intuito de atender a demanda de maneira eficiente e com qualidade. Entretanto a receita para obter essa relação favorável não é obtida facilmente.

A fila ocorre sempre que a procura por um determinado serviço é maior que a capacidade do sistema de prover este serviço. Por sua vez, capacidade é o nível máximo que um processo pode atingir ao operar, sob condições normais, em determinado período de tempo SLACK (1997).

Sempre que houver mais de um cliente para um recurso limitado, haverá a formação de uma fila de espera, ou seja, isso ocorrerá sempre que a demanda for maior que a capacidade de atendimento num determinado momento.

Segundo Bronson (1985), um sistema de filas é formado por um conjunto de usuários, de atendentes e uma ordem pela qual estes chegam e são processados.

Para Torres (1996), a fila se caracteriza por três elementos básicos:

- . Regime de chegada
- . Regime de serviço
- . Disciplina da fila

No regime de chegadas se inclui a especificação da população de clientes, distribuição da probabilidade do intervalo de tempo entre as chegadas, sabendo que tudo isso é decorrente do tamanho da fila ou de acordo com a velocidade do sistema que pode variar entre estacionária/variável.

Já no caso do regime de serviço, esse mesmo autor leva em consideração outras três características, são elas: a disponibilidade do serviço – pois alguns sistemas só atendem ou estão disponíveis durante certo intervalo de tempo e outros estão sempre à disposição; a capacidade do sistema, ou seja, o número de usuários que o sistema atende simultaneamente e a duração do tempo de serviço de cada usuário o qual pode ser constante ou aleatório o qual depende inclusive do tamanho da fila.

A disciplina da fila diz respeito a todo o conjunto de regras que determinam a ordem em que os clientes são atendidos o que também pode ser organizado de várias formas diferentes (por ordem de chegada, atendimento aleatório, prioridade para certas categorias de clientes como portadores de necessidades especiais, gestantes, idosos, etc).

A fila é um descompasso entre a capacidade de atendimento do serviço oferecido e a demanda de seus usuários.

De acordo com Cogan (2002) em geral, a solução clássica para o problema das filas consiste em obter uma combinação ótima entre os recursos oferecidos pelo fornecedor de serviços e os seus clientes que chegam para serem atendidos.

As filas em hospitais possuem características próprias, particularmente aqueles que trabalham com demandas variáveis, emergenciais e inadiáveis, onde as operações são de elevada complexidade. Nesta modalidade o paciente integra o processo, havendo possibilidade de variações no atendimento, no desempenho e na percepção deste em relação ao serviço prestado.

Ao se analisar a Teoria das Filas no caso específico do Hospital Municipal de Nova Odessa evidenciou-se a necessidade de implantação de um sistema de triagem.

Na triagem é realizada uma avaliação inicial do paciente podendo-se assim fazer uma classificação de risco e assim agilizar o tratamento dos pacientes em estado grave.

Ao se implantar uma triagem especializada pode-se modificar a ordem de precedência na fila em função da priorização dos casos com maior grau de severidade e agilizar o início do tratamento, contribuindo para elevar as chances de cura e restabelecimento do seu estado de saúde SABBADINI (2006).

Segundo Lima (2007), os pacientes, dentro de um hospital, podem ser atendidos: a) sem prioridade como nos casos de consultas médicas agendadas ou visitas rotineiras a pacientes; ou b) com prioridade como o caso de pacientes no Pronto Socorro.

Os pacientes, a partir do estudo foram classificados como:

Paciente tipo 01: Casos críticos: Pacientes que precisam ser atendidos imediatamente.

Paciente tipo 02: Casos sérios: Pacientes que devem ser atendidos assim que possível.

Paciente tipo 03: Casos Estáveis: Pacientes que se o atendimento for adiado o quadro não se alterará.

De qualquer forma não se pode deixar de lembrar que o sucesso do tratamento está intimamente ligado à agilidade do sistema. LIMA (2007).

Em algumas circunstâncias, porém, será tecnicamente possível eliminar as causas do congestionamento na fila. Em outros casos existe impossibilidade real, pois o congestionamento na fila é parte intrínseca do sistema, e só será possível, talvez, reduzir em certa proporção seus efeitos. LIMA (2007).

Acidentes graves, falta ou atrasos dos médicos sem aviso prévio são situações que também levam ao aumento do tempo de espera.

Teoria das Restrições

Como os hospitais públicos possuem recursos limitados e altamente explorados, há sempre necessidade de otimizar esses recursos, obtendo seu máximo desempenho.

Para tal, é preciso rastrear e aperfeiçoar toda limitação apresentada pelo sistema. A fim de determinar quais são essas limitações a Teoria das Restrições, originalmente

desenvolvida por Eliyahu Goldratt, auxilia os gestores a planejar a melhor estratégia a ser adotada.

Segundo Goldratt (1990), toda empresa na busca pela sua meta, terá sempre uma ou mais restrições, caso contrário seus lucros tenderiam ao infinito.

Essa teoria engloba vários conceitos, como o sistema de gerenciamento de desempenho, os cinco passos para melhoria contínua, refinamentos de conceitos de como gerenciar a produção e outras áreas de uma empresa. Assim sendo, atua na identificação do gargalo do sistema, ou em que etapa do processo o paciente espera mais para ser atendido.

Segundo Schagenhein (2000), “o enfoque científico da TOC Teoria das Restrições é baseado em algumas hipóteses e um conjunto de desenvolvimentos logicamente derivados dessas hipóteses, das quais os três conceitos chave são: Toda organização tem uma meta a alcançar, sendo que ela é mais do que a soma de suas partes e o seu desempenho é restringido por poucas variáveis”.

Conforme Goldratt (1990) existem duas premissas em sua abordagem. A primeira é considerar a empresa como um sistema cujo sucesso ou fracasso depende da forma como diferentes processos interagem entre si.

A segunda para Guerreiro (1996) é qualquer coisa que limita um melhor desempenho de um sistema, como o elo mais fraco de uma corrente, ou, ainda, alguma coisa que a empresa não tem o suficiente.

Para Goldratt (1990) existem cinco passos para eliminar o gargalo:

- 1) Identificar a restrição do sistema;
- 2) Decidir como explorar a restrição;
- 3) Subordinar todos os recursos não restritivos as restrições;
- 4) Elevar a restrição;
- 5) Se a restrição se deslocar não permitir que a inércia se instale e retornar ao passo 1.

Neste sentido de acordo com Cogan (2002), esse modelo de gerenciamento é uma abordagem que considera o papel da restrição na determinação dos resultados de um sistema o que permite o aprimoramento contínuo das operações pela coordenação do fluxo através dos recursos chaves das instalações.

A teoria de gestão, a TOC foi inicialmente aplicada em sistemas industriais e de negócios, com o objetivo de obter uma melhoria contínua de seus processos SABBADINI (2006).

Apesar da teoria das restrições ter nascido no setor industrial, sua filosofia pode ser aplicada em diferentes tipos de organizações, já existindo aplicações da TOC na área de saúde. Na Inglaterra esta teoria foi aplicada com sucesso na redução das longas filas de espera que são administradas pelo sistema nacional de saúde PHIPPS (2006).

Kershaw (2000) traduz os princípios da TOC utilizados no setor industrial para o setor de saúde através da seguinte abordagem:

Enquanto no ambiente de manufatura se busca uma maior produtividade, na área hospitalar a meta é atender com qualidade o maior número de pacientes. Similarmente, uma restrição pode ser considerada como um dos processos que compõem o fluxo de tratamento de pacientes.

Um ponto comum entre hospitais e indústrias é que suas operações são compostas de processos encadeados e interdependentes cujas interações impactam no resultado final.

Uma diferença óbvia entre o ambiente industrial e o de saúde é que, diferentemente da manufatura, o que é tratado em um hospital é o ser humano.

A tabela 01 mostra uma comparação da TOC nas áreas de manufatura e saúde. Considerando as características próprias do hospital.

Manufatura	Passos (TOC)	Saúde
<p>Existe demanda suficiente para o produto?</p> <p>O suprimento de matéria prima esta adequado?</p> <p>A demanda excede a capacidade por máquina ou processo?</p>	<p>Passo 1</p> <p>Identificar as restrições do sistema.</p>	<p>Existe um volume de pacientes adequado?</p> <p>Existe disponibilidade de medicamentos e material hospitalar?</p> <p>O volume de pacientes excede a capacidade de tratamento de cada setor?</p>
<p>Compra de material baseada nas restrições de capacidade instalada</p> <p>Programação da produção baseada nas restrições de capacidade</p>	<p>Passo 2 e 3</p> <p>Decidir como explorar as restrições do sistema e subordinar os recursos restantes</p>	<p>Compra de medicamentos e material hospitalar baseado nas restrições de capacidade instaladas.</p> <p>Agendamento de pacientes baseado nas restrições de capacidade instalada.</p>
<p>Eliminar/Reduzir parada de máquinas.</p> <p>Aumentar a capacidade do fluxo.</p> <p>Aumentar os tempos de produção nos gargalos.</p> <p>Contratar/Adquirir novos profissionais/equipamentos.</p>	<p>Passo 4</p> <p>Elevar a capacidade das restrições do sistema.</p>	<p>Reduzir o tempo de preparo dos pacientes.</p> <p>Direcionar o tratamento para setores sem restrição quando for possível.</p> <p>Eliminar/reduzir tempo ociosos de recursos, gargalos.</p> <p>Agilizar o fluxo de tratamento de pacientes</p> <p>Aumentar os tempos de operações nos gargalos.</p> <p>Contratar/Adquirir novos profissionais/equipamentos.</p>
	<p>Passo 5</p> <p>Se a restrição se deslocar, retomar ao passo 1</p>	

Tabela 01:
Sabbadini,

2006.

Tabela: Comparação da TOC nas áreas de Manufatura e Saúde.

A questão norteadora deste estudo pode ser configurada no problema a seguir explicitado: Qual o comportamento, forma de organização e a dinâmica da fila de atendimento no Hospital Municipal de Nova Odessa (SUS) e como se pode diminuir o elevado tempo de espera para o atendimento e aumentar a satisfação dos usuários desse sistema.

O objetivo geral foi o de estudar o processo de gestão das filas no Hospital de Nova Odessa, visando identificar os principais problemas estruturais e conjunturais da organização e assim reduzir o tempo que o paciente espera para o atendimento. Para atingir o objetivo geral elencou-se os seguintes objetivos específicos:

- Estudar a demanda dos serviços;
- Pesquisar o perfil dos usuários dessas filas;
- Aplicar ferramentas para a organização da mesma;
- Levantar o tempo de espera para o atendimento;
- Implementar medidas na dinâmica de funcionamento do serviço que visem reduzir o tempo de espera na fila;
- Inferir o grau de satisfação e insatisfação dos pacientes do pronto socorro.

Metodologia

A presente pesquisa tem caráter descritivo de natureza quali-quantitativa, realizada no pronto socorro do Hospital Municipal de Nova Odessa, tomando por base pesquisa de campo, a análise de gráficos, consulta em artigos científicos e profissionais de Rh, secretaria de saúde e enfermagem.

O Hospital Municipal de Nova Odessa completou em 2012 25 anos, conta com quatro especialidades pediatria, ginecologia, clínico e cirurgião, atualmente o hospital possui 380 colaboradores é um dos componentes do sistema Único de Saúde (SUS).

O serviço de emergência do hospital funciona 24 horas, todos os dias, atendendo diariamente em média 184 pacientes.

A pesquisa de campo realizada por meio de questionário teve por objetivo constatar se houve redução no tempo de espera de atendimento com a contratação do terceiro socorrista. O questionário constitui-se de seis questões alternativas, sendo as questões de principal relevância se o paciente consultou-se antes da contratação do novo socorrista; se o paciente percebeu redução do tempo de espera após a contratação e qual a percepção do mesmo em relação à qualidade no atendimento.

A pesquisa quantitativa foi realizada dentro do Pronto Socorro, foram entrevistados 60 pacientes, através de questionário com 5 perguntas o mesmo foi aplicado no mês de Outubro de 2011 em uma segunda pela manhã (maior fluxo de paciente) e uma quarta feira à tarde (em geral ocorre menor número de atendimentos). Os pacientes foram abordados ao saírem do consultório, procurou-se selecionar pessoas de todas as faixas etárias e nos dias de maior e menor fluxo de pacientes.

Baseado no questionário realizou-se tabulação dos dados e foram desenvolvidos dois gráficos para ilustração.

Resultados e Discussão

O Pronto Socorro é uma área crítica de um hospital, com finalidade de prestar atendimento integral à pacientes em estado de urgência ou emergência.

Por se tratar de um Pronto Socorro não há agendamento prévio de consulta, sendo assim, as demandas são variáveis e ilimitadas. O dia da semana com maior ocorrência de atendimentos é segunda feira, os meses com maior número de ocorrências são os meses de Maio, Junho e Julho (provavelmente em função das temperaturas mais baixas).

O paciente que chega à unidade de emergência, primeiramente é atendido por uma das recepcionistas, que efetua o preenchimento e o registro da ficha de atendimento médico. Em seguida é solicitado ao paciente que aguarde na recepção. Num segundo momento essas fichas são entregues aos guardas que as separam por ordem de chegada (horário). A seguir os pacientes são convidados a esperar o atendimento dentro do Pronto Socorro (mais próximos aos consultórios médicos). O médico disponível recebe o paciente e inicia o atendimento. Após o diagnóstico o paciente é encaminhado para o tratamento com medicação.

A Secretaria de Saúde verificou que ao longo dos últimos anos a sua capacidade de atendimento tem sido inferior á demanda, ocorrendo com frequência o congestionamento na emergência e a formação de longas filas de espera, que geram desconforto aos pacientes e pressão sobre a equipe médica.

Conforme dados do Censo de 2010, atualmente população de Nova Odessa tem 52 000 habitantes, comparando os dados do censo 2000 houve um crescimento populacional de 24%. (Diário Oficial da União 04/11/2010).

No gráfico 01 apresentam-se as demandas mensais dos anos de 2009 e 2010.

Clínico Socorrista

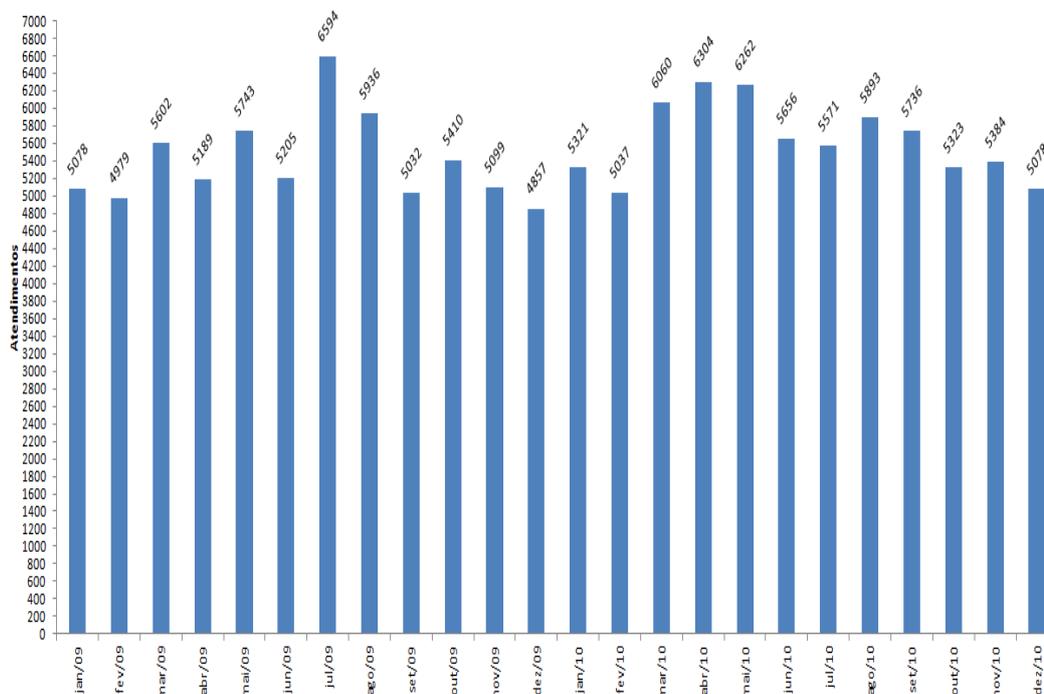


Gráfico: 01 – Demanda mensal dos anos de 2009 e 2010

Fonte: Secretária de Saúde de Nova Odessa.

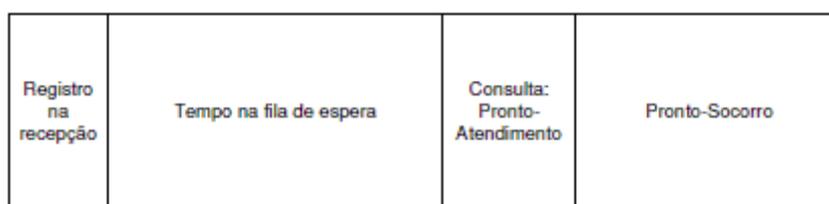
Os dados mostraram a necessidade da contratação de um terceiro socorrista durante o plantão diurno para aliviar a pressão na emergência do Pronto Socorro. Após estudos baseados nas demandas mensais e anuais a secretaria de saúde constatou a necessidade de providencias, a partir disso foram realizados alguns estudos para se definir quais as melhores ferramentas a serem utilizadas no caso do HMNO.

O resultado da pesquisa também motivou a inclusão do setor de triagem para uma primeira avaliação fazendo assim uma classificação de risco e estabelecimento de atendimentos prioritários

Após implantação da triagem e contratação do terceiro socorrista constatou-se redução considerável no tempo de espera bem como aumento na qualidade do atendimento.

A figura 01 demonstra esquematicamente como era o sistema antes da implantação da triagem e como ficou após a implantação.

Sistema sem Triagem



Tempo de espera 1 hora e 10 minutos

Sistema após implantação da Triagem



Tempo de espera 45 minutos

Figura: 01 – Apresentação esquemática do sistema de atendimento em período anterior a reforma proposta em junho de 2011 e apresentação do esquema a partir da reforma da sistemática de atendimento em vigor a partir de então

Fonte: Sabbadini (2006).

Com a análise da teoria das filas, observa-se que na implantação da triagem, houve diminuição no tempo de espera para o atendimento o que consequentemente contribuiu para aumentar o nível na qualidade desses atendimentos.

Atualmente existe o setor de triagem onde um enfermeiro faz um pré - atendimento, se o paciente apresentar sintomas como pressão alterada ou febre alta será classificado como caso crítico e será atendido com prioridade.

Com a Teoria das restrições foi observado que o processo diagnóstico é um gargalo do sistema, neste cenário foi fundamental o ajuste do quadro de funcionários aumentando a capacidade do processo de consulta, isto é, o aumento do número de servidores que de desde Julho de 2011 passou de 2 socorristas para 3 nos plantões diurnos.

Contudo para se reduzir o nível de congestionamento é necessário aumentar a velocidade da operação do serviço. Isso pode ser obtido através de reestruturação do sistema operante e principalmente com a adição de novas tecnologias que propõem mais velocidade e qualidade ao sistema. A implementação da nova sistemática de atendimento foi submetida à validação utilizando-se como referencia as variáveis de tempo necessário para o atendimento (dados coletados e a percepção do paciente) e a qualidade do atendimento

O gráfico 02, representa em minutos o tempo de espera para o atendimento após a implantação do setor de triagem e contratação do 3º médico.

Tempo de espera para o atendimento

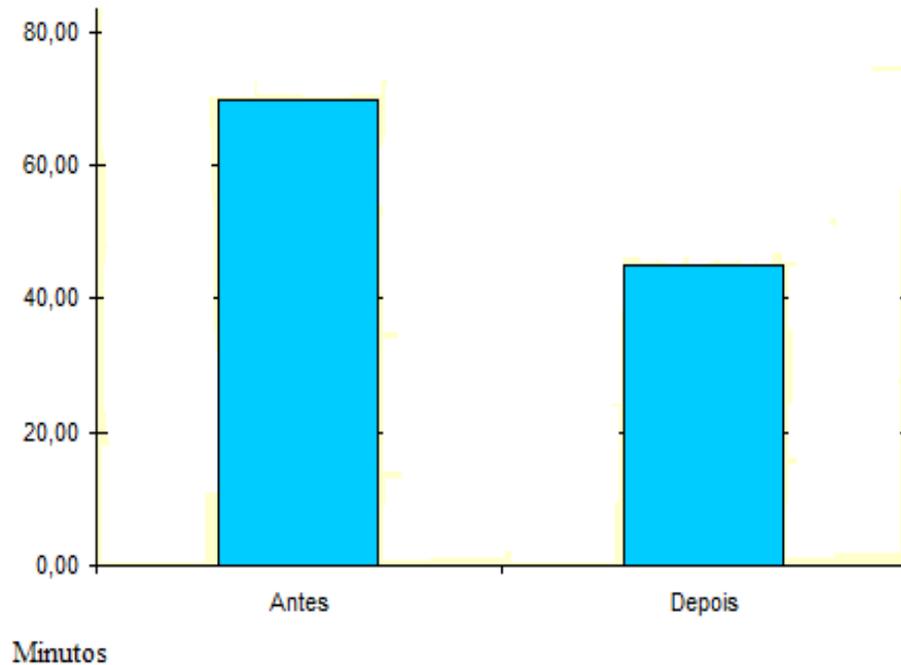


Gráfico 02: Redução no tempo de Espera para o Atendimento.
Fonte: autoria própria.

Antes da implantação do setor de triagem e a contratação do terceiro médico o tempo de espera para atendimento no Hospital Municipal de Nova Odessa era de aproximadamente uma hora e dez minutos em média, com exceção dos dias em que ocorrem acidentes graves e falta dos plantonistas sem aviso prévio.

Após a implantação do setor de triagem e a contratação do terceiro médico, houve segundo o enfermeiro chefe do Pronto Socorro uma redução média de 25 minutos no tempo de espera.

O gráfico 03, representa os resultados obtidos para se averiguar se houve redução do tempo de espera.

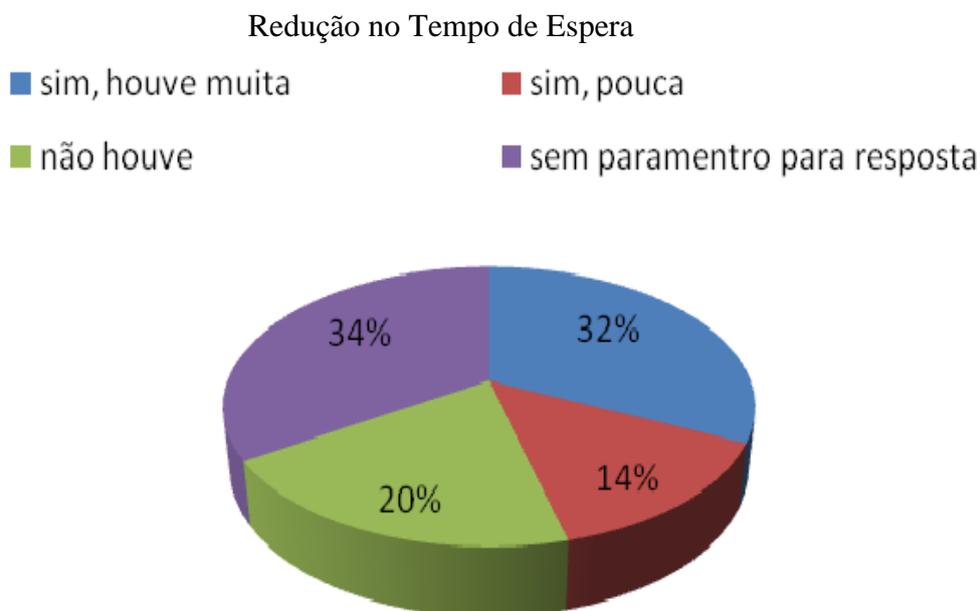


Gráfico 03: Redução no Tempo de Espera
Fonte: autoria própria

O gráfico 03 demonstra que 46% dos pacientes entrevistados consideram que houve redução no tempo de espera para o atendimento sendo que 32% consideram que houve muita redução e 14% consideram que houve pouca redução no tempo de espera, 34% dos entrevistados não tinham parâmetros para resposta, pois não haviam passado por atendimento no antigo sistema com 2 socorristas e apenas 20% dos entrevistados responderam que não houve redução no tempo de espera após a contratação.

Esses números diferem dos obtidos em uma pesquisa semelhante realizada nacionalmente pelo Ibope. De acordo com CNI-IBOPE (2012), 85% dos entrevistados não perceberam avanços no sistema público de saúde do país nos últimos três anos e 55% da população brasileira considera a demora no atendimento como o principal problema do sistema público de saúde em sua cidade.

O gráfico 04, representa os resultados obtidos em relação à qualidade do atendimento. Permite-se assim uma melhor visualização do contexto estudado.

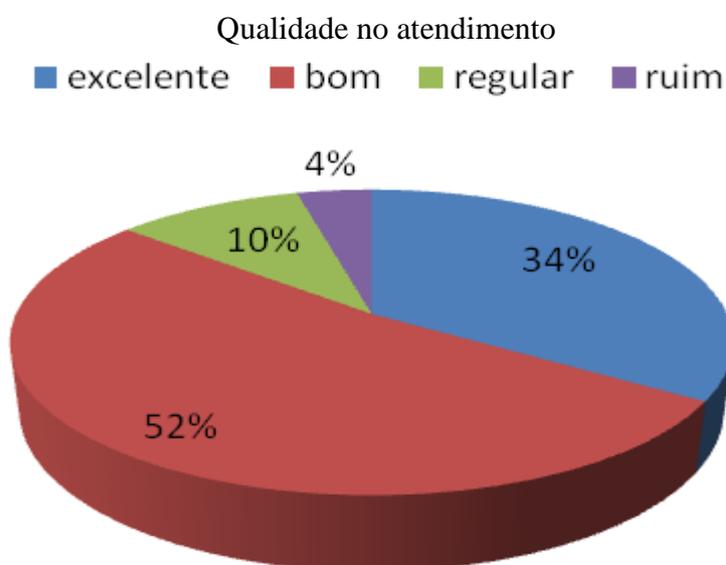


Gráfico 04: Qualidade no atendimento
Fonte: autoria própria

O gráfico 04 demonstra que 52% dos pacientes entrevistados consideram que a qualidade do atendimento é boa e 34% dos pacientes consideram a qualidade excelente, 10% regular e apenas 4% consideram a qualidade do atendimento ruim. O acumulo do resultado excelente e bom atinge 86%. Tais números divergem da mesma forma daqueles obtidos em pesquisa realizada pelo Ibope nacionalmente. Segundo CNI-IBOPE (2012), a maioria da população brasileira avalia negativamente os serviços de saúde no Brasil. Quando perguntados sobre a qualidade do serviço 61% dos entrevistados classificam o serviço público de saúde do País como “péssimo” ou ruim. A mesma pesquisa aponta que 54% da população brasileira consideram o serviço público de saúde de sua cidade “péssimo” ou ruim. Os resultados da pesquisa mostram que a visão é menos negativa quando são avaliados os serviços de saúde da cidade do entrevistado. Ainda assim, a maioria da população desaprova o sistema público de saúde de onde reside situação diferente daquela observada no momento da pesquisa junto aos usuários dos serviços prestados pelo HMNO.

A pesquisa de campo realizada no HMNO mostrou que os pacientes não tiveram muita percepção da redução do tempo de espera, embora grande maioria tenha constatado aumento significativo da qualidade conforme demonstra o gráfico 04.

Considerações Finais

A percepção da Secretaria de saúde mostrou-se importante no sentido de que estes gestores puderam tomar decisões efetivas e efetuar ajustes necessários.

Ao se analisar a Teoria das Filas notou-se a necessidade de implantação de um sistema de triagem onde é realizada uma avaliação inicial do paciente podendo-se assim fazer uma classificação de risco e agilizar o tratamento o que resultou na melhoria da assistência prestada contribuindo para se elevar a qualidade e a redução do tempo de espera para o atendimento.

A Teoria das Restrições foi utilizada para identificar o gargalo no fluxo de tratamento dos pacientes, no caso do HMNO a restrição estava no processo de diagnóstico, onde o número de médicos era incompatível com o número de pacientes.

A solução encontrada pela Secretaria de Saúde foi à contratação de um terceiro médico clínico para os plantões diurnos.

A pesquisa de campo realizada no HMNO mostrou que em ambos os casos os ganhos obtidos em termos de redução do tempo de espera possuem implicações importantes como a satisfação do paciente no processo de tratamento e sua percepção em relação à qualidade dos serviços prestados.

Conclui-se serem necessários estudos permanentes para aprimorar o atendimento e desenvolver soluções para melhoria da saúde pública principalmente em nível local, a partir de uma política nacional para o tema.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me dar a persistência necessária no decorrer desses 4 anos de faculdade. Quero agradecer também à coordenação e administração do Hospital Municipal de Nova Odessa que possibilitou a realização deste estudo, à Faculdade Network e ao Professor Mestre Renato F. dos Santos Junior, que orientou este trabalho.

Referência Bibliográfica

BRONSON, R. “Pesquisa Operacional”, Prentice-Hall, São Paulo, 1985.

CNI-IBOPE, Retratos da Sociedade Brasileira. Disponível em:

<http://www.cni.org.br/portal/data/files/00/FF80808134CE96AF0134D22242451D75/Retratos%20da%20Sociedade%20Brasileira%20Sa%C3%BAde%20P%C3%BAblica%20Janeiro%202012.pdf>. Acesso em 16 jul. 2012.

COGAN, Samuel. Gerenciamento as Percepções nas Filas de espera: para aumentar o nível de satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. COX III, J. F. Manual da Teoria das Restrições. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOLDRATT, E. M. “A meta”, 17ª edição, ed. Educator. São Paulo 1990.

GUERREIRO, Reinaldo. A meta da empresa - seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas. 1996.

KERSHAW, R. “Using TOC to cure Healthcare problems”. Spring, 2000.

LIMA, X. C. “Proposta de melhorias de atendimento num pronto Socorro utilizando Teoria das Filas e Teoria das Restrições. São José dos Campos”. ENCITA, 2007.

PHIPPS, B. “A aplicação da teoria das restrições (TOC) e da simulação na gestão da capacidade de atendimento em hospital de emergência”. Florianópolis, 2006.

SABBADINI, F. S. “Teoria das Restrições (TOC): Conceitos e Aptidões na Área de Saúde” IV Simpósio de Gestão e Estratégia em negócios. Brasil, 2006.

SAÚDE, P. Sistema Único de Saúde. Disponível em:

http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar_texto.cfm?idtxt=24627. Acesso em 10 set. 2012.

SCHRAGENHEIN, E. “Management Dilemmas: The theory of C.2000

SLACK, N. et. al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

TORRES, O.F. Elementos da teoria das filas, revista de administração de Empresas, vol.6, No. 20. Fundação Getúlio Vargas, setembro, pp.11-127. 1996.

O ENVELHECIMENTO DA GERAÇÃO Y

Ilka Fernanda Alvarez ⁽¹⁾

Marshal Raffa ⁽²⁾

Resumo

Este artigo tem como foco a geração Y, seu comportamento, suas características e como as empresas lidam com o encontro das gerações. O sonho desta geração é diferente das demais são talentosos, multifuncionais, ansiosos, todas as características pertinente a uma geração que cresceu tendo contato com a tecnologia. Não acreditam em fórmulas prontas, sempre querem mais conhecimento, reconhecimento, divertimento, buscam a felicidade na vida profissional procurando trabalhar no que se identificam. Os Épsilons entraram no mercado de trabalho e revolucionaram o jeito dos profissionais de se vestirem e comunicar, quebrando a formalidade, com essa ruptura as empresas mudaram a estratégia para reter, entender e integrar as gerações nas empresas, assim aumentando o rendimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Comportamentos, GeraçõesX e Gerações.

Abstract

This article focuses on Generation Y, their behavior and characteristics and how companies deal with the encounter of generations. The dream of this generation is different from the others are talented, multifunctional, anxious, all characteristics relevant to a generation that grew up having contact with technology. Do not believe in formulas ready, always want more knowledge, recognition, fun, seek to be happy in life looking for professional work in which they identify. The Epsilons entered the labor market and revolutionized the way professionals communicate and to dress, breaking the formality with this rupture companies changed strategy to retain, understand and integrate the generations in business, thus increasing the efficiency of the employees.

Keywords: Behaviors, Generations X and Generations.

(1) Graduanda em Administração de Empresas, 4º ano, Faculdades Network; Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil (e-mail: ilkafer_alvarez@yahoo.com.br)

(2) Orientador, Faculdades Network; Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil (e-mail: marshalraffa@thomascase.com.br)

1.Introdução

Estamos vivendo em um novo período renascentista no mundo, as pessoas agora são multiartísticas, lendo como nunca, postando em vários tipos de blogs e portais, escrevendo nas redes sociais, trabalhando com recursos artísticos e tecnológicos, dirigindo filmes, produzindo fotos, se divulgando pelo mundo nos sites desenvolvendo programas de computador para moldar a vida do jeito que querem. Esta é a geração Y.

A geração Y tem suas características, seus Rótulos, os preconceitos, mas está causando muitas mudanças no modo de gerenciar e as estratégias de retenção de talentos nas empresas.

O termo geração Y é carregado de clichês; trata-se de um rótulo e como qualquer outro é limitador, essa geração não quer ser catalogada, tem o maior potencial produtivo comparando com as outras gerações, neste momento estes jovens já estão na universidade, dominando as empresa, órgãos públicos e a política. A partir de uma idade passamos a enxergar tudo que é novo como uma terrível ameaça, com este pensamento tem muitas opiniões que depreciam e enchem de preconceitos esta geração.

Os Épsilons estão moldando as empresas, antes ele não conseguiam lidar com o feedback negativo, é claro que há ainda um desconforto pois eles foram criados por pais que sempre elogiaram, mas percebem a importância da experiência. A Geração Y nasceu na era de avanços tecnológicos mudaram a base de comunicação profissional e pessoal, eles trouxeram uma nova linguagem menos formal ao ambiente de trabalho, esta características ajudou as empresas na velocidade das informações.

Mas alguns destes jovens estão no mercado se estabilizando mostrando para as grandes empresas que devem investir nele os futuros líderes.

Tipos de gerações.

As diferenças entre as gerações: veterano, baby boomers, X e Y, são bem claras. Essa mistura na organização causa alguns conflitos, mas nem todo conflito é negativo, cada uma tem a sua particularidade, pontos positivos e negativos.

Para Kullock (2010) os veteranos são compostos por pessoas que nasceram entre 1925 a 1945, período de grandes crises econômicas, como a quebra da bolsa de valores de Nova York e a 2ª Guerra Mundial. Por Isso são pessoas rígidas, que não sofrem influência de marcas, foram educados para respeitar as hierarquias, tem disciplina, valorizam o comprometimento e a lealdade.

A geração de Baby Boomers, nascidos após a 2ª Guerra Mundial entre 1945 a 1960 (baby boom significa explosão de bebês, pois neste período houve explosão populacional), viveu na época da globalização, dos regimes não-democráticos ou antidemocráticos (Ditadura), trocas de sistemas econômicos, cultuaram o Rock, participaram do movimento Hippie, contestaram a política e muitos outros movimentos que mudaram a sociedade, estes fatores explicam o modo de pensar desta geração que é contestadora e lutadora pelos seus direitos. Também possui uma renda consolidada, um padrão de vida mais estável, prefere qualidade à quantidade e não se influenciam facilmente segundo Kullock (2010).

A geração X ou Coca-cola nasceu entre 1960 á 1980, é formada pelos filhos da geração Baby Boomers, viveram na época da Guerra fria um marco histórico para esta geração e começo das novas tecnologias como o vídeo cassete. Tiveram comportamentos que não eram comuns para época como não acreditarem tanto em Deus e o começaram a fazer sexo antes do casamento, assistiram a decadência de antigos padrões sociais. Algumas características são: a procura pela liberdade, a valorização do sexo oposto, a busca pelos seus direitos e a individualização de acordo com Serrano (2010).

A geração Y será o foco deste artigo.

O que é A Geração Y?

A geração Y é formada por jovens nascido entre 1981 á 2000, Presenciaram a queda do muro de Berlim, da União Soviética e do socialismo, a liberdade de Nelson Mandela na África do Sul, a Revolução tecnológica, a preocupação com o planeta, tiveram acesso a internet, é a primeira geração de vencedores, não podiam ir mal à escola, eram elogiados só pela presença. É a geração que parou de mandar recadinhos por papéis e passou a mandar torpedo, também são os primeiros a ir para escola com celulares, são multitalentosos, estimulados socialmente, conscientes, exigentes e criativos.

De acordo com Lipkin (2010) Geração X incomodou o mundo com sua rebeldia e seu gosto musical, é o que a Geração Y está fazendo com o mundo corporativo, se rebelando contra as roupas sociais, pasta e reuniões presenciais, defendendo o piercing, tatuagem e mensagens de texto.

São protagonistas da sua própria vida, podem aprender várias línguas com qualquer mestre do mundo, derrubam regimes políticos, organizam manifestações, questionam e querem transforma tudo segundo Motta (2012).

A geração Y cresceu com os pais dizendo que podiam ser o que quiserem por isso os pais desta geração se preocuparam em manter e desenvolver um bom relacionamento com seus filhos, dando apoio e proteção, além de proporcionar os meios para que eles crescessem e se expressassem livremente.

A multifuncionalidade da Geração Y ou Épsilons é possível graças aos recursos tecnológicos, nasceram e cresceram em casas com a tecnologia. Podemos usar a teoria de Charles Darwin sobre a evolução, os mais velhos têm dificuldade com as tecnologias enquanto os jovens têm muita facilidade, o uso desde infância causa alterações nos desenvolvimentos de diferentes áreas do cérebro e nas sinapses, as pesquisas apontam que a Geração Y tem diferenças na constituição craniana o que implicaria mudanças no cérebro De acordo com Motta (2012).

É a geração mais bem preparada entre todas as que chegaram ao mercado, são bem informados, familiarizados com a internet, dominam com facilidade todas as tecnologias, curiosos, hiperativos, pouco preconceituosos, comunicativos e quase sempre ambiciosos de acordo com Oliveira (2011).

De acordo com Lancaster (2010) existem várias tendências chamadas fator M que explicam o comportamento da geração Y são eles: Educação no lar, Garantia de direitos, Significado, Grandes expectativas, Necessidade de dinamismo, rede social e colaboração.

A geração Y é composta por filhos protegidos, os pais não cortaram o cordão umbilical. Os pais deram proteção com isso esta geração não consegue caracterizar a hierarquia, não gostam de respeitar as regras e não sabem lidar com os feedback negativos, não conseguem assumir que erram.

Foram criados no movimento da valorização da autoestima, acreditam que são capazes de conquistar tudo o que quiserem na vida. Os Jovens da geração Y são da movimentação de autoinflação, é a consequência dos elogios também para o desempenho insuficiente, por isso lidam tão mal com os feedback negativos, até culpam outros pelo erro que não conseguem lidar pois não estão acostumado a errar ou perder segundo Lipkin (2010).

O Significado é a busca pelo emprego que significa alguma coisa, esta geração quer ter uma vida boa graças a um trabalho que tenha valor e contribua para a empresa, o país ou a comunidade, por isso eles buscam se identificar com a missão e os valores da empresa.

Os membros dessa geração começam a trabalhar com grandes expectativas de realização e sucesso, nem sempre é o que eles esperam e acabam mudando de emprego. A

Maioria da geração Y teve acesso a informações diversas com a tecnologia desde criança, aprendem, crescem, interagem e querem avançar com muita rapidez e dinamismo.

Existe uma mudança social de que quem fizer o melhor trabalho ganha a melhor nota ou maior salário, mas o que mudou foi que eles não ganham a melhor nota pelo melhor trabalho, mas também pela tentativa, as escolas estão educando os alunos a não se importa com o resultado mais o quanto vocês se esforçou mesmo perdendo, cria uma confiança e uma inversão de competitividade segundo Lancaster (2011).

Essa geração esta reinventando o modo de se comunicar, com as redes sociais, links e comunicados instantâneos. Na escola eles foram estimulados a argumentar, a criticar e questionar. Na empresa fazem o mesmo, hoje não se dá mais ordens, os gestores têm conversas francas e negociações com os colaboradores.

Com todas as suas características positivas e negativas, os gestores estão se adaptando e mudando sua forma de gerir. Estamos diante de uma nova ruptura comportamental de novos costumes culturais, os jovens não tem mais tanta lealdade e comprometimento e essa insubordinação deixa os gestores perplexos segundo Oliveira (2011).

Geração Y no mercado de trabalho.

Começaram a ter empregos de meio período no fim dos anos 90, no total representa em média com 80 milhões de pessoas segundo Lancaster (2010). Para estes jovens o mundo não tem limite, precisam sempre de novos desafios, esta vontade traz algumas características como: tendem a ser imediatistas e autoconfiantes, são ansiosos para crescer e são desapegados da empresa segundo Oliveira (2011).

Alguns comportamentos que são enfrentados no trabalho são: falar no celular constantemente, usar piercing no rosto e o chinelo para ir trabalhar, querem horário flex. Os gestores têm que ajudá-los a entender que no primeiro ano não ocuparam um cargo de liderança, que não se deve falar com o superior como se fala com os amigos na rua e que tem que se controlar com os feedback negativos.

A geração Y é dependente dos pais, o pai acaba se envolvendo diretamente na carreira do filho ajudando com controles e apresentações organizacionais. Para esta geração é normal pedir auxílio para os pais como se fossem seus consultores de carreira, precisam de treinamento sobre ética e informações básicas, pois geralmente não trabalharam enquanto estudavam acabam se formando sem experiência na área, por isso normalmente as empresas fazem um roteiro de integração e orientação.

As empresas precisam trabalhar o recrutamento, retenção, recompensa e o direito, pois como a valorização da tentativa ser recompensada ao invés dos resultados esta geração acaba não sabendo como competir.

No recrutamento tem que ser o mais realista possível sobre a organização para não haver decepções de nenhum dos lados. Esta geração viveu sendo aplaudidos, na organização os gestores devem ficar atentos, quando houver bons resultados achar uma forma de recompensá-los, não precisa ser algo grande, mas o reconhecimento é o suficiente para se sentirem seguros e buscar novos desafios segundo Lancaster (2010).

Esta recompensa tem que ser no momento certo, a mesma recompensa não serve para todos, pode ser na forma de um novo projeto mais desafiador ou algum programa social, e é claro não se esquecer de dar um retorno, ficam ansiosos para saberem como foram.

Estes jovens preferem o reconhecimento da equipe a o individual, ao contrário das outras gerações que sempre foram individualistas e não valorizavam a equipe. A geração Y procura sentido no que fazem, querem fazer a diferença no mundo, querem se sentir realizados. Podemos relacionar com a pirâmide das necessidades de Maslow de acordo com Lancaster (2010).



Fonte: Abraham Maslow

Esta geração foi criada com uma consciência mundial sobre tudo, pensam de algum modo tentar acertar o mundo, além de trabalharem, querem um trabalho que ofereça um ambiente que se sintam reconhecidos como indivíduos, estão dispostos a aceitar um salário mais baixo ou pouco benefício para se sentirem realizados, isto impacta diretamente na rotatividade das empresas segundo Lancaster (2010).

Como a educação sempre incentivou o questionamento desses jovens, eles querem dar idéias e opiniões na empresa e nem sempre sabem o momento certo ou a forma de expor os projetos, por isso às grandes empresas estão investindo em pequenas tarefas para os profissionais demonstrarem os resultados de acordo com a necessidade ou o cronograma da empresa.

As empresas percebem que os instrumentos clássicos de motivação como o aumento de salário, bônus e carreiras estruturadas já não atingem os jovens da geração Y segundo Oliveira (2011) e esta geração está à procura de novas experiências e querem crescer e se desenvolver.

Não são leais as corporações como as outras gerações, não se apegam e por isso mudam constantemente de emprego. Um dos desafios das empresas é criar uma estratégia para reter este talento.

Como reter talento.

Para reter talento de acordo com Segre (2011) é preciso alinhar valores organizacionais com os individuais, estimular o desempenho, a possibilidade de alcançar os objetivos pessoais da própria carreira.

A estratégia da empresa precisa estar alinhada com o perfil profissional, como os colaboradores da geração Y não são leais, por isso a empresa tem que ser atrativa para os funcionários sempre revendo seu plano de carreira e remunerações, além é claro de uma cultura organizacional que atenda o profissional exigente.

Toda a percepção positiva sobre as idéias como valores e liderança da empresa é importante para os colaboradores conseguirem criar um vínculo com a organização. Os profissionais precisam acreditar que a empresa é bem administrada, assim, a garantia de

suporte é um fator decisivo e uma das características que irá definir a permanência do profissional segundo Segre (2011).

Os profissionais que decidem permanecer mais tempo, de acordo com a pesquisa feita pela Segre (2011), consideram que fazem um bom trabalho, desafiador e interessante. A existência de desenvolvimento também tem impacto direto na retenção, o superior imediato é uma figura chave, ele é responsável por desenvolver sua equipe e dar visibilidade das oportunidades que a empresa oferece ainda apresentar a estrutura e processo que possibilitam a eficiência da execução das atividades de acordo com Segre (2011).

Cada geração tem prioridades diferentes como à tabela abaixo mostra:

Baby boomers	Geração X	Geração Y
<p>Imagem de confiabilidade e credibilidade interna;</p> <p>Confiança na liderança;</p> <p>Reconhecimento de um bom trabalho.</p>	<p>Credibilidade da empresa (interna e externa);</p> <p>Oportunidades internas;</p> <p>Administração eficiente da empresa</p>	<p>Estímulo ao auto desenvolvimento;</p> <p>Gestão de desempenho efetiva;</p> <p>Oportunidades para o alcance dos objetivos de carreira.</p>

Imagem 3: Fonte Pesquisa Hay Group com grandes clientes globais.

Abaixo a tabela mostra o que mais incomoda cada geração de acordo com Segre (2011):

Baby boomers	Geração X	Geração Y
<p>Liberdade de expressão sem medo ou retaliação.</p> <p>Falta de cuidado com o bem estar.</p> <p>Falta de feedback e acompanhamento.</p>	<p>Falta de expectativa de carreira;</p> <p>Percepção de salário inadequado (em relação à função exercida);</p> <p>Falta de feedback e acompanhamento.</p>	<p>Percepção de salário inadequado (em relação à função exercida e ao mercado);</p> <p>Falta de confiança na liderança;</p> <p>Falta de estímulo à ideias e sugestões.</p>

Imagem 4: Fonte Pesquisa Hay Group com grandes clientes globais.

As empresas que oferecem suporte para seus colaboradores tendem a reter mais seus profissionais segundo Segre (2011).

Segre (2011) afirma que as melhores empresas conseguem reter os talentos tendo um bom senso, alinhando os valores, possuindo uma cultura forte, liderança, segmentação de público as empresas que ouvem seus colaboradores conseguem atender as expectativas e gerenciam melhor os conflitos, conseguindo integrar os processos, um ambiente de trabalho mais agradável e saudável gerando lucro e sustentabilidade para a organização.

Lancaster (2010) afirma que muitas empresas que querem reter talentos estão tentando conquistar os pais com visitas familiares e programas que interage com a família com o ambiente organizacional, como a geração Y é dependente deles é uma forma de ter apoio das pessoas de quem mais confiam.

3. Metodologia

Para analisar a geração Y, a empresa no qual foi feita a pesquisa de campo foi à empresa X, uma multinacional mexicana do setor de linha branca localizada na região industrial de Campinas, a escolha desta empresa pela autorização e fornecimento das informações necessárias penas respeitando a solicitação de não citar o nome da empresa para preservar dados. A X foi fundada no México em 1946. Na década de 50, a empresa instituiu a linha branca em sua fabricação e hoje lidera o mercado mexicano de eletrodomésticos com 48% de participação, além de ser a única empresa latino-americana de linha branca que compete em mercados globais. Um dos momentos mais importantes para a empresa foi a joint venture firmada com a GE Appliances, em 1987.

No Brasil e na Argentina a entrada aconteceu em 2003 por meio de aquisições de empresas locais. No Brasil em 2004 a organização realiza uma mudança na sua identidade corporativa com aquisição de novas empresas. , assim aumentando a diversidade da sua linha branca.O Grupo X é o maior exportador do setor para os Estados Unidos e maior fabricante de fogões do mundo. Com 18 fábricas, fatura US\$ 3,8 bilhões ao ano e emprega 20 mil colaboradores diretos. No Brasil possui cinco unidades fabris - em Campinas (SP), Itu (SP) e Hortolândia (SP) -, com mais de quatro mil colaboradores. Dispõe também de assistência técnica em 26 Estados brasileiros, além do Distrito Federal.

Com 75 anos de atuação no mercado brasileiro, é reconhecida por seus eletrodomésticos acessíveis, de qualidade e tradição. Pioneira na fabricação de fogões no país e líder do segmento, os produtos da empresa X está presente em um a cada três lares brasileiros.Seus produtos – fogões domésticos e industriais, depuradores, micro-ondas, refrigeradores e lavadoras –, comercializados em lojas de Norte a Sul do país, buscam atender às necessidades de suas consumidoras, realizando seus sonhos e inspirando-as a dar o primeiro passo.

Com todo o histórico e por ser uma empresa que está consolidada no mercado, pois há muito tempo fornece produtos para os consumidores sempre buscando trazer qualidade e preço acessíveis, buscando ser competitiva no mercado teve várias aquisições aqui no Brasil. Os colaboradores no seu quadro de funcionários há a mistura das gerações Baby Boomers, X e Y.

Para Buscar as informações foi aplicado um questionário para saber a visão dos gestores sobre o comportamento da geração Y e suas características. O setor escolhido foi o Rh juntamente com o setor de EHS (Segurança do trabalho) que são inter relacionados, no quadro de funcionários possuem 10 gerentes para administrar as plantas no Brasil, há também os coordenadores que também atuam no cargo de confiança, no total 12 colaboradores.

Há vários tipos de pesquisa, a quantitativa ou a qualitativa é:

“A primeira razão para se conduzir uma Pesquisa Quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica, ou um grupo de características. Já as pesquisas qualitativas são exploratórias, tratam de assuntos não tão claros e quantificáveis; estimulam os entrevistados a pensar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito.”
Aguiar (2011)

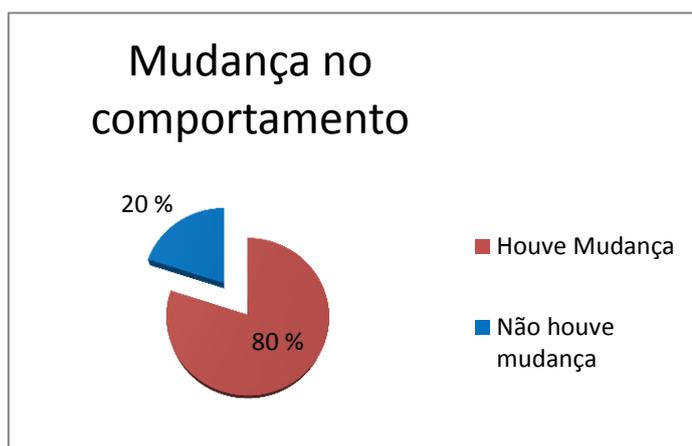
O tipo de pesquisa escolhido foi à qualitativa, pois as interpretações são individuais, não existe certo ou errado, o número de questionário costuma ser menos segundo Aguiar (2011).

Foram aplicados 12 questionários com oito questões (ANEXO 1) para avaliar o amadurecimento profissional da geração Y, foram respondidos dez, houve muitas dúvidas e questionamentos.

4. Resultados e Discussões

Verificou-se que 80 por cento (80%) dos gestores da Multinacional Mexicana X observou que houve mudança no perfil da geração Y como segue abaixo o gráfico:

Gráfico 1: Mudança no comportamento

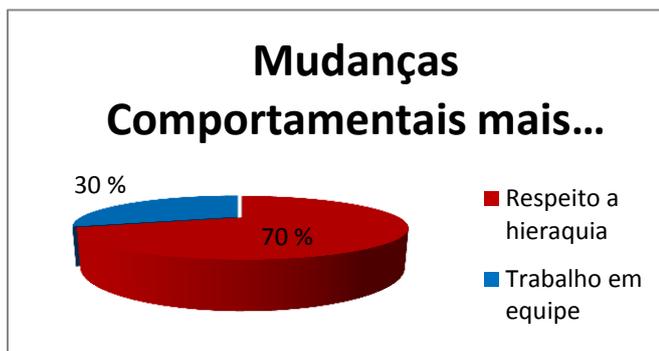


Fonte: Autoria própria

A questão “Você acredita que o envelhecimento é um amadurecimento?” dividiu a opinião, alguns gestores são da geração Y e outros da Baby boomers, cinquenta por cento acredita que em alguns casos há amadurecimento que o envelhecimento traz uma bagagem de conhecimento e o restante acredita que ainda necessitam de muito conhecimento tácito, como lidar com os relacionamentos interpessoais usando ferramentas analógicas, preciso ainda amadurecer e são impulsivos e precoces.

As mudanças mais significativas foi o respeito na hierarquia, setenta por cento (70%) acredita que eles estão mais responsáveis e os outros gestores afirmam que a mudança mais significativa foi o trabalho em equipe. Segue o Gráfico 2 que mostra as duas mudanças mais significativas que o gestores acharam:

Gráfico 2: Mudanças Comportamentais mais significativas.



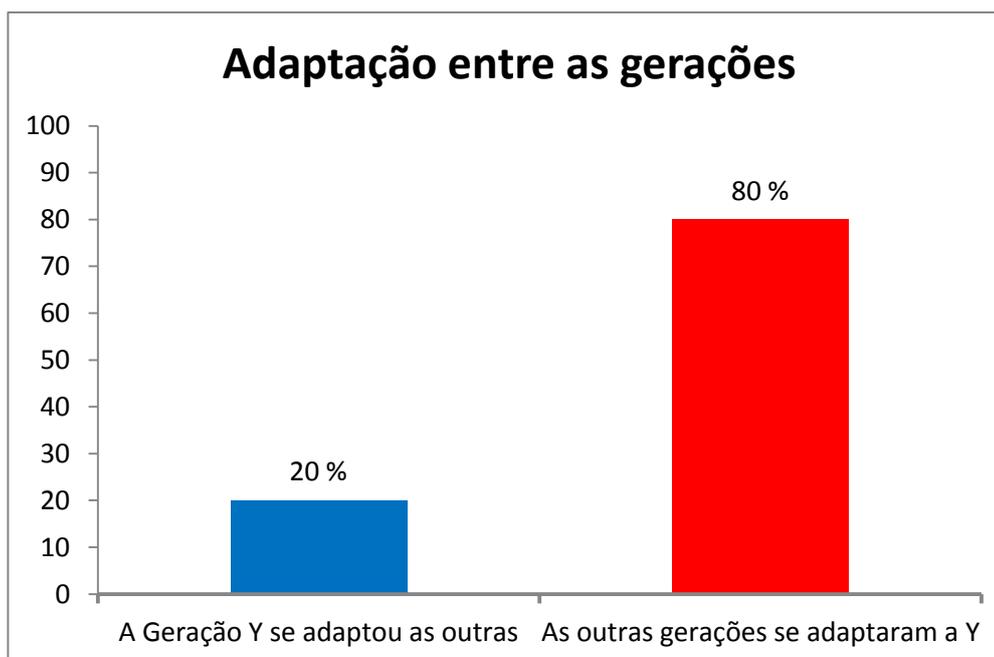
Fonte: Autoria própria

Todos os gestores responderam que os colaboradores da geração Y que estão na idade entre os 25 anos, estão mais pacientes, mas ainda cobram pelo plano de carreira e sempre pedem feedback para saber como estão se saindo.

Na adaptação entre as gerações oitenta por cento (80%) respondeu que as outras gerações mudaram para se adaptar a geração Y, mas essa integração entre eles houve mudanças em todas as gerações. Na área tecnológica a geração Y, com toda a sua facilidade, ensinaram os outros colaboradores a mexerem com sistemas integrados e as outras gerações mostraram como se deve uma comunicação entre funcionários ou como abordar outros colaboradores, ensinaram os Épsilons a se comunicar melhor pessoalmente, pois essa geração está acostumada a se comunicar por email, mensagens e redes sociais.

A maioria dos gestores acredita que as outras gerações se adaptaram a Geração Y.

Gráfico 3: Adaptação entre as gerações.



Fonte: Autoria própria

Noventa por cento (90%) dos gestores acreditam que a geração Y é mais difícil reter, pois eles não são leais à empresa se há oportunidade de crescimento melhor em outra empresa não hesitam em mudar de organização, por isso os gestores citaram muitas características da empresa para reter este talento, uma grande rede de convênio com faculdades e cursos de

línguas, um plano de carreira com estepes. A Geração Y está mudando a estratégia de retenção nas empresas, segue abaixo o gráfico 4 sobre a retenção de talentos.

Gráfico 4: Retenção de Talento



Fonte: Autoria própria.

Em muitas áreas há projetos que ajudam a sempre desafiar esta geração, para não ficarem entediados, tentando sempre inovar com programas de treinamentos e cursos entre as unidades para haver integrações entre os colaboradores.

5. Considerações Finais

Com todas as mudanças das gerações nas empresas estão se misturando e criando um novo perfil profissional, a geração Y com o envelhecimento está se tornando mais madura e responsável, há sede pelo crescimento, mas estão começando a entender que não depende só do desempenho também tem que haver oportunidades na empresa.

Uma característica da geração Y é fazer tudo muito rápido, é uma exigência do mercado. Eles são qualificados se acham preparados por ter o conhecimento técnico, mas para gerir uma empresa precisa do conhecimento Tácito que é aquele que é adquirido pela experiência ao longo da vida. As empresas estão divididas de um lado elas querem manter a geração Y, mas por outro não podem fazer um plano de carreira da maneira que eles esperam, pois toda etapa precisa de um perfil, conhecimento, comportamento, há uma avaliação de desempenho para atender o profissional de acordo com sua evolução e também de acordo com orçamento da empresa.

Com todo o comportamento e características da Geração Y e com as respostas dos questionários as estratégias eficazes para lidar com a geração mantendo ela motivada e satisfeita são: sempre ser claro e objetivo, dar constantes feedback, desafiá-los, expor as prioridades e desenvolvê-los.

Com o passar de alguns anos vemos que muitas características fortes desta geração como a ansiedade e os conflitos frequente com as gerações diminuirão, criaram mais credibilidade, tornando-se um profissional mais competente, com mais qualificação que todas

as outras gerações, os gestores vêem a mudança de comportamento positiva para novos líderes entrarem no mercado preparado.

Há conflitos entre as gerações, pois há diferenças de estilo, ritmo e expectativas. Mas os colaboradores percebem que ambos os lados podem contribuir para o crescimento quando há diferentes gerações trabalhando podem juntar as características e qualidades de todas e assim contribuir para o desenvolvimento e avançar aumentando a lucratividade e a produtividade.

Referências Bibliográficas.

Código Y: decifrando a geração que está mudando o país/ Marcos Calliari e Alfredo Motta – São Paulo: Évora, 2012.

Quem são os veteranos Artigo de Eline Kullock 2010 disponível em

<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/quem-sao-os-veteranos/> acessado em 02 Maio de 2012.

Geração Baby Boomer Artigo de Eline Kullock 2010 disponível em http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm acessado em 02 Maio de 2012

Geração X, Geração Y, Geração Z ...artigo de Daniel Portillo Serrano 2010 disponível em <http://www.ifd.com.br/blog/marketing/geracao-x-geracao-y-geracao-z/> acessado em 02 de Maio de 2012

A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa/ Nicole A. Lipkin, April J Perrymore – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

Geração Y: Ser potencial ou ser talento?Faça por merecer – Sidnei Oliveira- São Paulo :Intergrare editora, 2011.

O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho/ Lynne C. Lancaster, David Stillman; (Tradução Leandro Woyakoski; revisão técnica de Adriano Nnunes) – São Paulo :Saraiva, 2011.

Gestão de Clima atração e retenção artigo de Daniela Segredis disponível em http://abrhba.org.br/eventos_material/dia-profissional-rh-o-desafio-atrair-e-reter-talentos-nas-organizacoes-inscri-es_31.pdf acessado 21 de Maio de 2012

O que são e em que diferem as pesquisas quantitativas e qualitativas?

artigo de Leandro Aguiar2011 disponível em <http://www.cp2.com.br/o-que-sao-e-em-que-diferem-as-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas.ph> acessado em 20 de Outubro de 2012

Anexo 1 –

Questionário

Na sua visão houve mudança de perfil com o envelhecimento do profissional da Geração Y de sua equipe.

Você acredita que o envelhecimento é um amadurecimento?

Verifica se as mesmas características de quando eram mais jovens?

Quais mudanças foram significativas?

Pode se notar que o ímpeto para o crescimento de curto prazo foi ajustado?

Quem se adequou a geração Y para X ou X para Y?

Você acredita que a Geração Y continue sendo alvo para retenção de talentos?

DIVULGAÇÃO DE SERVIÇOS NAS REDES SOCIAIS

Cristiane Aquélis dos Santos 1
Barbara Regina Lopes Costa2

Resumo

O estudo com base na pesquisa descritiva e no método de análise de exemplos teve como objetivo analisar como as empresas utilizam as Redes Sociais para divulgar seus serviços e os benefícios gerados pelas redes sociais. A pesquisa teve por base a revisão bibliográfica sobre a Internet e as Redes Sociais, analisando algumas páginas do Facebook e do LinkedIn, para entender como as empresas prestadoras de serviços fazem para divulgar seus serviços. O estudo demonstra que algumas empresas possuem dificuldades para criar um site próprio e estão optando por se fazer presente nas Redes Sociais, que dependendo da utilização, pode ser uma forma gratuita de anunciar seus serviços, algumas estão criando setores exclusivos para esse tipo de divulgação e contratando pessoas especializadas. O crescimento das Redes Sociais na divulgação de serviços observa a facilidade na interação com os clientes.

Palavras-Chaves: Comércio; Varejo; Nova Odessa

Abstract

The study based on the descriptive research and the method of analysis of examples was aimed to analyze how corporations use the Social Networks to promote their services and the benefits generated by Social Networks. The research was based on a literature review about the Internet and Social Networks, analyzing some pages of Facebook and LinkedIn, to understand how companies do to advertise their services. The study shows that some companies have difficulties to create a website of their own and are choosing to be present on Social Networks, which depending on usage, can be a free way to advertise their services, some are creating exclusive sectors for this kind of advertisement and hiring specialized people. The growth of Social Networks in spreading services shows how easy is to interact with customers.

KeyWords: Trade market; Retail; Nova Odessa

1 Cursando Administração de Empresas, 4º ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazeta, 2445 – Nova Odessa, São Paulo, Brasil. E-mail:cristianeasantos@gmail.com

2 Doutoranda em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguai). Aluna Especial em Múltiplos – Cinema - Universidade de Campinas – UNICAMP. Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Publicitária e Professora de Comunicação e Marketing em programas de graduação e pós-graduação. E-mail: babhy@terra.com.br

Introdução

A comunicação e, conseqüentemente, os relacionamentos sociais, por meio das Redes Sociais Virtuais estão em ascensão. Diante desta constatação as empresas estão aproveitando de tais sites para divulgar seus produtos e serviços.

A internet permite que as pessoas usufruam de diversas informações, e as Redes Sociais Virtuais proporcionam oportunidade para os usuários se relacionarem, exponham ideias, troquem informações, divulguem serviços e outros trabalhos. Com o crescimento das Redes Sociais Virtuais no convívio social, algumas organizações começam a empregar novas estratégias de marketing para a divulgação e o desenvolvimento de publicidades para atrair novos clientes.

Ramalho (2010) explica que é fácil e rápido construir um perfil em uma rede social virtual, nessa página a pessoa coloca suas informações pessoais, facilitando o relacionamento e a procura de amigos, de familiares distantes e também de empresas prestadoras de serviço. Nessa página podem-se postar comentários e a rede relacionada pode manifestar-se a respeito. Também são criadas comunidades ou grupos com mesmo interesse em relação a um tema e aplicativos para interagir.

Ter as Redes Sociais como ferramenta de comunicação de um serviço é uma opção, pois facilita o contato com possíveis clientes, propiciando também que visitem o site ou o estabelecimento físico, além de ser um processo gratuito. As Redes Sociais podem ajudar a construir um reconhecimento do serviço, motivar outros clientes, além de proporcionar confiança entre os visitantes da *fan page* do perfil da empresa de serviços. (CIPRIANI, 2011)

Diante das inferências, surge a indagação: Como as empresas podem utilizar as Redes Sociais para divulgar seus serviços?

O tema Redes Sociais Virtuais está em voga e a pesquisa busca compreender os benefícios que as Redes Sociais podem trazer às empresas.

Por ser utilizada de diversas formas, as Redes Sociais podem gerar divergências e com isso entende-se a importância de pesquisas complementares para se aprofundar ainda mais nesse assunto.

Nesse estudo não foi utilizado uma empresa específica, é um estudo baseado em observações das utilizações das Redes Sociais Virtuais por algumas empresas de micro e pequeno porte, que ofertam ao mercado serviços na RMC – Região Metropolitana de Campinas, estado de São Paulo.

O estudo demonstra que as Redes Sociais podem trazer benefícios para ambas às partes – empresas e clientes. As pessoas que utilizam das Redes Sociais na procura por serviços tem a facilidade e comodidade para realizar sua busca em qualquer lugar que tenha acesso a internet, 24 horas por dia e 7 dias na semana e as empresas consegue atingir um público alvo diferenciado e também compreendem o que seus clientes estão buscando, quando dispõem de profissionais atuando nessa área.

Ações empresariais por meio das Redes Sociais Virtuais

A internet nasceu em 1969, quando o departamento de defesa dos EUA, criou uma rede de experimentação de computadores que se chamou ARPAnet (Advanced Research and Projects Agency – Agencia de Pesquisas em Projetos Avançados), composta de quatro computadores com o objetivo de juntar os pesquisadores, militares e universitários e compartilhar os recursos entre os computadores. Com maiores desenvolvimentos tecnológicos, em 1983, a internet deixou de ser apenas para uso das instituições acadêmicas e começou a ser explorada

comercialmente, para as construções de novos *backbones* por empresas privadas, assim como para serviços diversos. (CUNHA, 2010)

Com o passar dos anos, a internet deixou de ser utilizada apenas para pesquisas e trabalhos nas empresas. As pessoas começaram a utilizar a internet para uso pessoal e mais recentemente foram criadas as Redes Sociais Virtuais.

As Redes Sociais são plataformas onde as pessoas podem se conectar e criar uma lista de amigos, essa lista de amigos possibilita o relacionamento e as discussões entre as pessoas. Para isso acontecer, uma pessoa precisa enviar um convite e a outra aceitar, desta forma, as pessoas criam sua rede social (CIPRIANI, 2011).

Nas Redes Sociais as pessoas colocam suas informações pessoais e profissionais, buscando interagir com amigos e fazer novas amizades, também utilizam as Redes Sociais em busca de vagas de emprego, mantendo contato com empresas que disponibilizam informações sobre as vagas em aberto. Algumas empresas tem uma página nas Redes Sociais para a divulgação dos seus serviços ou produto.

Para Fogolin (2011), as ações de marketing de serviços que estabelece relacionamentos por meio das Redes Sociais, procura identificar e atender as demandas dos *stakeholders*. Essa ação pode ser uma estratégia para guiar os gestores de atendimento, de serviços e de pós-venda. Vale destacar que tanto para as empresas como para os clientes as informações precisam ser claras para obter um bom resultado.

Ramalho (2010), explica que divulgar um serviço nas Redes Sociais é ágil e prático, e especifica que o monitoramento é o começo para se alcançar o sucesso, é necessário monitorar todos os procedimentos para obter um retorno favorável na divulgação dos serviços. Algumas empresas criaram suas próprias comunidades onde as informações são disponibilizadas e os usuários que se identificam, passam a seguir essa comunidade.

Internet e Redes Sociais têm sido as ferramentas mais utilizadas nas estratégias corporativas. As ações de relacionamento com o mercado mudaram e continuam mudando o tempo todo. É uma via sem volta, só de ida. (FOGOLIN, 2011).

Muitas empresas criam um perfil na rede social e mais adiante deixam de atualizar as informações expostas, com isso os usuários que interagem com a Rede Social da empresa perde o interesse, pois não tem novas informações. É essencial que a empresa mantenha atualizado sua página. (RAMALHO, 2010)

As empresas precisam acompanhar a velocidade das informações nas Redes Sociais, pois a todo o momento as pessoas estão interagindo e buscando novos serviços, produtos modernos e informações complementares. A quantidade de pessoas utilizando as Redes Sociais está crescendo velozmente. De acordo com Cipriani (2011), o mundo já possui mais de 2 milhões de pessoas com acesso a internet, sendo que 600 milhões delas utilizam o Facebook, a maior Rede Social da atualidade, e mais de 150 milhões visitam o Twitter, Rede Social que está apresentando uma ascensão rápida. No Brasil, mais de 76 milhões de pessoas tem acesso à internet, o que equivale a mais de 38% da população do país, sendo os brasileiros a maior população que interage no Orkut, já no Twitter também é um dos países mais ligados, incluindo a língua portuguesa entre as mais faladas no serviço de microblogs, destacando-se em segundo lugar nas estatísticas de usuários de microblogs e sendo os maiores usuários de MSN Messenger.

Há profissionais apostando no LinkedIn, uma Rede Social que ajuda as empresas buscar profissionais de todas as áreas e divulgar seus serviços e produtos. O LinkedIn foi fundado em 2002 voltado principalmente aos estudantes, profissionais, executivos e empreendedores. O LinkedIn já tem por volta de 65 milhões de usuários no mundo. Hoje, a página está disponível em português e mesmo antes, já possui mais de 1 milhão de usuários no Brasil. (BASTOS, 2010).

O LinkedIn segue a mesma linha de interação das outras redes sociais, sendo que as pessoas conhecidas podem fazer recomendações pessoal ou profissional.

Essas ferramentas de comunicação virtual podem combinar com ideias de pessoas que não trabalham diretamente com as Redes Sociais trazendo melhor experiência on-line, divertimento, ensino, influência, buscando novos espaços para argumentos mais especiais e deixando o usuário mais tranquilo para interagir com essa ferramenta. O uso da internet ajuda nas pesquisas escolares e nos trabalhos profissionais. As empresas também utilizam o MSN Messenger como ferramenta de comunicação, mais rápida, e as Redes Sociais são utilizadas para a divulgação dos serviços e produtos.

A consagração da internet exigiu alteração no marketing e promoveu melhora nas atividades do composto de marketing, se tornando mais um canal de distribuição, ampliando as ferramentas e técnicas de comunicação e relacionamento, melhores opções de precificação e ampliando a gama de serviços ofertados. A intenção é negociar produtos ou serviços por meio da internet. (COBRA e BREZZO, 2010).

Mesmo com a expansão das Redes Sociais as empresas precisam agir com cautela, podem optar por procurar agências de publicidade ou até mesmo freelance especializado em Redes Sociais para fazer com que a página da empresa se apresente da maneira adequada com as expectativas de daqueles que compõem a rede de interação, esse trabalho precisa de pesquisa na área e é necessário saber utilizar as ferramentas certas para criar um projeto como esse. Alguns profissionais de Comunicação e Marketing estão se especializando para melhor atender a essas novas demandas.

Por sua vez, algumas empresas estão criando setores exclusivos para o gerenciamento de Redes Sociais.

Metodologia

Para maior familiaridade com o problema, a primeira etapa requereu um levantamento bibliográfico em livros, teses, artigos e dissertações.

Tomando por base Gil (2008), a pesquisa descritiva apresenta características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas especialidades é a utilização de técnicas unificadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação. Essa pesquisa também pode ser chamada de documental. A vantagem dessa pesquisa é que não estabelece um contato direto com as pessoas, são realizadas em documentos e são importantes por proporcionar uma visão ampla do problema. Sendo assim, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, por meio da observação e análise de exemplos.

Segundo Selltiz et al.(1987) o método de Análise de Exemplos considera exemplos que não são típicos, mas que trazem fontes de ideias produtivas. Para os autores o estudo de exemplos analisa apenas um caso de registro existente e observação participante, mas nesta pesquisa serão analisados alguns casos onde as pessoas são vistas como informantes em relação do objeto, e não como objetos da análise, ou alguma outra forma, acarretando uma diferença do Estudo de Caso que utiliza uma forma mais abrangente de varias fontes.

O estudo utilizou o método de observação das páginas de divulgação de serviços de Cerimonial realizadas na Rede Social Facebook. Essa análise foi feita acompanhando 4 páginas do Facebook, observando as informações postadas pelas prestadoras de serviços e os comentários dos seguidores.

As empresas escolhidas pelo critério de divulgação do mesmo segmento, variedade de empresas que atuam no ramo de prestação de serviços que passam a divulgar em parceria, e o crescimento do serviço oferecido, foram; Entre Nós Cerimonial, Explendor cerimoniais, Cerimonial Sonho de Noiva e Cida Schiavon Cerimonial.

As empresas destacadas acima foram analisadas em 10/2012, houve algumas mudanças nas quantidades de seguidores das páginas, mas que não altera os dados colhidos na pesquisa observatória.

As empresas analisadas são todas do mesmo segmento, oferecendo serviços similares ao público da RMC, mas especificamente aos públicos de cidades vizinhas Americana, Nova Odessa, Santa Barbara D'Oeste e Sumaré.

Análise e discussão dos resultados

O estudo observou que a página do Facebook “Entre Nós Cerimonial” é especializada em casamentos e reside em Americana S/P. No dia 23/10/12 possuía 1.960 pessoas que consideravam amigos do Cerimonial. Na mesma data possuía 41 assinantes e pessoas que curtiam a página eram 80.

A página “Explendor Cerimoniais” – Assessora de Eventos e Cerimoniais empresa que reside em Santa Barbara D'Oeste S/P. No dia 23/10/12 possuía 607 amigos e na mesma data possuía 28 pessoas que curtiam a página, a quantidade de pessoas assinantes estava indisponível para a visualização. Uma assessoria de eventos sociais, públicos e corporativo, especializada em casamento.

O “Cerimonial Sonho de Noiva” reside em Nova Odessa S/P, e no dia 23/10/2012 1036 pessoas seguiam a página como amigos, e na mesma data 102 pessoas como assinantes, o ícone para visualizar a quantidade de pessoas que curtiram a página não estava disponível, a empresa trabalha na prestação de serviços de assessoria, organização e cerimonial para 15 anos, Bodas, Noivado, Jantares Empresariais e Formaturas.

A página “Cida Schiavon Cerimonial” de Santa Barbara D'Oeste S/P, possuía como amigos 1.504 pessoas no dia 23/10/12 e nessa mesma data 135 pessoas curtiam a página e a quantidade de assinantes não estava disponível para visualização. A consultoria especializada foca no planejamento, assessoria, produção e organização de eventos como 15 Anos, Bodas, Aniversários, Confraternizações, Noivados e Casamentos.

Com base nos dados quantitativos apresentados, permitiu a construção de uma tabela, que facilita a observação dos dados.

Tabela quantitativa das páginas do Facebook Cerimonial	Evento	Cidade	Amigos	Assinantes	Curtiu	Início no Facebook
Entre Nós Cerimonial	Casamentos	Americana	1960	41	80	11/01/2011
Explendor Cerimoniais	Casamentos	Santa Barbara D'Oeste	607	Dados Indisponíveis para visualização	28	24/06/2010
Cerimonial Sonho de Noiva	Casamentos	Nova Odessa	1036	102	Dados Indisponíveis para	08/05/2012

Cida Schiavon Cerimoni al	Casamento s	Santa Barbara D'Oeste	1504	Dados Indisponív eis para visualizaçã o	visualizaçã o 35	05/11/200 8
--	----------------	-----------------------------	------	---	------------------------	----------------

A ENTRADA DO JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO UM ESTUDO DE CASO NAS FACULDADES NETWORK

Marcondes de Souza Silva⁽¹⁾

Marshal Raffa⁽²⁾

Resumo

O presente trabalho teve como tema abordado a entrada do jovem no mercado de trabalho um estudo de caso nas Faculdades Network. A pesquisa desenvolvida mostrará o nível de empregabilidade atingido pela instituição de ensino superior Faculdades Network, no auxílio e orientação na busca pelas oportunidades e principalmente empregabilidade. Nos dias atuais o ingresso do jovem no mercado de trabalho passa pela qualificação profissional adquirida e pela busca de seus estudos como complemento essencial. A globalização e as mudanças tecnológicas obrigam esses jovens a iniciarem sua carreira profissional cada vez mais cedo por isso entrar para o ensino superior tornou-se o melhor caminho para aqueles que buscam uma oportunidade no atual cenário, e desejam construir uma carreira profissional. Este trabalho irá apresentar informações que evidência a importância da faculdade e de sua estrutura aos jovens no mercado de trabalho baseado no estudo de caso na Faculdade Network.

Palavras-chave : Qualificação Profissional, Emprego, Inserção.

Abstract

These articles have as discussed themethe entryof youth intothe labor marketafter startingcollege.The focusof this researchwas to showthe importanceof college inpursuit ofthe labor market, and the level ofemployability achieved byan institutionof collegeinguidanceandaidin the searchfor the opportunitiesand employabilitymainly. Nowadays the entryof youth intothe labor marketgoes throughqualificationand thequalificationgainedfrom his studiesas an essential complement. Globalizationand technological changerequiretheseyoung people tostart theircareersat an earlier agesohigh educationhas become the shortest pathfor those seekingan opportunityin the current scenario, andwish to builda career.This studywillprovideinformation thathighlights theimportance of qualificationsand professional developmentin partnership with thecollege.

Key words: Professional Qualification, job, Insertion.

(1) Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: marconde.ss@hotmail.com).

(2) marshalraffa@thomascase.com.br orientador faculdades Network.

1. INTRODUÇÃO

Nesse estudo a proposta foi mostrar a inserção do jovem no mercado de trabalho logo após o início no curso superior pelas Faculdades Network e o nível de empregabilidade atingido pela Faculdade.

Esse trabalho justificou-se pelo motivo de que nesses últimos anos o mercado de trabalho vem passando por inúmeras transformações devido à globalização e as mudanças tecnológicas que tem impactado o mercado de trabalho no cenário mundial, além disso, esses avanços tecnológicos têm influenciado e obrigado os jovens a iniciarem sua carreira profissional cada vez mais cedo, ou seja, entrar para o ensino superior em busca da qualificação profissional tornou-se uma obrigação para acompanhar as mudanças tecnológicas que vem ocorrendo no cenário mundial.

Para ser competitivo no mercado de trabalho tem que buscar constantemente a qualificação profissional adequada, ser flexível e dinâmico significa maiores chances na hora da inserção ao mercado.

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho utilizamos como metodologia de pesquisa, uma revisão bibliográfica que abordou as principais publicações sobre a inserção do jovem no mercado e consultas em site. Num segundo momento foi realizada a pesquisa de campo junto ao SEE, (serviço de encaminhamento a empregos e estágios), órgão das Faculdades Network esta considerada qualitativa a partir de questionários aplicados pelo SEE, a o final da pesquisa foi possível a obtenção de dados aonde chegou-se a conclusão que os jovens ao ingressaram nas Faculdades Network aumentaram as chances de se inserirem no mercado de trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As mudanças que vem ocorrendo no mundo globalizado o avanço da tecnologia as variações econômicas e a competitividade entre empresas estão transformando o mercado de trabalho, essas mudanças tem atingido o mundo corporativo, por isso o jovem tem iniciado sua carreira profissional cada vez mais cedo.

Nos dias atuais o jovem que não busca pelo desenvolvimento, poderá comprometer seu futuro profissional, diante das transformações globais e o desenvolvimento tecnológico nas organizações com isto, a faculdade tornou-se uma obrigação para jovens que buscam uma oportunidade no atual cenário de mercado.

Sabendo que o ensino superior e o caminho mais curto para alcançar o mercado de trabalho, e abrir novas oportunidades na carreira profissional à procura pelas universidades cresceram, o jovem sabe que e dentro das instituições de ensino que eles vão adquirir um diferencial para competirem profissionalmente no mercado, e o ensino superior que vai conduzir esse jovem a um novo universo de oportunidades que levará a uma melhor condição de vida no âmbito profissional social e pessoal.

2.1 O ensino superior como formação profissional

Segundo Pochmann (2007), o ingresso na educação em busca da qualificação profissional e o que pode constituir no caso do jovem um fator adicional na caminhada rumo ao mercado de trabalho, porém e preciso enfatizar que pode esta relacionada ao tipo de trabalho que a economia esta produzindo.

Segundo case e colaboradores (2009), a educação ou formação educacional e a única coisa que não pode ser tirada do profissional porque são conhecimentos adquiridos para

sempre, onde aquele que detém tais conhecimentos se desenvolverá ao longo da vida não só profissionalmente mais em todos os campos da vida social.

Para Minarelli (1995), O mundo globalizado o crescimento contínuo das indústrias e as transformações do mercado, obriga esses jovens profissionais a cuidar de sua formação superior e buscar continuamente o aperfeiçoamento dentro das instituições de ensino e procurar estar sempre atento às novidades do mercado de trabalho, cuidar da sua profissão desenvolvida bem como empresaria seu próprio talento, a vender o seu serviço.

Segundo ainda Minarelli (1995), um profissional que busca pela qualificação profissional compete no mercado de trabalho, porque compreendo os conhecimentos adquiridos e as habilidades desenvolvidas na formação superior, devido aos treinamentos recebidos, pela vivência cotidiana e pelo autodidatismo.

Segundo Pochmann (2007), a educação profissional é uma exigência não só do mercado de emprego mais da sociedade. Trata-se de uma determinada experiência adquirida com valores sociais, que apresenta ao indivíduo uma menor chance de exclusão social, ao mesmo tempo em que se abrem diversas possibilidades no mercado profissional.

Segundo Jairo (2006), a formação profissional como é discutida atualmente no cenário mundial, está diretamente ligada à empregabilidade do profissional e o sucesso das empresas no setor produtivo, no mundo das corporações a qualificação profissional do jovem e o conceito do desenvolvimento industrial e econômico uma vez que as mudanças no mundo empresarial acontecem diariamente, e esses jovens serão o futuro e estará pronto para atuar no mercado, levando em consideração os profissionais de décadas anteriores que pouco buscava pela qualificação profissional vivia na zona de conforto, o jovem de hoje é considerado um profissional polivalente porque consegue lidar com as constantes mudanças do mercado competitivo.

2.2 O mercado de trabalho

Logo após ingressarem nas Faculdades Network surge às primeiras oportunidades profissionais na carreira do jovem, como estágios e programas trainees, são oportunidades decorrentes de parcerias entre a instituição de ensino superior Faculdades Network e empresas com objetivos bem definidos a instituição de ensino busca pelo reconhecimento no meio educacional e empresarial bem como ficar em evidência, enquanto que as empresas procuram reter talentos e agregar valores profissionais.

Para case e colaboradores (2009), o mercado de trabalho se divide em dois: sistemático onde as empresas se utilizam de métodos cuidadosos para poder selecionar os candidatos tais métodos envolve entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outras formas de selecionar nesse primeiro mercado esta os mais jovens que na maioria das vezes são movidos pela competição. O outro mercado é o não sistemático onde se encontra um nicho de mercado que na maioria das vezes para ingressar no mercado de emprego não precisam passar pela dinâmica de grupo nem pelos testes e sim apenas ter diferenciais como aparência e bom trânsito, grau de influência em determinados segmentos, esse mercado não sistemático é indicado para quem deseja uma transição.

Na visão de Pochmann (2007), a transição do jovem ao mercado de trabalho representa um momento decisivo para sua trajetória profissional futura, quanto melhor for à condição de acesso ao primeiro emprego, oferecida em conjunto por empresa e instituição de ensino, maior será a evolução na carreira profissional.

Segundo Chiavenato (2004), os profissionais que buscam a inserção ao mercado de trabalho devem ser flexíveis às constantes mudanças do mercado, decorrente dos avanços tecnológicos e do crescimento econômico, porém não basta ser só flexível e necessário sair da

instituição com alguns atributos a seu favor, ou seja, tem que carregar um diferencial para ser competitivo como ser ágil proativo e inovador.

Segundo Denize retamal (2010), Diretora Executiva da RHIO'S Recursos Humanos. Defende que ha um caminho promissor para uma inserção bem sucedida no mercado de trabalho que se apresenta é o alto nível de especialização profissional. De fato, o mercado de trabalho está mais seletivo e, assim, o profissional apto a atender às exigências e às transformações pelas quais passam as empresas detém melhores chances de sucesso. Ou, seja a partir do momento que o jovem busca adquirir conhecimento ele se torna apto a competir no mercado de trabalho podendo alcançar o sucesso profissional. Porém e preciso, refletir, planejar e traçar uma carreira futura para alcançar o sucesso profissional no mundo globalizado.

Seguindo ainda Denize retamal (2010), Ela defende que e necessário planejar uma carreira não é só escolher uma profissão ou um curso de graduação a seguir, mas também um segmento e uma indústria de atuação para os quais o jovem ou profissional deverá se preparar, munindo-se de todas as ferramentas necessárias que trarão a especialização e o diferencial competitivo desejado.

E importante observar que a autora defende a entrada do jovem na faculdade, mas deixa claro que o jovem não pode ingressar por impulso e sim com planejamento e de olho no futuro profissional, ou seja, acompanhando o mercado de trabalho e suas mudanças.

2.3 Empregabilidade

Atualmente a Faculdades Network se destaca no mercado por manter altos níveis de empregabilidade, porem e preciso enfatizar que para alcançar o sucesso, a instituição de ensino superior Faculdades Network oferece altos níveis de ensino atualizados com o mercado, também detém os melhores profissionais trabalhando em seu favor, além de manter parcerias com empresas para facilitar a inserção do jovem ao mercado de trabalho.

Empregabilidade são competências e qualidades que envolvem a capacidade de atuação do jovem profissional dentro das empresas, são mecanismos adquiridos a o longo da carreira profissional e dos conhecimentos adquiridos que permitem adaptar-se a velocidade das mudanças globais.

Segundo Almeida (2006), empregabilidade baseia-se na recente nomenclatura dada à capacidade de adequação do profissional ao mercado de trabalho, quanto mais capacitado o profissional, maior sua empregabilidade. Ou seja, quanto maior investimento na carreira profissional maiores oportunidades no ingresso ao emprego.

Na visão de Minarelli (1995), Empregabilidade é a condição de ser empregável, isto é, de conseguir um emprego onde aplicará seus conhecimentos habilidades e técnicas que foram intencionalmente desenvolvidas por meio da qualificação profissional e treinamentos sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho.

Para Chiavenato (1999), a empregabilidade se deve a vários fatores como á velocidade das mudanças tecnológicas o mundo globalizado, desenvolvimento econômico dos países, a competitividade nas empresas por melhores profissionais, o desenvolvimento da capacitação profissional a busca pelo emprego, e o investimento na formação superior.

Os autores defendem que o profissional que busca a qualificação esta, mas próximo do mercado de trabalho, porque está preparado para ingressar e competir no mercado de emprego. Desenvolveram um diferencial por isso tem a empregabilidade a seu favor, com maiores chances de atuação profissional ampliada, pela grande atratividade que exerce em constantes potenciais devido a sua busca pelo diferencial e a sensibilidade de se ajustar as novas demandas empresariais, porém aquele que tiver maior flexibilidade de se adaptar ao mercado competitivo largará na frente.

2.4 O mercado de trabalho atual 2012

Segundo o CAGED cadastro geral de empregados e desempregados em fevereiro de 2012 foram criados no Brasil 150.600 empregos com registros em carteira de trabalho com uma alta de 0,40% em relação ao mês de janeiro, de acordo com o ministério do trabalho e emprego (MTE), o Brasil vai continuar gerando mais empregos, seguindo assim um ritmo de expansão gradual, mas enfatiza que o mais importante é que a cada mês que passa aumenta a inserção de trabalhadores no mercado de trabalho. E em termos geográficos o ministério do trabalho e emprego divulgou que em quase todos os setores houve crescimento de emprego, na maior parte dos setores com destaques em termos absolutos para a Indústria da transformação que criou quase 20 mil vagas de emprego a segunda maior geração de empregos ficou com o setor de serviços que abriu 93.170 vagas de emprego, a construção civil com 27.811 e a Administração Pública com 14.694 registraram o terceiro maior saldo.

Segundo o CAGED, o mercado de emprego no Brasil não parou de crescer nos últimos meses, até abril de 2012 apresentou um saldo de 216.974 postos de emprego, o que representa um avanço de 0,57% em relação ao estoque de empregos com carteira assinada do mês anterior. Nos últimos 12 meses, foram criados 1.713.410 vagas de emprego celetistas, o que correspondeu a um aumento de 4,64% no número de trabalhadores com emprego formal no Brasil. Nos quatro primeiros meses do ano o emprego expandiu 1,85%, o que correspondeu a um saldo de 702.059 postos de trabalho. Segundo o CAGED, em abril todos os oito setores de atividade econômica apresentaram desempenho positivo, com a Agropecuário apresentado a maior variação mensal de 1,41% (21.916 postos) e a Administração Pública variação de 0,47% (3.838postos). O setor que apresentou o melhor resultado foi o de Serviços (82.875 postos +0,53%), seguido pela Construção Civil (40.606 postos +1,36%), o Comércio (33.704 postos +0,40%) e a Indústria da Transformação(postos30.318).

Segundo os dados do CAGED acima podemos perceber que o mercado de empregos no Brasil cresce a cada mês, e diante desse crescimento e da competitividade no mercado de trabalho, as Faculdades Network torna-se uma instituição de grande importância para os jovens que querem ingressar no mercado de trabalho, uma vez que a Faculdades Network oferece alto nível de ensino atualizado e qualificado que segue as exigências do mercado de trabalho, também mantém parcerias e convênios com empresas, por isso as chances de inserção ao mercado de emprego do jovem que ingressa nas Faculdades Network são maiores.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada dentro da instituição de ensino superior Faculdades Network por meio do SEE, (serviço de encaminhamento a empregos e estágios), a fim de mostrar a importância do ingresso do jovem na Faculdade na busca por uma oportunidade no mercado de trabalho, o foco da pesquisa foi mostrar o nível de empregabilidade atingida no ano de 2011, dentro das Faculdades Network.

Para o desenvolvimento desse trabalho foram realizadas duas pesquisas: A pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica se deu a partir de livros, artigos e sites.

A pesquisa de campo foi realizada nas Faculdades Network por meio do SEE, com o fechamento dos resultados no período de novembro de 2011, as Faculdades Network esta instalada na (Região Metropolitana de Campinas SP), RMC.

Segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica elaborada e realizada a partir de material disponível já constituído e publicado em livros e artigos e na internet e em outros meios desde que tenha uma base fundamentada. Para o desenvolvimento desse trabalho aplicou-se uma pesquisa qualitativa que buscou levantar dados e hipóteses construídas, a fim de aferir aspectos e interpretações para chegar-se a resultados.

A pesquisa realizada utilizou-se de ferramentas para obter os resultados como um questionário aplicado nos alunos da instituição de ensino pelo SEE. (Serviço de encaminhamento a empregos e estágios). O SEE e um setor de RH da instituição de ensino Faculdades Network. Os questionários são aplicados uma vez por ano a os alunos que respondem livremente as questões elaboradas, porém esses dados obtidos são mensalmente atualizados pelo profissional do SEE.

O SEE é um departamento da instituição de ensino superior Faculdades Network onde são oferecidos vários serviços profissionalizados de apoio a os alunos e organizações conveniadas e parcerias. Coordenado pela psicóloga e orientadora de carreira Luciana Faria. O SEE disponibiliza vários serviços gratuitos a os alunos como: encaminhamento para o mercado de trabalho, orientação profissional como elaboração de currículo, como se comportar nos processos seletivos orientações sobre o atual mercado de trabalho segundo o SEE.

Já para as empresas que atualmente são mais de trezentas que mantém parceria com a instituição, os serviços prestados são de grande importância levando em consideração a competitividade pelo talento. Nesse caso, as empresas conveniadas quando precisam buscar um profissional, ou ainda, desejam fazer a divulgação de vagas que estão em aberto usam um serviço gratuito oferecido pelo SEE. Este serviço funciona de forma de parceria onde a empresa requisitante envia o perfil da vaga ao SEE e o mesmo alinha com os alunos em seu banco de talentos, encaminhando-os somente dentro do perfil solicitado sem ônus à instituição e empresa, da seguinte forma as empresas enviam um e-mail solicitando o perfil do candidato desejado por elas para SEE, diante das informações passadas pela empresa o profissional que atua no SEE faz um rastreamento dentro de seus arquivos e identifica os profissionais disponíveis no mercado, então faz o envio conforme o perfil desejado pela empresa sem custo e com a indicação da instituição de ensino superior Faculdades Network. O SEE também disponibiliza um cadastro para os alunos da instituição, que e feito via e-mail funciona da seguinte maneira o aluno envia seu currículo no e-mail see@nwk.edu.br. Além disso, ele deve passar pelo setor informar sua situação profissional atual para melhor atendê-lo.

Durante o ano de 2011 o SEE teve 312 alunos atendidos e um total 747 atendimentos realizados no período, ou seja, isso significa que alguns dos 312 alunos atendidos, foram atendidos mais de uma vez por isso 747 atendimentos, esses atendimentos referentes a vagas, assinaturas de termos de compromisso de estágio, e elaboração de currículo, e outras orientações sobre o mercado de trabalho segundo informações do SEE.

A instituição de ensino superior Faculdades Networkonde foi realizada a pesquisa foi fundada em 1986 tem hoje 26 anos e atua no seguimento estudantil desde a sua fundação atualmente a instituição conta com dois campi que estão localizados nas cidades de Sumaré e nova Odessa na RMC (região metropolitana de Campinas SP). O campus que fica instalado na cidade de Nova Odessa e atualmente considerado um dos mais completos da RMC, com infraestrutura física e tecnológica de altíssimo nível, oferecendo todos os recursos didáticos e pedagógicos necessários a uma formação de qualidade com diversos setores especializados de apoio aos estudantes, como biblioteca atualizada, SEE (serviço de encaminhamento a

empregos e estágios), vários laboratórios de informática, anfiteatro com espaços acolhedores, quadra poliesportiva, piscina aquática, equipamentos de mídia nas salas de aulas de última geração, além de profissionais gabaritados atuando em todos os setores da instituição, como professores mestres e doutores.

Segundo informações da secretaria das Faculdades Network, atualmente a instituição conta com cinco cursos superiores nas áreas de humanas e exatas, são eles administração de empresas, engenharia mecânica, pedagogia, educação física e sistemas de informação, durante a pesquisa foi possível identificar os cursos mais solicitados por vaga, à quantidade de alunos matriculados por curso e o total de alunos de todos os cursos, de acordo com as Faculdades Network no ano de 2011 o número de alunos matriculados em todos os cursos foi de 828 no total. Segundo informações cedidas pela instituição o curso de Administração de Empresas foi o mais procurado dentre os cinco cursos disponíveis na instituição ficando na primeira posição com 288 alunos matriculados. Já o curso de Pedagogia, de acordo com a instituição, ficou na segunda posição com 279 matrículas efetuadas. Sistemas de Informação em terceiro com 186 matrículas, e em quarto e quinto lugares segundo a instituição, ficaram Engenharia Mecânica com 48 matrículas, e Educação Física com 27 matrículas, esses dois últimos e importantes frisar que começaram somente em 2011, por isso um menor número de estudantes matriculados.

A pesquisa aplicada foi considerada por amostragem por não ter atingido todos os alunos matriculados, já que dos 828 alunos matriculados somente 587 participaram respondendo os questionários aplicados pelo SEE.

A seguir análise de dados mostrará a média de empregabilidade geral dos cursos superiores no ano de 2011, número de alunos disponíveis e empregados, a média dos cursos mais solicitados por vaga, e a média de empregabilidade dos cursos.

4. ANÁLISE DE DADOS

As análises a seguir mostram com mais clareza os índices atingidos pela instituição no ano de 2011, levando-se em consideração a proposta da pesquisa que foi levantar dados como a média de empregabilidade, que mostrassem a importância do curso superior na hora da busca pelo mercado de trabalho.

Assim foi possível identificar na primeira análise, gráfico 1 a média de empregabilidade geral dos cursos superiores apresentados, onde verificou-se que 92% dos alunos entrevistados no ano de 2011 estavam trabalhando, e apenas 8% estavam disponíveis no mercado de trabalho ou, seja, dos 587 entrevistados apenas 46 não trabalhavam naquele momento.

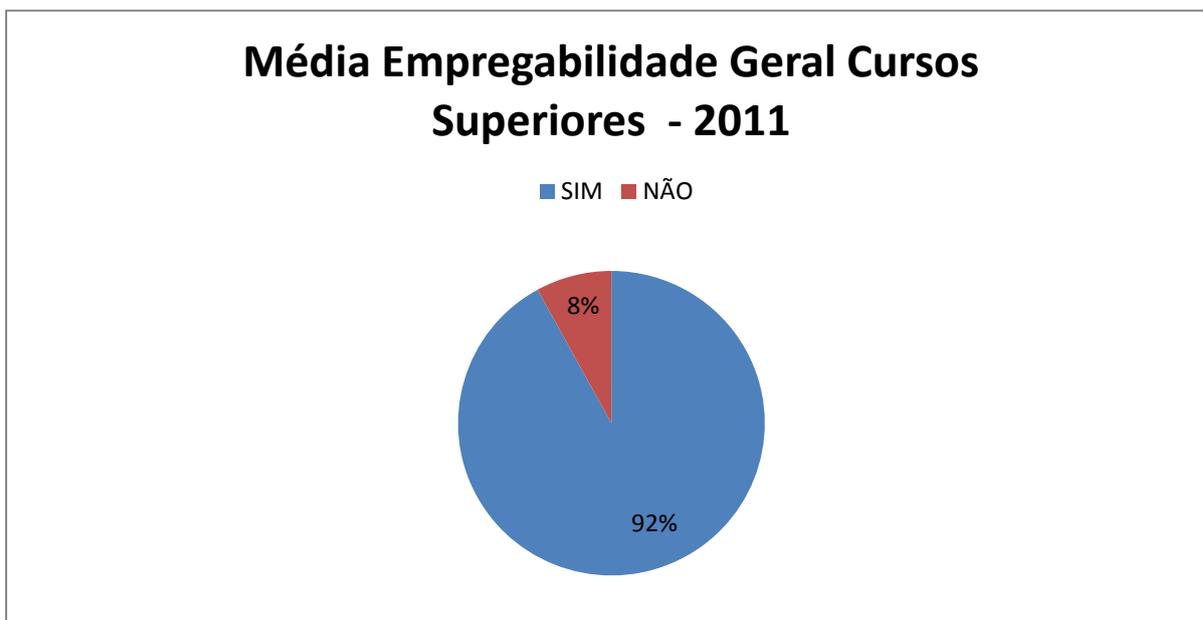


Gráfico: 01. A análise mostra a média geral de empregabilidade atingida em todos os cursos da instituição no ano de 2011.

Fonte: Elaboração do SEE

A segunda análise mostra a média de empregabilidade de cada curso ou, seja, a média individual que os cursos atingiram no ano de 2011, nos índices apresentados pode-se verificar o curso que maior empregabilidade atingiu, que foi engenharia mecânica ficando em 1º lugar com 95% de empregabilidade depois em seguida veio pedagogia e educação física empatados com 94% de empregabilidade e por ultimo administração de empresas e sistemas de informação respectivamente com 89% de empregabilidade.

Pode-se entender que de modo geral todos os cursos apresentaram altos índices de empregabilidade atingidos no ano de 2011.

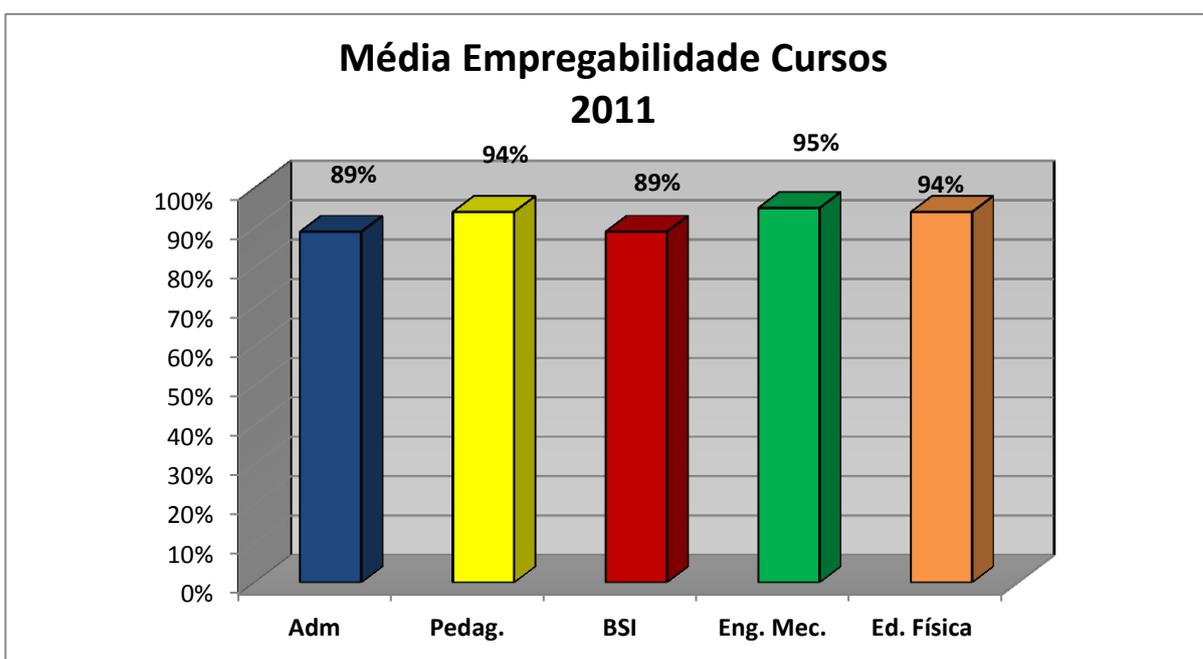


Gráfico: 2. A análise mostra os índices de empregabilidade atingida por cada curso no ano de 2011.

Fonte: Elaboração do SEE.

No gráfico 3 a seguir observou-se a média de alunos disponíveis e empregados no ano de 2011, verificou-se que os alunos que se encontravam disponíveis no mercado em 2011 quando a pesquisa foi aplicada, era um numero pequeno levando-se em consideração que o mercado esta competitivo e que dos 587 apenas 50 se encontravam disponíveis,

Percebeu-se que a maioria dos alunos entrevistados estavam empregados, ou, seja, do total de 587 alunos, 537 estavam trabalhando e somente 50 disponível, com esses numeros foi possível verificar que somente 8% dos alunos da instituição que responderam o questionários estavam disponível na data que foi aplicada a pesquisa.

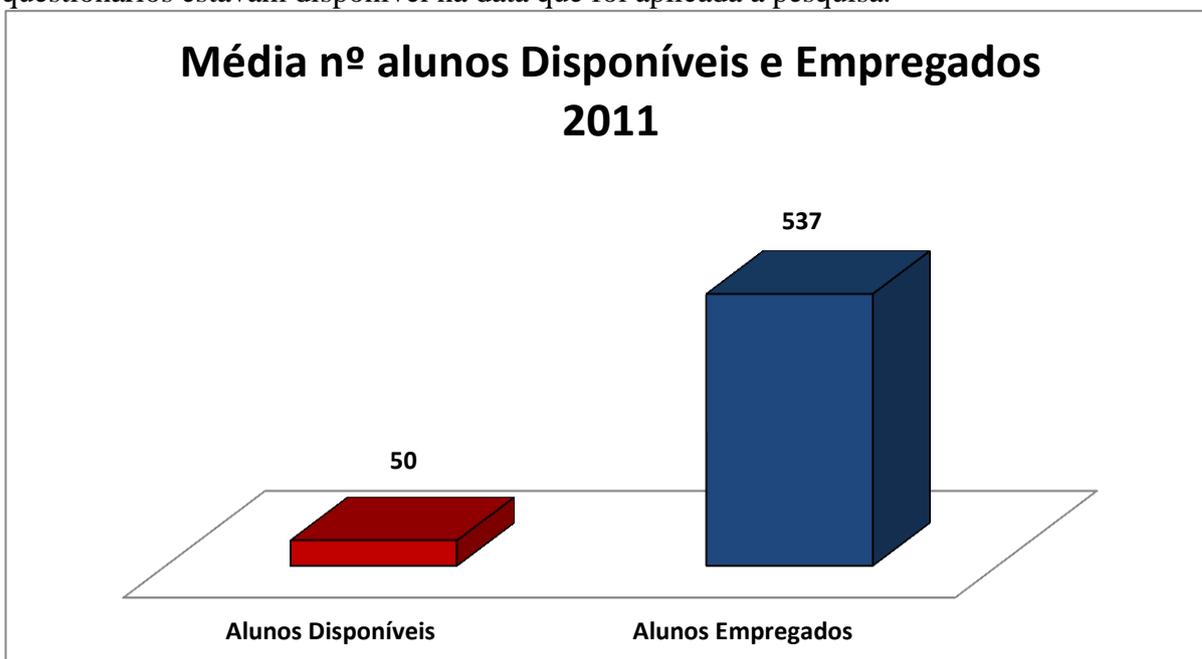


Gráfico: 3. a análise mostra a média de alunos empregados e disponíveis em 2011.

Fonte: Elaboração SEE.

No gráfico 4 a seguir as informações dos índices mostram os cursos mais solicitados para as vagas de emprego.

Os índices foram feitos a partir dos cursos, mais solicitados para as vagas de emprego no decorrer do primeiro e segundo semestre de 2011, esses dados levantados mostram os cursos mais solicitados, o curso de Administração de empresas largou na frente com uma ampla vantagem em relação a os outros ficando em 1º lugar com 52% de procura já Sistemas de informação com 28% em 2º lugar, e em 3º Pedagogia com 20%, em 4º e 5º lugar ficaram educação física, e engenharia mecatrônica, mas não foi possível mostrar números em relação a os dois últimos cursos citados uma vez que eles iniciaram somente em 2011 e possuíam apenas uma sala de 1º ano cada um dos cursos.

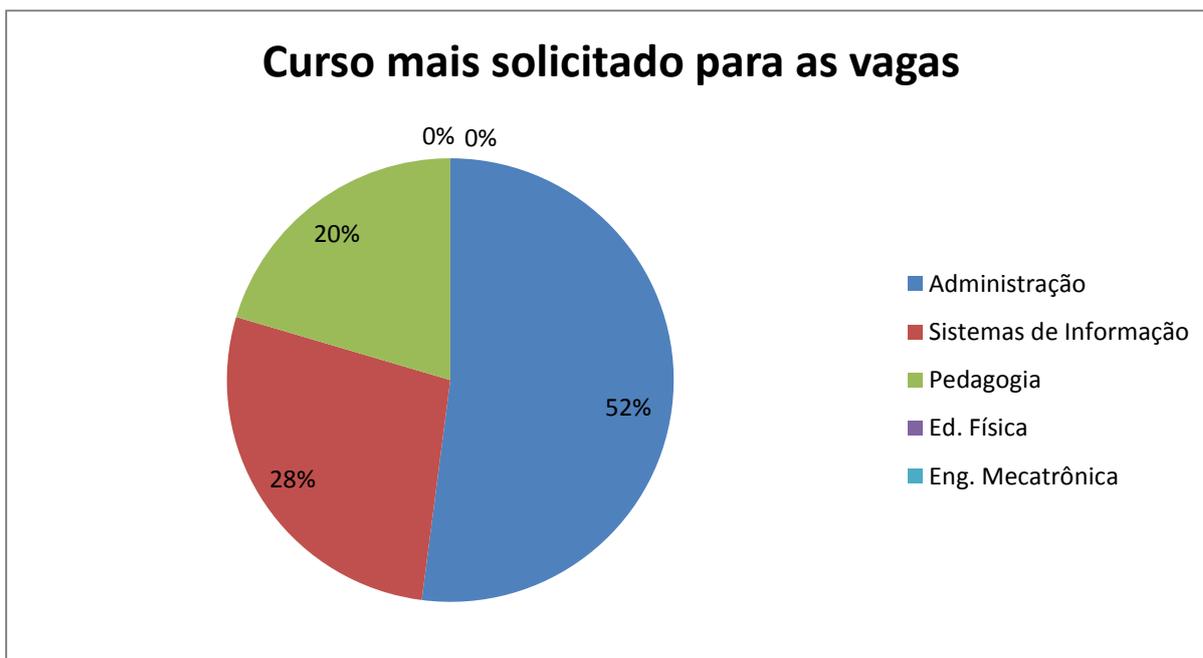


Gráfico: 4. Mostra quais os cursos mais solicitados para as vagas de emprego, os cursos de Educação Física e Engenharia Mecatrônica iniciaram em 2011, portanto, possuíam apenas 1 sala de 1º ano cada um.

Fonte: Elaboração SEE.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado nas Faculdades Network por meio do SEE (serviço de encaminhamento a empregos e estágios) mostrou o nível de empregabilidade alcançado em 2011, em todos os cursos oferecidos na instituição, mostrou também a importância do ingresso do jovem na instituição de ensino superior Faculdades Network uma vez que a partir do momento que o jovem ingressa na Faculdade Network as chances de inserção ao mercado de emprego são maiores, porque a instituição além de oferecer um ensino de alto nível e atualizado com o que exige o mercado de trabalho mantém também parcerias com empresas para facilitar a inserção desse jovem ao mercado.

As mudanças tecnológicas e o mundo globalizado fazem com que as corporações sejam mais competitivas na hora de contratar o profissional por isso a importância do ingresso do jovem nas Faculdades Network, uma instituição que preza pela qualidade do ensino superior, e formação profissional.

No estudo realizado na Faculdades Network percebeu-se a importância da instituição para os jovens que buscam uma oportunidade no mercado de trabalho.

As pesquisas desenvolvidas em artigos, sites, e livros, e os dados fornecidos pelo SEE, permitiram que chegasse a uma conclusão nos artigos sites e livros foi possível verificar que segundo os autores Minarelli (1995), e Chiavenato (2004), O mercado de trabalho é dinâmico e flexível, e os jovens só conseguem competir se estiverem qualificados profissionalmente. Já os dados fornecidos pelo SEE mostram que a instituição de ensino superior Faculdades Network mantém altos níveis de empregabilidade tornando-se de grande importância para aqueles que almejam o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. G. **Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências**. R.J. Brasport 2006. <http://meuartigo.brasilecola.com/atualidades/empregabilidade-Uma-exigência-profissional>. Acessado em 28 de abril de 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo desafio dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. p 18.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 113.

CASE, T. e associados. **Transição de carreira: construindo oportunidades**. São Paulo 1ª Ed: 2009 Ed. Própria.

CAGED. **Cadastro geral de empregados e desempregados**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/caged/>. Acessado em 07 de novembro de 2012.

RETAMAL, Denise. **O mercado de trabalho e o mundo globalizado**. Disponível em: <http://blog.rhios.com.br/2010/04/22/o-mercado-de-trabalho-no-mundo-globalizado/>. Acessado em 07 de novembro de 2012.

JAIRO, E. [et al.] **fundamentos para gestão de pessoas: treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto alegre: Artmed, 2006. P 42.

MINARELLI, A.J. **Empregabilidade o caminho das pedras: 22ª Ed**. São Paulo: Gente, 1995.p 38-52.

POCHMANN, M. **a batalha pelo primeiro emprego: a situação atual e as perspectivas do jovem no mercado de trabalho brasileiro: 2ª Ed**. São Paulo: Publisher Brasil, 2007. P 13-55.

O QUE ATRAI MAIS O CLIENTE NA HORA DA COMPRA: BRINDE VERSUS PREÇO REDUZIDO

Zilda Ferreira de Oliveira¹
Bárbara Regina Lopes Costa²

Resumo

O que atrai mais o cliente na hora da compra: Brinde versus preço reduzido. Esse estudo visa entender o processo de determinadas ações promocionais no varejo e qual das ações tem maior aceitação pelos clientes, o estudo será realizado de forma experimental em um supermercado da cidade de Sumaré-SP situada na Região metropolitana de Campinas e tem como foco mostrar de maneira objetiva o quanto essa estratégia influencia na compra final e os impactos dessas duas ações promocionais.

Serão também analisados os métodos mais usados pelo próprio marketing para facilitar a aceitação de determinado produto no varejo e as estratégias para satisfazer o cliente.

Palavras chave: brindes; preços; estratégia de marketing e varejo.

Abstract

What most attracts the customer at time of purchase: Toast versus reduced price. This study aims to understand the process of certain promotional activities in retail and what actions have greater customer acceptance, the study will be conducted on an experimental basis in a supermarket in the city of Sumaré-SP located in Campinas Metropolitan region and focuses on the show objectively how this strategy influences the final purchase and the impacts of these two promotions.

They will also analyze the methods used by marketing itself to facilitate the acceptance of a product and retail strategies to satisfy the customer.

Keywords: gifts, prices, marketing strategy and retail.

(1) Graduanda em Administração de Empresas, 4º ano, Faculdades Network; Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil (E-mail: zf.oliveira@bol.com.br) .

(2) 1 Doutoranda em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguai). Aluna Especial em Multimeios – Cinema - Universidade de Campinas – UNICAMP. Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Publicitária e Professora de Comunicação e Marketing em programas de graduação e pós-graduação.(E-mail: babhy@terra.com.br) .

1. Introdução

O comércio varejista e especificamente os supermercados, cenário para a realização deste estudo, visando aumentar suas vendas, seduzir os clientes, reduzir as mercadorias paradas nas gôndolas e girar seus estoques, trabalham aliados aos fabricantes e usam diversas estratégias de marketing para tal.

De acordo com Blessa (2005, p.65, apud Toledo e Vaz, 2012), 85% das compras em lojas de auto-serviço são realizadas sem planejamento, por impulso.

Ainda segundo Blessa (2005, p.65, apud Toledo e Vaz, 2012). Este processo de compra se dá num “momento mágico”, que são os poucos segundos que colocam o consumidor de frente e em contato direto com o produto. Este comportamento, determinante na decisão de compra, que leva os profissionais de marketing a lapidarem as técnicas de estímulo para que, mesmo sem perceber, induzam o indivíduo a aumentar a sua compra ou até a comprar o que não precisa.

Ferracciu (2007) observa que o consumidor elimina o julgamento do produto a ser adquirido quando o mesmo oferece uma recompensa, se o cliente vê que o produto oferece algo junto com a compra ele é seduzido por essa arma tão usada nos dias de hoje, pois ele tem a percepção de vantagem. Mesmo que ele não venha a usar o produto adquirido ele tem a compensação psicológica de se sentir recompensado.

Já em contra partida Toledo e Vaz (2008) apontam que o uso contínuo de baixa-preço como um atrativo ao cliente pode ser considerado como uma queima de estoque, produto de baixa qualidade ou próximo do vencimento. O uso de preços baixos é uma estratégia muito usada no varejo, mas tem que estar aliada a uma pesquisa regional, pois o preço baixo tem o seu público e quando é muito praticado acaba levando a dúvida ao cliente em relação à qualidade do produto ofertado.

Em concepção a esses fatores e ao aumento do poder de compra dos consumidores o que tornam-os mais exigentes e atentos a todos os aspectos comparativos às marcas, esse estudo visa entender, através de uma pesquisa quantitativa, qual estratégia resulta melhor quando se pretende ampliar o volume de vendas: o preço baixo ou o brinde. A pesquisa de campo se dará em um supermercado próximo ao centro na cidade de Sumaré-SP, município localizado na região Metropolitana de Campinas, possuidora de uma população com relativa representatividade das classes B, C e D. A elaboração deste estudo justifica-se pela ausência de informações específicas entre as duas variáveis em questão: o preço baixo e o uso de brindes e as dificuldades que os fabricantes e varejistas encontram em tentar reduzir custos e impulsionar vendas de uma forma direta e que apresente resultados satisfatórios evitando assim desperdícios e indo de encontro à necessidade do cliente. Ao final, este estudo pretende propiciar referências para aqueles que se interessarem pelo assunto ou que desejam ampliar sua atuação diante desse cenário tão concorrido que é a luta das marcas dentro do varejo, mas que não dispõem de conhecimento especializado sobre o assunto.

2. Promoção de Venda

A atividade do comércio varejista, principalmente em países emergentes como o Brasil, se torna uma fonte que gera empregos. No Brasil, tem-se como setores varejistas os supermercados e hipermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, lojas de móveis e decoração, postos de gasolina, lojas de eletroeletrônicos e livrarias, de acordo infoescola (2011).

O marketing promocional tem como objetivo promover vendas, usando muito mais apelos que somente os materiais de merchandising no PDV. Normalmente são estratégias que geram efeitos rápidos nos consumidores. Caracteriza-se por utilizar a promessa e a oferta de benefícios adicionais, gerando uma vantagem ao público alvo. Apoia e utiliza a publicidade para sua otimização e tem seus resultados em curto prazo e mensuráveis. A promoção de

vendas existe por um tempo determinado, segundo Ogden e Crescitelli (2007), ela foi criada para: provocar experimentação, regularizar volumes de estoques e neutralizar investidas da concorrência. Ainda segundo os autores, um produto deve ser vendido por seus próprios atributos e não a custa de benefícios extras, daí a necessidade de uma interrupção ou um tempo determinados para tais ações de vendas.

Para a AMPRO (2011)

Marketing promocional é comunicação de marca com objetivo de incrementar a percepção de seu valor por meio de técnicas promocionais e pontos de contato que ativem a compra, o uso, a fidelização ou a experiência de produtos e serviços. Toda e qualquer forma de elevar a exposição de um produto, gerando vendas e levando o mesmo ao conhecimento dos clientes é considerado um marketing promocional.

Para cada produto, assim como para cada público consumidor existem técnicas que resultam em melhores saldos. São diversas as técnicas utilizadas para impulsionar as vendas, que vão desde ações mais elaboradas como concursos culturais, eventos, até simples sorteios ou distribuição de brindes. As promoções de vendas podem ser custeadas inteiramente pelo varejista, mas comumente são cooperadas com o distribuidor, que neste caso, assume parte dos custos, esperando que o varejista aumente seus estoques ou frequência dos pedidos.

Os profissionais de vendas têm como responsabilidade fechar negócios, já os profissionais de promoção de vendas devem proporcionar condições oportunas para que esses negócios possam ser desenvolvidos. Entende-se que o trabalho do marketing promocional é apresentar soluções estratégicas que possam induzir o cliente a adquirir o produto através dos benefícios que o mesmo poderá lhe trazer.

O marketing promocional deve estar aliado com técnicas de merchandising para que o cliente possa visualizar a ação que está sendo feita no PDV, visando por meio da interação com seu público-alvo, alcançar os objetivos estratégicos de construção de marca, vendas e fidelização.

2.1 Merchandising

De acordo com BLESSA (2001) a palavra merchandising quer dizer mercadização, ou seja, mercadoria + negociante = mercadização. De forma mais clara. É um conjunto de técnicas que, quando usadas, apresentam de uma forma organizada e em destaque o produto no ponto de venda agregando valor e gerando rotatividade ao produto alvo da ação. Merchandising é um impulso visual do produto, é a sua forma de apresentação, seu cartão de visitas.

Na prática, merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade dos produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

A exibitécnica citada por BLESSA (2001) como sendo a principal ferramenta do merchandising, que tem por finalidade expor da melhor forma o produto para facilitar sua aquisição. Sendo necessário destaque em relação aos outros produtos; destaque em relação ao ambiente; exposição em locais de fluxo de tráfego; posicionamento ao alcance do olhar; exposição de forma acessível e exposição em quantidade suficiente. Sendo assim, é necessária criar um ambiente saudável de compra e alguns fatores contribuem para isso como: som, perfume ou aroma característico, iluminação, cores, decoração, ambientação de cada seção, ar condicionado, plantas, aspecto e uniforme dos funcionários, atendimento, ofertas, vitrines, arquitetura e muitos outros. As técnicas de merchandising e os materiais que dão suporte a essa ação devem ser norteadas: pela criatividade, originalidade e funcionalidade. A promoção de vendas requer ações de merchandising, para que possa ser vista conhecida e anunciada, para que surta o resultado esperado. De acordo com MONTEIRO, Dennys (2010) Merchandising, além de atuar como importante ferramenta de influência nas compras por impulso deve servir como reforço e lembrete de toda publicidade da empresa e do produto. As cores, a logo e a própria campanha utilizada pela companhia e relacionada com o respectivo

produto devem ser lembradas e reforçadas pelos elementos e materiais de merchandising. Essa ação orquestrada faz o reforço da mensagem e aumenta sua efetividade. Acima de tudo, para que o trabalho de divulgação de uma promoção possa ser muito bem desenvolvido através do *merchandising* no ponto-de-venda e trazer resultados satisfatórios, o produto deverá estar muito bem posicionado ao olhar dos consumidores, facilitando seu manuseio. O material promocional deverá ter algum diferencial que leve a chamar a atenção dos clientes, podendo causar certo impacto e talvez a memorização por parte deles.

3. Brindes

“São objetos de valor simbólico distribuído junto com o produto para induzir a compra.” (Ogden e Crescitelli 2008, p.85).

As informações sobre os primeiros produtos promocionais (também denominados brindes corporativos ou promocionais) datam da eleição de George Washington em 1798.

Segundo CABRAL (2011):

Embora no século XIX já houvesse produções isoladas de réguas, calendários e produtos personalizados em madeira, não havia, propriamente, uma indústria organizada do setor. Muitos consideram Jasper Meeks, habitante de Ohio, EUA, como o primeiro a desenvolver a hoje conhecida indústria de brindes, quando convenceu uma loja de livros a prover a escola local de sacolas (para carregar livros) com a referência da livraria. Logo, o sucesso de Meeks fez com que o mercado gerasse um concorrente, o Sr. Henry Beach. Logo, ambos já haviam desenvolvido caixas para cartões, calendários, aventais e até mesmo chapéus para cavalos.

Em 1904, 12 fabricantes se uniram para formar a hoje renomada Associação de Produtos Promocionais (PPAI, na sigla em inglês), com mais de 7.500 membros no mundo todo segundo CABRAL, Aline 2011.

A grande explosão no setor de brindes corporativos ocorreu por volta de 1970, quando as empresas, com dados mais acurados acerca da resposta dos consumidores, perceberam a grande força mercadológica dos itens promocionais. A formação de marcas cada vez mais fortes ocorreu, portanto, através da constituição destas identidades corporativas, constituídas minuciosamente através de uma linguagem mercadológica cuidadosamente estudada.

Para CABRAL (2011):

Até 1990, a indústria de brindes tinha seu pico às voltas do Natal, quando os estoques das empresas conseguiam ser esgotados pela demanda. No início desta década, contudo, este cenário foi mudando (em termos globais), enquanto as empresas passaram, gradativamente, a utilizar os brindes corporativos como ferramentas de promoção de marcas, produtos e eventos durante todo o ano.

De acordo com o site cenabrindes o produto promocional valoriza o consumidor com a ação de presentear-lo, tendo em vista que, além de evidenciar sua marca, agrega valor em sua parceria e faz o cliente se sentir especial quando recebe o brinde ou algo do tipo. Tem se como vantagem relembrar e difundir a marca; fortalecer o relacionamento; receber presentes é sempre agradável; demonstrar afeto, criatividade, investimento e interesse no cliente. Nos dias de hoje o uso de brindes corporativos ou promocionais é uma estratégia muito vista em qualquer ponto de venda, (Ogden e Crescitelli 2008) ainda faz referência aos diversos tipos de brindes existentes no qual seguem os mais utilizados:

- Brindes sem vínculo de compra; são distribuídos sem a necessidade de compra geralmente são objetos de valor simbólico e geralmente são distribuídos em eventos e feiras para fidelizarem a marca.
- Brindes com vínculo de compra; Para ganhar o brinde é necessária a compra do produto.
- Brinde de compra subsidiada; Também atrelado a compra o consumidor paga por uma parte do brinde, para obter sucesso nessa modalidade o brinde deve ser algo que o consumidor deseje muito .

Para Alexandra 2011 as empresas querem estar presentes no conhecimento das pessoas e do mercado. Em um mundo que se inova a cada segundo, a concorrência anda na mesma proporção, e o mercado se segmentam na mesma velocidade: visando baixar custos, as empresas focam em determinados serviços que possam trazer resultados rápidos ao invés de perder tempo com várias tentativas de inovação. Cada empresa se especializa em sua área e o diferencial está no que a mesma oferece aos seus clientes. Em meio a tantas marcas ser lembrado é um trabalho árduo e para isso se faz necessário estar presente na vida das pessoas, ser inserido diretamente no seu campo de visão.

Ainda para Alexandra 2011 mesmo que a empresa não abuse de propagandas, nosso cérebro consegue armazenar informações como imagens, logomarcas e cores. O simples fato de a pessoa visualizar sua propaganda, mesmo que não se concentre nela, já se torna uma identidade visual reconhecida, fazendo com que tentem se lembrar de sua marca quando a virem novamente causando uma curiosidade sobre a empresa e seus produtos. O fato de ser lembrado e por sua vez ser procurado novamente pelo cliente faz com que essas empresas trabalhem cada vez mais a estratégia promocional, buscando de forma intensiva tática para chamar o consumidor. O brinde é uma arma muito usada nesse comércio, tendo em vista o bom senso de que o brinde deve ser coerente ao produto, e quando maior seu grau de utilidade mais retorno se é esperado. Diante da forte concorrência existente, os profissionais de marketing procuram oferecer outros benefícios além dos já existentes no produto, na tentativa de torná-lo um diferencial mesmo que seja num curto espaço de tempo, até que possam ser copiados. A visão desses profissionais em relação ao benefício adicional oferecido, mediante a promoção do produto, é que o mesmo deverá ter uma duração mínima para que o público-alvo possa efetuar a compra e considerar a ação, o motivo real da aquisição do produto.

Os benefícios disponibilizados deverão tornar-se conhecidos pelo público-alvo e desenvolver neles o sentimento de convencimento para que se possa adquiri-lo para os fins a que estão destinados.

4. Preço

“O preço é o valor que um produto tem ou apresenta em determinado mercado, representado por uma quantidade de moeda.” (Costa e Crescitelli, 2003, p.35).

Para as empresas fabricantes, o preço de um produto significa o quanto ele deverá valer para venda dentro do mercado. Para os consumidores, o preço do produto é o quanto ele poderá pagar para adquirir esse bem ou serviço.

4.1 Táticas de Preço

Para Ricardo Festi (2003) o marketing faz valer de estratégias e uma série de subsídios de outras áreas de estudo, como a economia, a sociologia, a psicologia e outras para fazer do preço uma forma de encantar e elevar a venda de produtos. Seguindo o raciocínio do mesmo autor ele cita alguns termos usados pelo marketing.

Preço de penetração ou de *skimming*: O primeiro é a prática de um preço abaixo do mercado na intenção de estimular a venda. O segundo é aquele fixado num patamar elevado quando um novo produto é posto no mercado, com o intuito de tornar um produto diferenciado dos demais. Explora nesse caso, uma camada de consumidores disposto a pagar caro pela inovação.

Loss leader ou ”boi de piranha”: É aquele preço baixo, aplicado a um curto prazo num produto de alto giro. O objetivo dessa prática é aumentar o fluxo de pessoas no ponto de venda.

Preço psicológico: É aquele que termina em 99, 999 como R\$ 9,99, por exemplo. Esse tipo de preço é muito usado em bens de conveniência ou em compra comparada.

Price leader ou *Premium price*: O primeiro é o preço mais baixo do mercado usado intencionalmente por empresas com grande capacidade de produção. Já o segundo é praticado quando se trata de um produto diferenciado.

O executivo de marketing deve ter em mente que precisa investir em todas as variáveis do composto mercadológico tendo sempre vantagem competitiva. Sendo o preço apenas uma delas. Para estar sempre a frente é necessário agregar valor ao produto usando de variáveis importantes como: garantia assistência técnica, qualidade, durabilidade, status, valor de revenda, financiamento, design, etc. O uso dessas variáveis ou algumas delas permitirá uma maior flexibilidade no preço e garantirá lucros maiores ao fabricante. Quando o preço é definido através de sua qualidade, a empresa poderá praticar um preço mais alto em seu produto que contenha uma qualidade muito grande, preços intermediários para produtos com a qualidade similar e preços mais baixos para os produtos que possuem uma qualidade inferior. No entanto, o produto que contém uma qualidade maior pode estar com um preço mais baixo sendo que a empresa possa aumentar sua receita com as vendas e automaticamente interferir nas vendas dos produtos das empresas concorrentes.

4.2 Preços promocionais

Dentro do cenário de preços, aquele que as empresas determinam como promocionados, Costa e Crescitelli (2003) ressalta a necessidade da utilização desta ação no mercado em um curto período de tempo. Dessa forma os clientes não estarão esperando por aquela determinada oferta e poderão levar muito mais produtos em virtude do preço mais agressivo.

O preço promocional é fundamental e eficiente para as empresas que estão lançando novos produtos no mercado, visando sua ótima aceitação e fixação de sua imagem perante seu público. Além disso, esta importante lacuna é um excelente aliado para o negócio de marketing, como afirma os autores: (Costa e Crescitelli, 2003, p.40) “A promoção é, conseqüentemente, uma estratégia de comunicação capaz de apoiar as estratégias de marketing no que se refere a preços”.

Para ZENONE E BUAIRIDE, 2006, P.67.

Além de possibilitar retorno em curto prazo, a promoção traz outros diferenciais importantes para as organizações, como, por exemplo, a sua interatividade com o consumidor e o seu dinamismo, ou seja, com essa ferramenta o profissional de marketing pode verificar rapidamente a reação do público-alvo, diante de uma ação mercadológica, além de possibilitar a modificação, caso necessário, da estratégia promocional.

5. Metodologia

Segundo SAMARA e BARROS, 2010, p. 50.

“Pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a “questão quanto”? para cada objetivo do projeto da pesquisa que tenha adotado está metodologia”.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa para apurar dados da venda dos produtos de acordo com os dois tipos de promoção de vendas: o brinde e o preço baixo. Os dados da pesquisa foram coletados em um supermercado X situado na cidade de Sumaré- SP pertencente à região metropolitana de Campinas que atende clientes da classe B, C e D. A escolha desta empresa deu-se pela acessibilidade, ou seja, pela autorização para realizar o estudo experimental e o fornecimento dos dados necessários, apenas respeitando a solicitação de não citar o nome do supermercado.

O produto principal, que foi submetido ao experimento, é um produto lácteo de embalagem econômica envasado em garrafão de 900 GR voltado para um público específico em sua maioria mulheres por se tratar de um alimento funcional único em sua categoria que oferece benefícios a pessoas com problemas intestinais.

Foram dispostas as duas opções de promoção, sendo que a rebaixa de preço acompanhou o produto no dia 13,14,15 e 16 de setembro e no mês seguinte nos dias 18,19,20 e 21 de outubro foi aplicada a venda do produto junto com o brinde. Foi medida a venda dos produtos de forma controlada pelo sistema de vendas do próprio supermercado para que se tivesse o resultado das vendas diárias.

A data escolhida deu-se após o acompanhamento do fluxo de clientes durante um mês, verificando que a terceira semana do mês, normalmente tem maior fluxo de clientes na loja e observou-se também um auto poder de compra nos respectivos dias escolhidos para se fazer a pesquisa tornando assim uma avaliação mais precisa dos dados, considerando que seriam dias de uma mesma semana sem interferência de feriados para que não houvesse alteração em resultados.

6. Resultados e discussões

Na terceira semana do mês de setembro de 2012, dias 13, 14, 15 e 16, o produto Y foi vendido a preço promocional no valor de R\$ 4,99, sendo que seu preço padrão é de R\$ 6,49. Mantendo a oferta no período de quatro dias, teve como resultado a venda de 84 unidades.

Um mês depois, na terceira semana do mês de outubro de 2012, dias 18, 19, 20 e 21, o mesmo produto foi ofertado com a adição de brindes, uma colher acrílica de uso doméstico, com o preço normal de venda R\$ 6,49 e teve como resultado a venda de 204 unidades.

Com base nos dados quantitativos, foi construída uma tabela e também uma figura, que permitem melhor visualização dos dados:

	Datas – terceira semana do mês	Preço (R\$ - reais)	Quantidades vendidas
1 – Tabela: Preço Baixo versus Brinde			
Estratégia de marketing			
Rebaixa de preço	13, 14, 15 e 16/09	R\$ 4,99	84
Brinde	18, 19, 20 e 21/10	R\$ 6,49	204

AUTO-ATENDIMENTO VERSUS INTERNET BANKING

Damaris Daniela Mendes Martins¹
Barbara Regina Lopes Costa²

Resumo

Este artigo tem como objetivo mostrar a evolução do setor bancário no uso de novas tecnologias. Tais mudanças são ocasionadas pela necessidade de obter sistemas cada vez mais ágeis, de modo que venha a reduzir os custos das operações bancárias. O tema leva em consideração a separação dos assuntos abordados no artigo, ressaltando a importância dos terminais de autos serviços, conceitos de internet banking, e o comportamento do consumidor na internet ao efetuar suas transações bancárias, através da análise de dados junto aos usuários. A internet vai além das tecnologias. É uma reinvenção ou nova forma de fazer negócios, que não se deve perder de vista porque a cada dia surgem novas formas de tecnologias de informação, que devem ser assimiladas rapidamente. As organizações e os usuários devem interagir para não perder a competitividade de mercado.

Palavras-chave: Comércio eletrônico; Varejo; Internet Banking.

Abstract

This article aims to show the evolution of the banking sector in the use of new technologies. Such changes are caused by necessity to get faster systems which will reduce the costs of banking operations. This theme takes in consideration issues treated in the article, highlighting the importance of self-service terminals, concepts of internet banking and consumer behavior on the Internet to perform their banking transactions through the analysis of users data. The internet goes beyond technology. It's a reinvention or a new way of doing business, where we should not lose sight of, because every day there are new forms of technology of information, which should be assimilated quickly. Organizations and users must interact to avoid lose market competitiveness.

Keywords: Relationship Marketing; Customer Loyalty; Retail Industry Timber.

1 Administradora de Empresas pela Faculdade Network. - Nova Odessa. Promotora de Vendas do Santander. E-mail: damarisdaniela@bol.com.br)

2 Doutoranda em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguai). Aluna Especial em Multimeios – Cinema - Universidade de Campinas – UNICAMP. Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Publicitária e Professora de Comunicação e Marketing em programas de graduação e pós-graduação. E-mail: babhy@terra.com.br

INTRODUÇÃO

Nas agências bancárias a junção entre a tecnologia e a informação está mudando a forma de atuar, por ser um mercado altamente especializado, e competitivo. O esforço humano vem sendo claramente substituído por máquinas. Com isto, a sociedade precisa se adaptar a um novo modelo de prestação de serviços. Segundo Mazzoni e Torres (2008, pág 1231).

A automatização dos serviços é uma tendência em expansão, de forma semelhante ao que aconteceu com a necessidade de ser alfabetizado para participar da sociedade da escrita, as pessoas para poderem participar da sociedade da informação devem ser alfabetizadas digitalmente.

Um exemplo claro dessa mudança são os terminais de auto-atendimento, também conhecidos como caixas eletrônicos. Eles permitem aos seus usuários a realização de diversas transações financeiras, como: saques, depósitos, consultas, empréstimos, pagamentos, entrega de talões cheques, aplicações em poupança e fundos financeiros, recarga de celulares, entre outros. Tais transações podem ser realizadas sem a presença de um funcionário do banco, proporcionando um atendimento mais rápido e com menor custo. Se em um primeiro momento os bancos tiveram que investir para se beneficiar deste novo modelo de prestação de serviço, depois a redução de custos ratificou a decisão.

Albrecht (2003, pág. 06) observa que “revolução nos serviços está ligada à economia”, por isso, foram desenvolvidos mecanismos de comunicação que proporcionam a transmissão imediata de dados através da internet, tornando a realização de qualquer serviço mais fácil e conveniente para seus clientes e usuários. Por sua vez, a necessidade dos clientes está ligada a comodidade de poder realizar qualquer tipo de transação financeira, em qualquer lugar do mundo, através de computadores portáteis, sem ter que se locomover até um local específico, com mais segurança, agilidade e rapidez. Mas só disponibilizar tecnologias não é o suficiente, é necessário conhecer seus clientes, uma vez que cada cliente demanda de um serviço específico.

De acordo com Albrecht (2003, pág.21), “a administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

Devido aos grandes investimentos que estão sendo feitos no campo da tecnologia e da informação, surge à necessidade de conhecer: Qual é o perfil do cliente que opta pelos terminais de auto-serviço ao invés de utilizar a internet banking?

Partindo do pressuposto que são clientes diferentes os que preferem os terminais de auto-serviço daqueles que realizam suas consultas e transações pela internet banking, este artigo se constrói a partir das hipóteses que eles são em sua maioria idosos, analfabetos e excluídos digitais que preferem os terminais de auto-serviços, devido à facilidade de operação, pela ajuda dos funcionários do banco em horário de expediente e também não possuir conhecimento da internet ou são pessoas que não sentem segurança em realizar suas transações ou digitar dados pessoais em uma conexão via internet.

A EVOLUÇÃO DA BANCARIZAÇÃO BRASILEIRA

As instituições financeiras passaram a investir em redes de auto-atendimento na década de 1980. O serviço era novidade, portanto passou a ser usado como uma ferramenta para fidelizar clientes. (LARANJEIRA, 1997, pág. 112).

Em 1986, o governo brasileiro implantou Plano Cruzado 3. Iniciando uma intensa modificação na reestruturação operacional dos bancos, para manter o lucro. Essa modificação ocasionou a redução dos lucros operacionais, com a racionalização do uso da informática, acarretando o fechamento de agências, exclusão de contas pequenas consideradas não

rentáveis, demissões de funcionários e terceirização de diversas atividades (ÁLVARO, 2002, pag. 106).

3 Plano econômico para o controle da inflação. O Plano Cruzado determinou a criação de uma nova moeda, o Cruzado, em substituição ao Cruzeiro, que estava muito desvalorizado; o congelamento de preço das mercadorias, dos alugueis e dos salários dos trabalhadores; fim da correção monetária.

4 Considerado o mais bem-sucedido de todos os planos econômicos lançados anteriormente para combater a inflação crônica. Combinaram-se condições políticas, históricas e econômicas para permitir que o Governo brasileiro lançasse, ainda no final de 1993, as bases de um programa de longo prazo. Organizado em etapas, o plano resultaria no fim de quase três décadas de inflação elevada e na substituição da antiga moeda pelo Real, a partir de primeiro de julho de 1994. Em consequência do fim da inflação, a economia brasileira voltou a crescer. (BRASIL, 2012).

Na década de 1990, com o surgimento do Plano Real 4. As empresas brasileiras tiveram de se adaptar ao novo modelo de gestão, que lhes traria maior eficiência operacional, e estratégias para lidar com a competitividade. Os bancos sofreram com a queda da inflação e a redução das receitas causada pela perda de recursos, levando-os novamente a se reestruturar em busca de alternativas de geração de receitas e lucros.

Desde então, com as mudanças na prestação de serviços bancários, a sociedade está vivendo profundas transformações tecnológicas. A informática está cada vez mais presente na rotina das pessoas, sejam nos eletrodomésticos, carros, sistemas de comunicação, etc. Sua serventia não estende só para produtos, mas também para troca de informações, como os atuais canais de comunicação entre pessoas: MSN, Chat, Redes Sociais etc. Na medida em que essas tecnologias estão disponíveis no mercado as pessoas conectadas passam a exigir mais.

Os bancos utilizam inúmeras formas para expandir seus canais de distribuição, pois perceberam que é possível libertar-se de tempo e espaço físico, e quanto maior o número de canais, maior será a disponibilidade de produtos ofertada aos clientes. Álvaro (2002, pag. 366) observa o surgimento de um novo conceito de entrega de serviços financeiros que está contribuindo para servir de contrapeso à preponderância do intermediário sobre o cliente: o e-finance que pode ser definido como o provimento pela Internet, ou por redes públicas e privadas de computadores, dos serviços financeiros.

O acesso aos serviços financeiros por meio de computadores pessoais passou por várias mudanças até a utilização de conexão via Internet. Anteriormente o diálogo entre as empresas e os bancos era realizado através de linhas telefônicas discadas. Não foi fácil a relação entre os clientes, pessoas físicas, e os bancos, pela dificuldade de programar atualizações de novos produtos e serviços, ou melhorar os produtos já existentes. Cada melhoria feita no sistema era repassada aos usuários. Com a expansão da Internet essas atualizações são executadas diretamente no servidor, em um único local. Veiga (2006, pag. 370) explica que a evolução tecnológica dos bancos virtuais, destinados a atender os clientes por acesso remoto com o mínimo de contato físico com o cliente chegou ao Brasil foi inspirado nos Bancos Cortal da França e First Direct da Inglaterra. Houve um forte investimento na migração de transações para o ambiente de microcomputadores, que permite conexões eletrônicas (home banking, Office banking, internet banking), ou nos auto-atendimento, localizadas do lado exterior da agência.

A informatização no sistema financeiro trouxe grandes benefícios para os bancos e para os clientes. Aos bancos a possibilidade de vender mais produtos e serviços, com baixos custos, e aos clientes os benefícios de facilidade de acesso aos serviços disponíveis, redução de deslocamento até as agências, segurança, entre outros.

Acompanhando o crescimento econômico, o volume e a diversificação de serviços oferecidos pelos bancos também ascenderam, e as agências com grande número de correntistas passaram

a receber tributos e contribuições da previdência social, a fazer operações de cobrança vendas de seguros, administração de diversos tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros.

TERMINAIS DE AUTO-SERVIÇO

Os terminais de auto-serviço foram desenvolvidos com o propósito de automatizar a função de sacar e depositar dinheiro. O foco, no começo, era cliente com saldos baixos, já que os clientes que possuíam saldos mais altos faziam negócios diretamente nos caixas internos. Porém, todos os clientes acabaram vendo maior conveniência nos terminais do que nos caixas físicos, pois eram acessíveis 24 horas por dia e 7 dias na semana.

Os caixas eletrônicos se disseminaram pelo país e ganharam um visual afinado com a modernização da identidade corporativa bancária, ocorrida, sobretudo a partir da década de 1990. A demanda pela padronização dos espaços para caixas eletrônicos exigiu um completo redesenho do hall eletrônico para adequá-los a arquitetura dos bancos e a identidade corporativa da instituição, com características estéticas e funcionais dos equipamentos e especialmente com usuários (Grunow, 2002, pág. 01).

O auto-serviço trouxe maior credibilidade que contribuiu para alcançar a padronização e as técnicas de produção em massa. Uma das maiores características que deve ser reforçada foi à economia dos serviços: a integração com o processo do cliente, adaptação e o relacionamento produtivo.

Dê acordo com Vilas Boas (2007, pag. 19):

“o cliente tem exigido eficiência e flexibilidade no financiamento de suas transações. O uso de tecnologia ou apenas a posse de numérico são geralmente mais caros e demorados do que o uso da eletrônica”.

As organizações passaram a ter uma nova visão, não apenas como clientes ou usuários, mas sim como produtores dos seus próprios serviços, porque parte daquilo que enxergamos como produto da empresa consiste em quanto ela necessita participar da prestação de serviço, bem como os principais problemas e a satisfação que realmente estão envolvidos em todo o processo. O sucesso do self service “depende do grau de envolvimento dos usuários e dos benefícios por eles percebidos” (Vilas Boas, 2007, pág.19). Os caixas automáticos baseiam-se essencialmente, na venda automática de produtos e serviços bancários.

De acordo com Cobra e Ribeiro (2000, pág. 23), “essa estratégia possibilita que as inovações possam ser facilmente incorporadas pela concorrência, e que o processo decisão de compra dos consumidores passe a basear-se unicamente em critérios de volume e preço”.

A ampliação do número de caixas eletrônicos e do espaço destinado a eles nas agências como a criação de uma rede de atendimento complementar, através de parcerias com estabelecimentos comerciais e lotéricas, retirou um número maior de clientes das agências e fez com que os bancos consolidassem seu processo de mecanização dos serviços prestados à população. Os terminais de auto-serviços estão presentes em locais de fácil acesso, por onde circula grande número de pessoas. É indispensável discutir-se a importância do país em possuir um sistema bancário moderno e avançado, pois é através da evolução das tecnologias que são definidas e programadas as estratégias, levando em consideração o comportamento e as necessidades dos clientes.

Características dos terminais de Auto Serviço

Os terminais de auto-serviços são formados por software e hardwares, que contém os componentes eletrônicos e elétricos e às estruturas que envolvem todos os componentes de saída e entrada da máquina, sendo eles: teclado e sistema de entrada do cartão magnético.

Os terminais de auto-serviço têm como parte principal um sistema de impressão de papel, tela, leitor magnéticos, ranhura para utilização do cartão magnético, teclado e dispensador de notas.

A entrada de dados no auto- serviço é feita através de um teclado alfanumérico qual é transmitido para um visor ou tela, que permite ao operador o controle dos dados e informações que vão sendo introduzidos no sistema.

Estes dados podem ser introduzidos no sistema pelo seu próprio cartão magnético ou por dados prévios que são digitados pelo usuário.

TABELA 01- Dispositivos dos terminais de Auto Serviço TECLADO LATERAL	Tem como função selecionar as opções distribuídas pelo sistema no monitor de vídeo do terminal. (ABNT NBR, (2005).
MONITOR DE VÍDEO	Tem como função visualizar as informações, para que as transações sejam realizadas com sucesso.
SAÍDA DE COMPROVANTES	Dispositivo responsável pela impressão de recibos e comprovantes.
LEITOR DE CARTÃO	Dispositivo responsável pela inserção e retirada do cartão para sua identificação.
LEITOR DE CÓDIGO DE BARRAS	É utilizado para a leitura do código de barras, geralmente é mais usado em transações de pagamentos.
DISPENSADOR DE CÉDULAS	Responsável por dispensar as cédulas nas transações de saque.
TECLADO PIN	É o teclado de funções, formado pelas teclas de cancela, corrige, entra. (ABNT NBR, 2006).
DISPENSADOR DE ENVELOPES	Utilizado para expelir os envelopes utilizados nas transações de depósitos.
RECEPTOR DE ENVELOPES	Dispositivo utilizado nas operações de depósitos.
TOUCH SCREEN	Monitores sensíveis ao toque. O usuário dos serviços bancários seleciona a opção desejada diretamente no monitor, sem precisar tocar nos teclados.

ESTUDO DE CASO: ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Edmilson Tavares da Silva⁶
João roberto grahl⁷

Resumo

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido através do Planejamento Estratégico da Empresa que foi criado como indicador corporativo – Qualidade do Ambiente de Trabalho composto pelo Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional e o Índice da Assiduidade (1-Índice do Absenteísmo). Os Correios estão entre os maiores empregadores do país. Em 2008, o efetivo era de 112.329 empregados. Em 2009, houve redução para 108.615 e 2010 encerrou com 107.992. A variação ocorrida no período 2008/2009 (que elevou o índice de *turnover* para 5,65; em 2010 foi 1,66) deve-se ao Programa de Desligamento Voluntário (PDV). Diante desta informação obtida pela empresa o trabalho visou identificar os principais pontos fortes e fracos com essa oxigenação de colaboradores na empresa. Este trabalho visou identificar as possíveis causas sobre as grandes transformações ocasionadas pelos impactos provocados pelo índice de rotatividades nas organizações. Um alto índice de *turn-over* é sinônimo de perda de lucratividade, produtividade e principalmente de credibilidade no mercado. Interferindo na motivação das pessoas, no comprometimento, o que acaba gerando mais absenteísmo.

Palavras-chave: Rotatividade de Pessoal, Recurso Humanos, Capital Intelectual.

Abstract

This course conclusion work was developed through the Strategic Planning Company that was created as a corporate indicator - Quality Work Environment Index composed of the Organizational Climate and Favorability Index of Attendance (1-Index Absenteeism). Postal service streaming the largest employers in the country. In 2008, 112,329 employees were effective. In 2009 and 2010 108 615 for reduction ended with 107,992. The variation in the period 2008/2009 (which raised the index *turnover* para 5.65, in 2010 it was 1.66) due to the Voluntary Retirement Program (PDV). Given this information obtained by the company's work aimed to identify the main strengths and weaknesses with this oxygenation of employees in the company. This study aimed to identify possible causes of the major changes brought about by the impacts caused by the index of rotations in organizations. A high rate of *turn-over* is synonymous with loss of profitability, productivity and especially credibility. Interfering in people's motivation, commitment, which ends up causing more absenteeism

Keywords: Turnover of Personnel, Human Resource, Intellectual Capital.

Introdução

A pesquisa foi realizada na empresa Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) ou, simplesmente, Correios, é a empresa estatal do Brasil operadora dos serviços postais, foi criada em 20 de março de 1969 como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações mediante a transformação da Autarquia Federal que era,

⁶Administração de Empresas, Faculdades Network. (e-mail: edmilsons1981@yahoo.com.br).

⁷Administrador de Empresas, Professor, Faculdades Network. (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br).

então, Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), fundada por Getúlio Vargas no ano de 1931.

Toda empresa deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar os esforços de cada um num esforço comum. Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido, e suas contribuições devem se harmonizar para produzir um todo – sem lacunas, sem duplicação desnecessária dos esforços.

O desempenho empresarial exige, portanto, que cada tarefa esteja voltada à execução dos objetivos da firma como um todo.

Algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal.

O objetivo geral é aprimorar e analisar os métodos aplicados pela empresa para que se obtenham melhores resultados em suas ações de melhoria no ambiente de trabalho.

Devido diversos fatores que influenciam na rotatividade de pessoal na empresa se desenvolve alguns custos financeiros ou, impactos financeiros, de tempo e de recursos, tais como: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras, que além de perdas financeiras, aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; impactando na motivação das pessoas, no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização, entre outros.

No Planejamento Estratégico da Empresa para 2009 foi criado como indicador corporativo o QuAT – Qualidade do Ambiente de Trabalho composto pelo Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional e o Índice da Assiduidade (1-Índice do Absenteísmo).

Diante dessa constatação, a ECT tem trabalhado com seguintes ações:

- Integração das ações dos grupos de trabalho do Absenteísmo e do Clima Organizacional;
- Desenvolvimento e implantação do Plano Corporativo de Ações de Melhoria do Clima Organizacional;
- Planos Regionais de Ações de Melhoria do Clima Organizacional.

De acordo com o valor do objeto de estudo, destaca-se:

- A relevância científica busca a importância da qualidade de vida na área profissional;
- A relevância social baseia-se na busca contínua da conscientização do problema e a satisfação pessoal e profissional do colaborador, geradas pela motivação;
- O interesse pelo tema é dado pelo fato de ser um assunto de grande destaque atualmente, visto que a necessidade de desenvolvimento constante nessa área de Recursos Humanos.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Gestão de Pessoas

Para Madri (2005), as pessoas tomam decisões, fixam objetivos e planejam, produzem e vendem produtos. O interessante é perceber como a forma de administrar as pessoas faz a diferença, se todas as decisões correlatas correspondem às perspectivas organizacionais, permitindo atingir seus objetivos.

Madri (2005), Recursos Humanos são ativos que movimentam a máquina administrativa. Recursos são manipuláveis e podem ser ajustados conforme a necessidade do administrador. Não se pode negar que os talentos nas empresas são grandes ativos e que fazem parte do

capital intelectual da mesma. Porém, não são manipuláveis. Só há engajamento e produtividade por parte do funcionário se ele se dispuser a agir em prol da empresa. Assim, todas as atividades voltadas ao empregado foram aglutinadas em uma área denominada “gestão de pessoas”, formada por ações integradas que permitam resultados decorrentes do trabalho, oferecendo ao empregado uma contrapartida que valha seu esforço e dedicação.

2.2 Rotatividade de Pessoas

Segundo Chiavenato (2002), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas dependem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a desligar da empresa, se ausentar frequentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional. (CHIAVENATO 2002).

Segundo Costa (2004), um referencial muito importante da administração de recursos humanos é o acompanhamento da rotatividade de pessoal, que considera a relação percentual entre admissão e desligamento de pessoas da organização e o número médio do quadro pessoal. Para gerar dados para acompanhamento e comparações, bem como análise de tendências, a critério da empresa, os índices de rotatividade podem ter a sua periodicidade definida a critério das empresas, podendo ser por mês, ano, etc.

Para Colenghi (2007), muitas vezes o mau desempenho de um funcionário é causado por força reflexiva de outro colega, do responsável do setor, ou da política a empresa em não reconhecer e valorizar os seus recursos humanos. Entre outros, pode-se citar: o trabalho não é distribuído equitativamente, alguns funcionários ficam sobrecarregados, tendo até que fazer horas extras, e outros, ociosos; funcionários executando tarefas inferiores ou superiores a sua capacitação profissional; chefes desqualificados e improdutivos, alguns centralizadores e outros que delegam em demasia, mas não assumem suas responsabilidades; execução de tarefas supérfluas, desperdício de tempo, ineficiência funcional, queda da produção e dos níveis de qualidade, altos índices de qualidade, altos índices de rotatividade de pessoal.

Para Chiavenato (2002), o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte Equação de Chiavenato:

Onde:

D = Desligamentos.

Essa equação pode analisar somente os desligamentos, não considera o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização.

3. Se houver interesse em analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, isto é não levando em conta os desligamentos por iniciativa do empregado a Equação 3 segundo Chiavenato (2002) [1] será:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D}{E} \times 100$$

$$\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{A}$$

A

Onde:

D = demissões espontâneas a serem substituídas;

N1 + N2 ... = somatória dos números de empregados no início de cada mês;

A = número de meses do período.

Este índice é que melhor atende a uma análise das causas e desligamentos voluntários.

4. Segundo Chiavenato(2002) [1], quando a empresa quiser avaliar a rotatividade por departamentos ou seções, cada subsistema terá o seu cálculo, de acordo com a equação :

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{EM} + R + T$$

$$\frac{2x}{100}$$

EM

Onde:

R= recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas;

T= transferências de pessoal para outros subsistemas.

Segundo Costa (2004), um referencial muito importante da administração de recursos humanos é o acompanhamento da rotatividade de pessoal, que considera a relação percentual entre admissão e desligamento de pessoas da organização e o número médio do quadro pessoal. Para gerar dados para acompanhamento e comparações, bem como análise de tendências, a critério da empresa, os índices de rotatividade podem ter a sua periodicidade definida a critério das empresas, podendo ser por mês, ano, etc.

Costa (2004), estaca alguns custos em consequência dos prejuízos quando a rotatividade de pessoal é muito grande, são eles:

- Recrutamento e seleção;
- Processamentos da admissão;
- Exames médicos admissionais e demissionais;
- Treinamento introdutório ou de integração;
- Excedente de pessoal necessário para cobrir o índice de rotatividade;
- Período necessário à adaptação do emprego à empresa e ao trabalho a ser nela exercido.

Para Chiavenato (2002), o absenteísmo também é um fator que faz parte do planejamento do RH. Suas causas nem sempre são atribuídas ao emprego (doenças, faltas, problemas com locomoção, razões familiares, desmotivação, políticas inadequadas na empresa, supervisão precária da chefia ou gerência, acidente de trabalho). O absenteísmo repercute na produtividade. As causas do absenteísmo precisam ser diagnosticadas para controle político da organização. O índice de absenteísmo puro deve abordar todo o tipo ausência, inclusive as justificadas. Enquanto o índice de absenteísmo de afastados envolve férias, licenças e afastamento por doenças, maternidade ou acidente de trabalho.

O absenteísmo é um fator comum nas empresas, geralmente essas frequências estão relacionadas a doenças comprovadas ou não, motivos familiares, problemas financeiros, problemas de transporte, nível baixo de satisfação e motivação.

Para Chiavenato (2002), o índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Nestes termos, segundo o autor, através da equação, pode ser calculado assim:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Total de homens} / \text{horas perdidas} \times 100}{\text{Horas trabalhadas}}$$

Horas trabalhadas

O índice deve considerar determinado período: semana, mês, e ano. Algumas organizações calculam diariamente para comparações dos dias da semana.

Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

De acordo com Chiavenato (2002), dentre os fenômenos externos, podemos citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.

Chiavenato (2002), descreve ainda que para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente pela qualidade de vida no trabalho. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender o cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

Chiavenato (2002), afirma que para alcançar todo o seu potencial de realizações, a empresa precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Em termos práticos, isto significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-la adequadamente.

Segundo Drucker (2002), as relações humanas reconhecem que o recurso humano é um recurso específico. E dão destaque a isto, contrariando a concepção mecanicista do ser humano, contrariando a crença na “flipperização” do homem segundo a qual o ser humano reage apenas e automaticamente a estímulos monetários.

Conscientizaram a administração americana de que o recurso exige atitudes e métodos explícitos, que foi uma imensa contribuição. As relações humanas foram, no início, uma das grandes forças liberativas, arrancando fora os antolhos que a administração vestia há um século. Não obstante, elas foram ao menos sob a forma que existiram até hoje, primordialmente uma contribuição negativa.

Libertaram a administração do domínio de ideias erradas e viciosas; mas não conseguiram substituí-las por novos conceitos.

Falta às relações humanas um enfoque adequado no trabalho. As motivações positivas precisam estar centralizadas no trabalho e na tarefa, mas as relações humanas colocam toda a ênfase nas relações interpessoais e no “grupo informal”. Seu ponto de partida foi a psicologia do indivíduo, e não a análise do trabalho e do trabalhador. Como resultado, consideram irrelevante o tipo de trabalho de um indivíduo, pois seria o relacionamento do trabalhador com seus colegas o determinante da sua atitude, do seu comportamento e da sua eficácia.

Drucker (2002) ainda destaca que com a automação, os trabalhadores deixarão de executar tarefas repetitivas de rotina como alimentação de máquinas ou manipulação de materiais. Irão construir, operar e controlar as máquinas que executam as tarefas repetitivas de rotina. Para tanto, precisarão ser capazes de realizar inúmeras operações, precisarão ser capazes de coordenação e o conteúdo de seus serviços terá que ser o maior, e não o menor possível. Isto não significa que terão novamente que ser trabalhadores manuais especializados como os trabalhadores de antanho. Pelo contrário, cada uma das operações deverá ser analisada por meio da administração científica a tal ponto que possa ser executada por pessoas não especializadas.

Para Drucker (2002), o trabalho tem sido fundamental na consciência do ser humano desde os tempos mais remotos. O homem não é perfeitamente definido como um ferramenteiro; mas engenhar instrumentos – a abordagem sistemática, objetiva e

organizada ao trabalho – é algo específico e único do homem. O trabalho, portanto, tem sido uma preocupação básica da humanidade há muitos milênios.

Segundo Drucker (2002), o administrador não pode esperar até que os cientistas e estudiosos tenham cumprido seu trabalho. E muito menos o trabalhador. O administrador tem que tentar tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado e empreendedor. Portanto, talvez seja conveniente mencionar o que conhecemos acerca do trabalho e das atividades dos trabalhadores.

Ainda com Drucker (2002), o trabalhador deve, portanto, ser administrado de acordo com a lógica do trabalho e a dinâmica da sua atividade. A satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso, como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador. Nenhuma das hipóteses é, na realidade, sustentável por muito tempo.

Drucker (2002), conclui que um esforço sério, sistemático e contínuo de colocar as pessoas nas posições corretas já foi mencionado como pré-requisito da boa motivação. Não há estímulo mais eficaz para o ser humano trabalhar melhor quanto a um serviço que exija no mínimo necessário sempre destrói a motivação das pessoas, ao passo que concentrar no melhor, naquilo que só é conseguido com esforço e perícia constantes, sempre aumenta a motivação. Isso não significa que devemos compelir ou sobrecarregar o indivíduo. Pelo contrário, pois é preciso deixar que ele mesmo se impulse. E para tanto é preciso dirigir sua visão a uma meta elevada.

3. Metodologia

3.1 Identificação da empresa

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT é uma empresa da Administração Pública Federal indireta, vinculada ao Ministério das Comunicações. Está presente, com pelo menos uma Unidade de Atendimento, em todos os municípios brasileiros. Atualmente a Empresa atua com 115.000 empregados, tendo sua sede em Brasília (DF). Os Correios constituíram-se como organização ao longo de mais de três séculos de existência e vêm evoluindo e se adaptando de forma permanente às necessidades do mercado e às facilidades tecnológicas do setor das comunicações interpessoais e empresariais.



Edifício Sede da ECT, em Brasília

Fonte: Correios, 2009.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT é uma empresa da Administração Pública Federal indireta, vinculada ao Ministério das Comunicações. Está presente, com pelo menos uma Unidade de Atendimento, em todos os municípios brasileiros. Atualmente a Empresa atua com 115.000 empregados, tendo sua sede em Brasília (DF). Os Correios

constituíram-se como organização ao longo de mais de três séculos de existência e vêm evoluindo e se adaptando de forma permanente às necessidades do mercado e às facilidades tecnológicas do setor das comunicações interpessoais e empresariais. A ECT tem o compromisso de levar os serviços postais a todas as pessoas, sendo esse um grande desafio que exige, a cada dia, mais inovação, tecnologia e competência.

3.2 Pesquisa Metodológica

Para realização do trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e estudo de caso, com o intuito de analisar materiais em literaturas voltadas para a área de Administração e Recursos Humanos.

O estudo em questão visa proporcionar um amplo conhecimento do assunto por meio das contribuições culturais ou científicas do passado, obtendo com a realidade atual uma nova percepção do mesmo.

Desse modo, com o objetivo de mostrar o grau de satisfação dos profissionais que trabalham na empresa de correios, foi utilizada sua entrevista para avaliar os motivos, envolvendo sete preferências: Ótimo, Bom, Regular e Ruim e também Favorável, Satisfatória e Desfavorável.

De acordo com os autores Marconi e Lakatos (1987), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

Segundo Gonçalves (2001), a pesquisa bibliográfica é como uma pesquisa base, pois ela oferece dados elementares que dão suporte para a realização do estudo mais aprofundado do assunto em questão.

O estudo de caso é um delineamento de pesquisa que vem sendo frequentemente utilizado no campo das Ciências Contábeis e da Administração por permitir a descrição e o aprofundamento sobre uma dada realidade social. Antonio Carlos Gil o define como “ estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2004, p.54).

4. Resultados e discussões

Através da coleta de dados obtidos através dos funcionários foram analisados diversos fatores que são de extrema importância para que a empresa possa inovar e aumentar seus negócios, com o objetivo de dar melhores condições de trabalho, satisfação pessoal e consequentemente ter funcionários mais motivados.

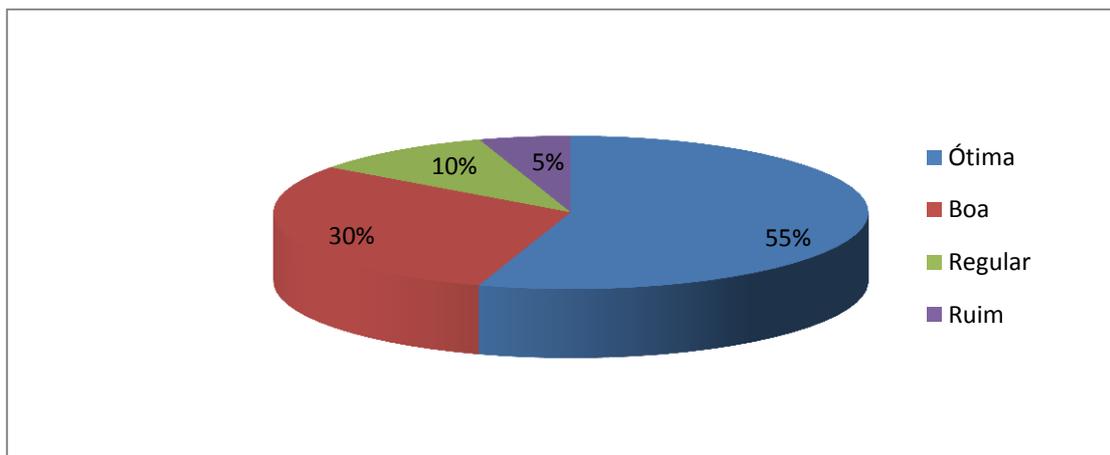


Gráfico 1 – A qualidade no atendimento da Seleção, Departamento Pessoal e Integração.
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Conforme o Gráfico 1 refere-se a Qualidade no atendimento da Seleção, Departamento Pessoal e Integração. Através desses dados, pode-se observar que 55% dos profissionais obtiveram uma ótima qualidade em sua integração, já 30% consideram ser boa, 10% responderam regular e apenas 5% julgaram ruim.

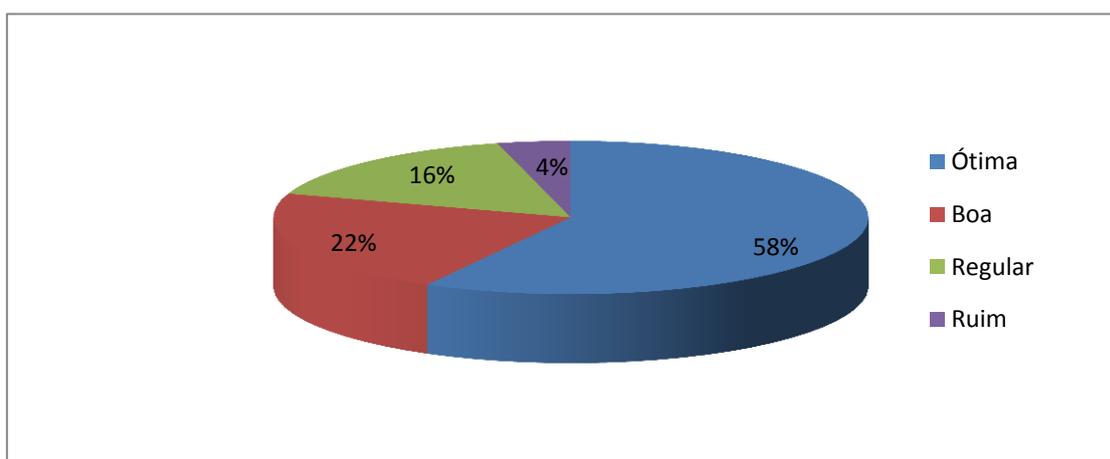


Gráfico 2 - Como você qualifica a atuação da chefia.
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Conforme o Gráfico 2 constatou-se que 58% dos entrevistados responderam ser ótima a atuação da chefia, já 22% responderam ser boa, 16% consideram a atuação regular e apenas 4% julgaram ruim.

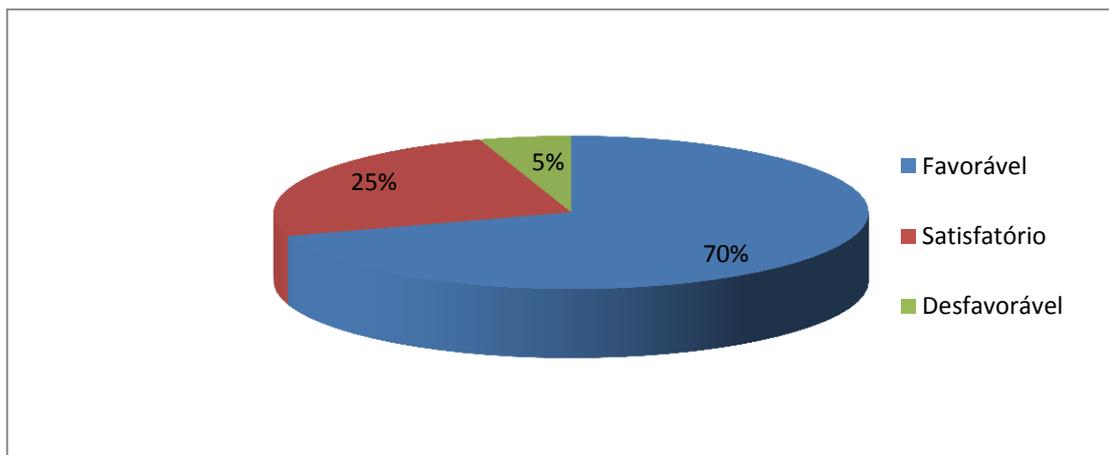


Gráfico 3 - Os benefícios oferecidos pela empresa atende a suas necessidades.
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Conforme o Gráfico 3, tem-se a percepção de que 70% disseram que os benefícios são favoráveis e que atende suas necessidades, já 25% responderam ser satisfatório e apenas 5% julgam ser desfavorável.

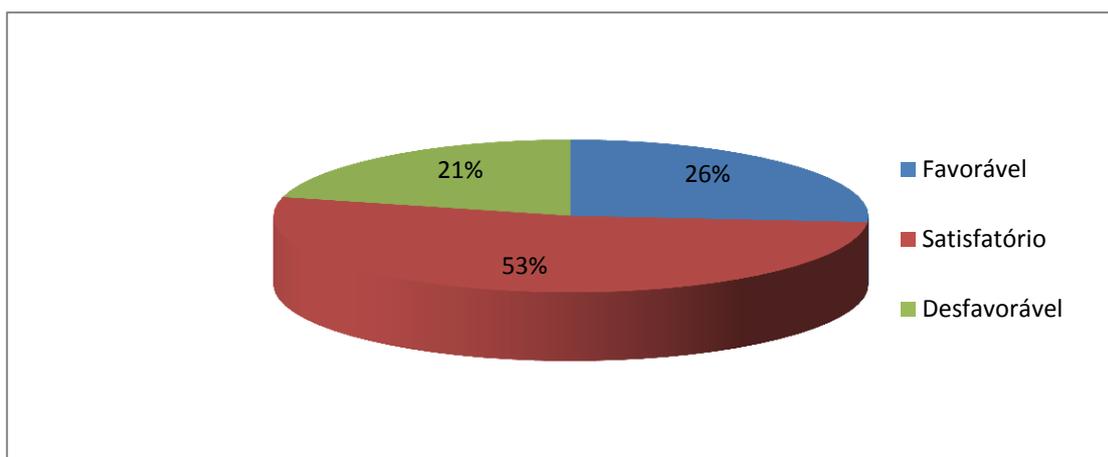


Gráfico 4 - A comunicação praticada nos Correios favorece o relacionamento da Empresa com os empregados.
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

No Gráfico 4, constata-se que apenas 26% dos entrevistados responderam que é favorável a comunicação praticada com os empregados, 53% satisfatório; e apenas 21% alegam ser desfavorável.

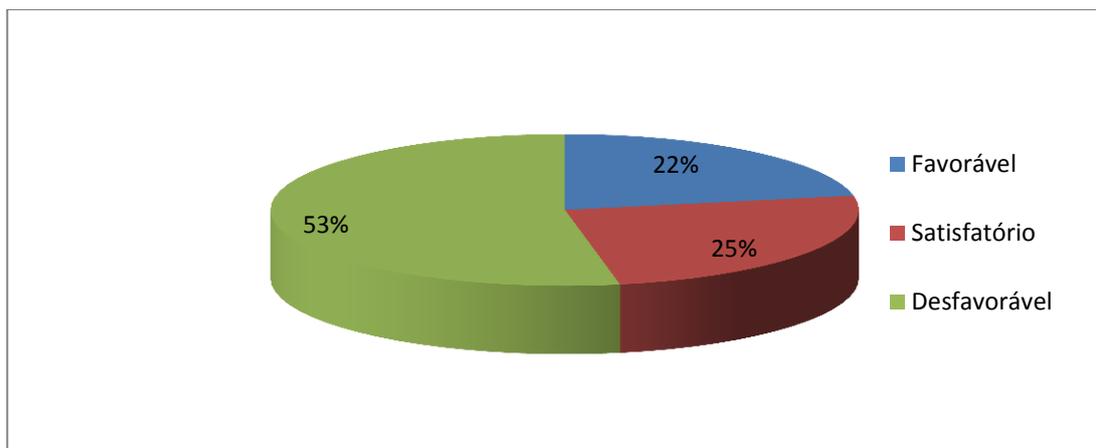


Gráfico5 - A Empresa oferece oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamentos.
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

O Gráfico 5, mostra que apenas 22% responderam ser favorável as oportunidades de desenvolvimento profissional, 25% julgaram ser satisfatório e apenas 53% dos entrevistados disseram ser desfavorável..

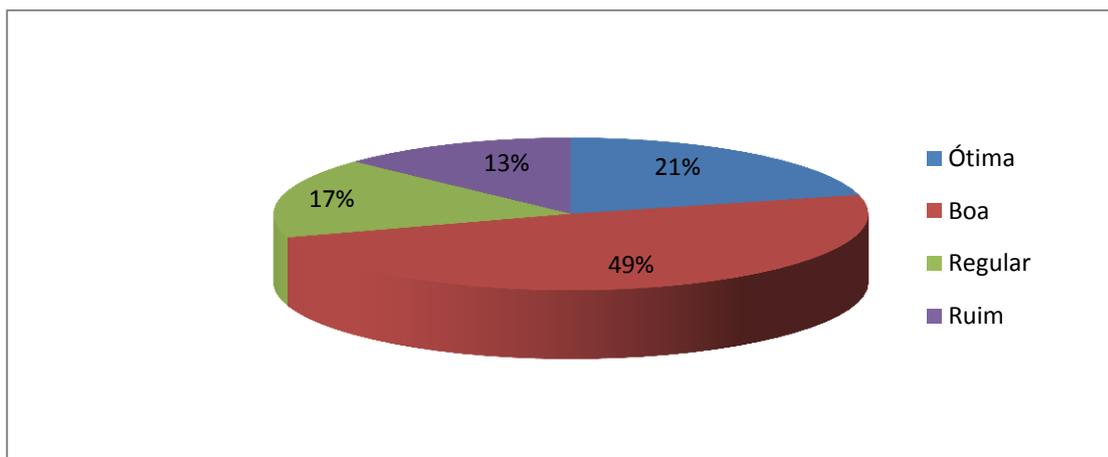


Gráfico 6 – Como você considera a conciliação da sua vida pessoal com o trabalho que executa.

Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

De acordo com Gráfico6,21% consideramótima a sua conciliação da sua vida pessoal com o trabalho, já 49% disseram ser boa e 17% responderam ser regular e apenas 13% alegaram ser ruim a conciliação da sua vida pessoal com o trabalho.

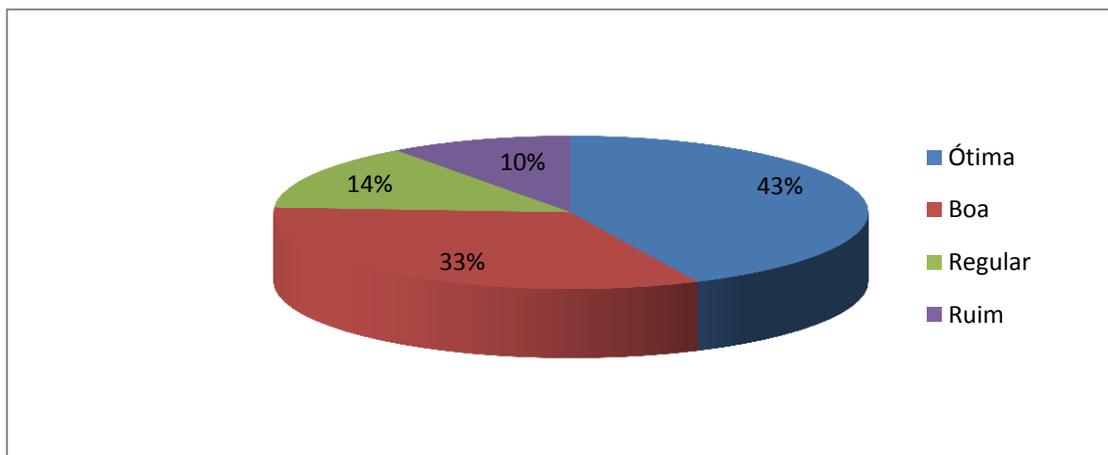


Gráfico 7 - Como você qualifica o companheirismo na empresa.
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Conforme o Gráfico 7 constatou-se que 43% dos entrevistados responderam ter um ótimo relacionamento, já que 33% disseram ser bom o companheirismo na empresa, e 14% alegaram ser regular e apenas 10% responderam ser ruim o companheirismo.

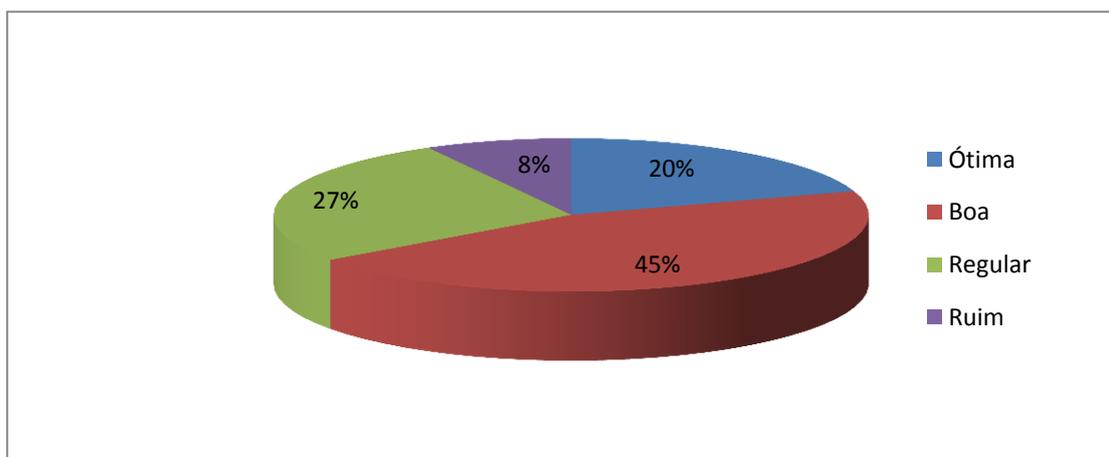


Gráfico 8 - Como é a qualidade de vida oferecida pela empresa.
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Conforme o Gráfico 8, observa-se que 20% das pessoas entrevistadas responderam ser ótima a qualidade de vida oferecida pela empresa, já 45% dos entrevistados declararam ser boa, e 27% disseram que é regular e apenas 8% responderam que é ruim.

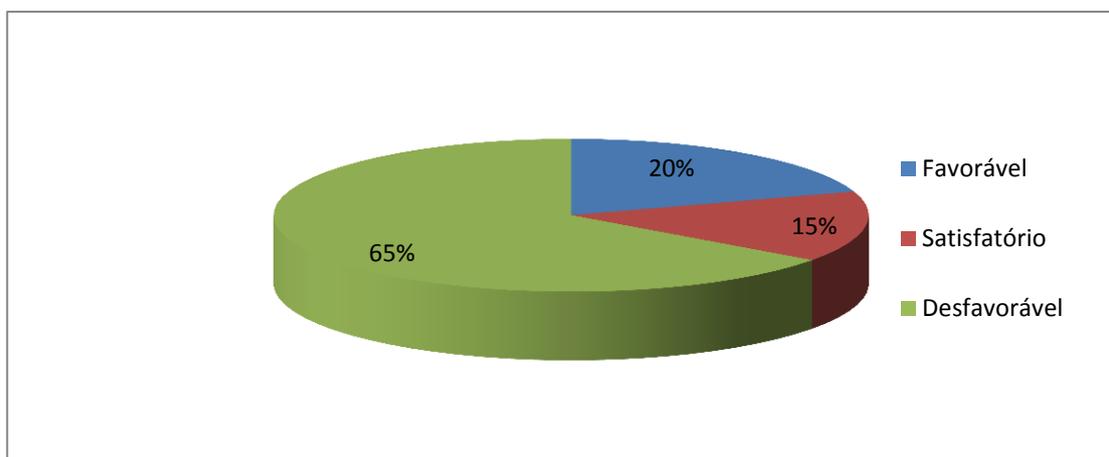


Gráfico 9 – O apoio recebido de outras unidades/áreas da Empresa tem contribuído para o andamento das atividades.

Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa

Conforme o Gráfico 9 mostra que 65% dos entrevistados responderam que é favorável o apoio de outras áreas da empresa para o andamento das atividades, já 15% acham que é satisfatório e apenas 20% responderam que é desfavorável.

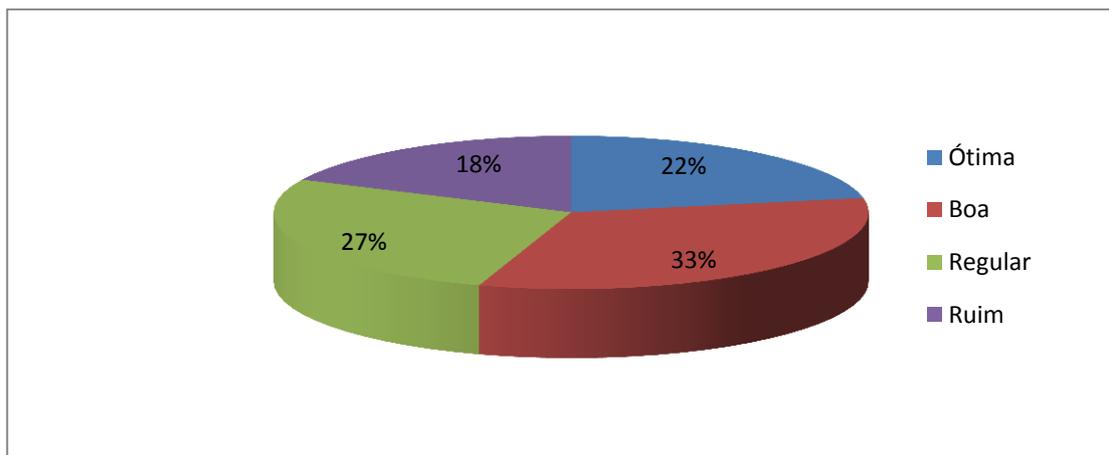


Gráfico 10 - Como são as condições de trabalho e o ambiente físico que a empresa oferecera para a realização de suas atividades

Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Conforme o Gráfico 10 foi também analisado as condições de trabalho e o ambiente físico e obtivemos os seguintes resultados com 22% alegam ser ótimas, já 33% concordaram ser boas as condições de trabalho, 27% regular e 18% ruim.

5. Considerações Finais

Conclui-se que um dos principais problemas para a empresa de Correios, dentro da rotatividade são: desligamentos de funcionários na área operacional através do (PDV), onde não foi reposto novos funcionários na vaga através do concurso público, melhor ambiente físico de trabalho; e Insatisfação quanto à política salarial da organização; oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamento).

É necessário que a política salarial seja atraente e variável de acordo com o comprometimento do profissional, e que o plano de carreira produza motivação e desempenho.

A Empresa de Correios deve estar voltada para a um melhor investimento no desenvolvimento profissional e também na melhoria de condições de trabalho de seus colaboradores já que constatou-se um elevado percentual de insatisfação dos funcionários neste tópicos analisados.

Com isso, conclui-se que a utilização da pesquisa de clima organizacional é a forma mais clara de se conhecer o nível de satisfação dos empregados, além de oferecer novas oportunidades para seus colaboradores em outra área com a transição de cargo, descobrindo e desenvolvendo novos talentos.

8- Referências Bibliográficas

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas 2002.
- [2] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [3] COLENGHI, Victor Mature. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. 3ªEd. Uberaba: VMC, 2007.
- [4] DRUKER, Peter Ferdinand. **Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- [5] COSTA, Flávio Martins. **Absenteísmo e rotatividade de pessoal**, 2004.
Disponível em: www.gestaoesuccesso.com.br/gestao_de_recursos_humanos4.Htm. Visitado em: 10/03/12.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Druker sobre Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [7] MADRI, Sheila. **Profissionalização e Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em: www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=8644. Visitado em: 17/03/2012.
- [8] LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade (1987, p.66). **Pesquisa Acadêmica**.
Disponível em: <http://www.fea.fumec.br/biblioteca/acad_tipos_pesquisa.php>. Acesso 13 ago. 2012.
- [9] GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alénia, 2001.
- [10] GIL, Antônio Carlos (1999), p.43). Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>>. Acesso em: 13 ago. 2012.
- [11] Disponível em: <http://www.correios.com.br/.../RelatórioAdministração2010>.

DEMONSTRAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DAS DESCRIÇÕES DE CARGOS EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA

Silvio Rogério Xavier de Jesus ⁽¹⁾
Marshal Raffa ⁽²⁾

Resumo

Com a frequente mudança de emprego e com a preocupação de melhores trabalhadores e diminuição de reclamações trabalhistas no aspecto de equiparação salarial, este trabalho demonstra uma forma de implantação das descrições de cargos dentro de uma empresa que sofre com os aspectos negativos da falta de organização com relação a este assunto. Onde a mesma se preocupa e muito, mesmo não possuindo uma equipe especializada no assunto. O autor demonstra à empresa como se faz para elaboração da descrição de um cargo para a empresa que adota como padrão para a descrição dos demais cargos.

Palavras-chave: Estratégia, Carreira, Recursos humanos.

Abstract

With the frequent job change and with the best interests of workers and reduction of labor complaints in respect of wage parity, this work demonstrates a form of implementation of job descriptions within a company that suffers from the negative aspects of lack of organization in relation to this matter. Where the same worries and much, not even having a team specializing in the subject. The author demonstrates how the company is doing for the preparation of a job description for a company that adopts the same pattern for the description of other positions.

Key words: Strategy, Career, humans resources

(1) Graduando em Administração, 4º Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: silvio@gnegocios.com.br);

(2) MBA Executivo Gestão empresarial, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: marshalraffa@thomascase.com.br);

1. INTRODUÇÃO

O cenário do mercado atual tem-se demonstrado muito favorável para profissionais com conhecimento e boa formação, assim demonstrando através de boa remuneração os funcionários melhores qualificados no mercado.

Logo as empresas se preocupam com a perda de talentos para os seus concorrentes, pois os mesmo estão em busca de reconhecimento profissional e principalmente pessoal. Para que isto não ocorra com frequência as empresas definem políticas salariais onde as mesmas servem para se auto avaliarem em relação aos seus salários praticados. Assim para as empresas trabalharem com política salarial as mesmaempresas tem que ter os cargos bem desenhados onde os mesmo possam ser comparados e analisados em todas as esferas.

Com o proposito de uma demonstração da implantação de um sistema de descrição de cargos, levanta-se um cargo onde o mesmo é comum para diversas empresas e elabora-se um modelo onde a empresa fará a partir dele suas descrições, com intuito de padronizar e eliminar as reclamações trabalhista de equiparação salarial.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão de Pessoas.

Todas as empresas são entidades sociais que utilizam de capital humano para transformam recursos, e assim pode-se ser denominadas associações de pessoas que operam em união pelo mesmo objetivo, alcançar as necessidades determinadas para algum negócio. Contudo para alcançar seus objetivos elas utilizam de várias ferramentas e sistemas para gerenciar e desenvolver pessoas.

Assim todas as empresas necessitam de uma administração de pessoas com diversas estratégias para que possam obter um crescimento significativo dos seus colaboradores.

Dutra (2.006) “as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho”.

Segundo Chiavenato (1.999) na administração gestão de pessoas “é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, ou seja, ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos”.

“Assim a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:”

1. “As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferente entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimento habilidades destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoa e não como meros recursos da organização.”
2. “As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talentos e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.”
3. “As pessoas como parceiros da organização: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc.” Chiavenato (1.999)

Para tanto Chiavenato (1.999) demonstra que “gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenhos”.

Logo Dutra (2.006), considera que a “gestão de pessoas deve ser íntegra, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas”.

2.2. Cargo

Nos tempos atuais o cargo ganhou diversas adequações dentre elas pode-se dizer que os mesmos viraram multifuncionais, pois ganharam ainda mais tarefas e descrições onde se leva a observar os famosos títulos genéricos.

Cada empregado tem seus deveres e suas obrigações a serem cumpridos dentro de uma organização, os mesmos podem ser simples ou mais complexos estes fazem parte de um cargo.

Pois assim “quando uma empresa possui um sistema de avaliação de cargos, a criação (bem como a transformação e supressão) de um cargo não se faz, simplesmente, à vista de sua necessidade, mas sim, em função de uma criteriosa análise objetiva da questão, que consiste num acurado exame do cargo a ser criado (transformado e suprimido) e de uma precisa definição das tarefas (deveres e responsabilidade) que lhe são cometidas”. Ferreira (1.980)

Logo muitos autores colocam que “a estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida”. “Pois os cargos fazem parte integrante do formato estrutural das organizações”. Chiavenato (1.999)

Segundo Oliveira (2.001) “a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregado dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja”.

2.2.1 Desenho de Cargo

Segundo Chiavenato (1.999), desenho de cargo “é o processo de organizar o trabalho através das tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico”.

Ainda Chiavenato (1.999), Desenho de cargo “envolve conteúdo do cargo, as qualificações do ocupante e as recompensas para cada cargo no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização”.

Desenho de cargo é a informação utilizada para estruturar e modificar os elementos, deveres e tarefas de determinados cargos. Chiavenato (1.999)

Para o desenho do cargo faz-se necessário o conteúdo de cada cargo, assim como métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Portanto Chiavenato (1.999), “demonstra que o desenho de cargo constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado”. “Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas”:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas (quais são os métodos e processo de trabalho).
3. A quem o ocupante do cargo deverá reportar (responsabilidade), isto é, quem o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados. Chiavenato (1.999)

Assim o desenho do cargo vem para alinhar os métodos de trabalhos, conteúdos e relações com os demais cargos. Contudo não tendo um dono para realizar esta função, mas deixando apta a pessoa da RH.

2.2.2 Modelos de Desenho de Cargos

Logo o desenho de cargo se caracteriza tão antigo, que desde quando o ser humano executa um trabalho este trabalho vem a ser parte de um cargo, como se pode observar, vem para melhorar seu desempenho.

No que se define modelo de desenho de cargos deve-se levar em consideração os três tipos de cargos existentes: Modelo Clássico, Modelo Humanístico, e o Modelo Contingencial.

Assim o modelo Clássico foi criado pelos engenheiros da Administração Científica com certos princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados, treinar as pessoas para obter máxima eficiência e usavam incentivos salariais para assegurar a adesão aos métodos de trabalho. Chiavenato (1.999)

Contudo os aspectos principais do modelo clássico de desenho de cargos são: A tecnologia vem antes e as pessoas depois, para servir à racionalidade técnica, o trabalho é dividido e fragmentado, cada funcionário segue regras e métodos estabelecidos e tem a estabilidade e permanência no processo produtivo.

Logo no modelo humanístico é denominado pelas relações humanas através da experiência de Hawthorne, tendo o objetivo de substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela informal, a chefia pela liderança, etc. Chiavenato (1.999)

Pode-se afirmar que este modelo se preocupa com o contexto do cargo e não com o conteúdo do mesmo, tornando-se igual ao modelo clássico.

Contudo no modelo contingencial representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. O desenho do cargo é dinâmico e se baseia na contínua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Isso faz do modelo contingencial mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa. Chiavenato (1.999)

Neste caso, não se baseia na estabilidade, mas sim na contínua mudança com responsabilidade que se coloca na mão da equipe responsável pela qualificação do mesmo.

Para tanto este modelo tem cinco dimensões essenciais que é necessário para qualquer cargo em maior ou menor grau, são eles: variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com a tarefa e retroação, levando a satisfação intrínseca como resultado do cumprimento da tarefa.

2.2.3 Enriquecimento de Cargos

O desenho contingencial de cargos é dinâmico e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante, ou seja, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimento de cargos que significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação. Tem como objetivo de aumentar as responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante. Chiavenato (1.999)

Este enriquecimento pode ser tratado de várias formas entre elas a lateral ou horizontal: as laterais são adicionadas tarefas do mesmo nível e as verticais são atribuídas

cargas com novas responsabilidades mais elevadas, onde são inclusas tarefas mais complexas ou atribuições administrativas, tais como planejamento, organização e controle, passando também as atribuições mais simples para um cargo abaixo. A lateral transfere as atribuições atuais para outros cargos do mesmo nível e recebe atribuições do mesmo nível e variadas.

Quando há adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento dentro do trabalho e abre novas oportunidades de mudanças para uma melhor qualidade de vida no trabalho. Esperando um aumento de produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal, para isso é introduzida uma nova estratégia que faça uma reeducação dos cargos de gerente e chefia, descentralização das pessoas dando empowerment e maiores oportunidades de participação.

2.3 Descrição de Cargo

A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros. Oliveira (2.001)

A descrição do cargo fornece informações que servirão de base para obter o máximo de dados possível que serão utilizados para fins de remuneração, seleção, treinamento, etc. Oliveira (2.001)

Descrever um cargo significa relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo porque faz, a descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. A descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo. Chiavenato (1.999)

O Cargo é a ocupação oficial do empregado, para descrever significa entender várias operações da empresa e entender a necessidade ou objetivo de cada função. Oliveira (2.001)

A descrição de cargo é a forma escrita do que o funcionário faz, onde pode-se demonstrar, o conhecimento, habilidade e capacidade necessárias para desenvolver uma determinada função.

Segundo Ferreira (1980), “descrição do trabalho é o elemento básico à classificação. Assim através dela colhemos os elementos fundamentais para o estudo do cargo, de cada posição encontrada na empresa”.

Ainda Ferreira (1.980) “descreve que a descrição deve ser exata, deve espelhar a realidade do trabalho executado, deve ser isenta de falseamentos, porque tais falseamentos ou imperfeições prejudicam e comprometem a avaliação do cargo”.

Com isso leva-se a descrição pelos funcionários de acordo com a função que exerce na íntegra e simples, sem complementos que possam gerar dificuldade na avaliação.

2.3.1 Análise de Cargo

Analisar um cargo é detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito. E também se se preocupa com as especificações do cargo em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo. Chiavenato (1.999)

Para Ferreira (1.980), “uma das condições mais importantes para se garantir uma avaliação criteriosa, justa, está em não se confiar a tarefa a um só especialista”.

Assim a análise de cargo se preocupa com quais os requisitos que um funcionário tem que possuir para se candidatar a uma determinada vaga dentro da empresa.

2.3.2 Métodos de Colheita de dados dos Cargos

Existem três métodos para obtenção de dados a respeito dos cargos: entrevista, questionário e observação. Na entrevista existem três tipos para tal finalidade como a entrevista individual, a entrevista em grupo e a entrevista com o supervisor tendo como objetivo buscar dados a respeito dos cargos e determinar seus deveres e responsabilidades. Chiavenato (1.999)

A entrevista ainda hoje é o método mais utilizado para um processo seletivo dentro e fora da empresa, pois ajuda a delimitar e determinar deveres e responsabilidades.

No método do questionário a colheita de dados a respeito de um cargo é feita através de questionários que são distribuídos aos seus ocupantes ou ao seu supervisor. Chiavenato (1.999)

Na prática segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo ocupante do cargo, ou pelo supervisor ou também em ambos. Tem como vantagem proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informação de um grande número de funcionários, tendo como custo operacional menor do que a entrevista. Chiavenato (1.999)

No método da observação, é direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo, constitui outro método de colher informação sobre o cargo é aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos. É comum o método de observação, utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias. Chiavenato (1.999)

2.3.3 Etapas do processo de Análise de cargos

O processo de analisar cargos envolve seis etapas que considera a organização em constante e dinâmica mudança. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo. Chiavenato (1.999)

Logo Chiavenato (1.999) sugere que os primeiros passos são examinar a estrutura da organização total e de cada cargo para definir quais as informações requeridas pela análise de cargos, depois selecionar os cargos a serem analisados e ajustar os dados necessários para análise, e por último preparar as descrições e especificações de cargos. Isso tem como função de fazer um planejamento de RH, desenhos de cargos, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios e a avaliação dos resultados.

2.3.4 Uso da descrição e análise de cargo

A descrição e análise de cargos funcionam como mapeamento do trabalho realizado dentro da organização. Um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção das pessoas, para identificação das necessidades de

treinamento, elaboração de programas de treinamento, para planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, etc. Chiavenato (1.999)

Os objetivos da descrição e análise de cargos são:

Subsídios ao recrutamento é a definição do mercado de RH para onde deverá recrutar dados para a elaboração de anúncios de recrutamento.

Subsídios à seleção de pessoas: perfil e características do ocupante do cargo, ou seja, requisitos exigidos.

Material para o treinamento: conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidas ao ocupante e atitudes perante o cliente.

Base para a avaliação e classificação de cargos; fatores de especificações para serem utilizados como fatores de avaliação de cargos, definição de faixas salariais, etc.

Avaliação do desempenho: definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes, metas e resultados a ser atingindo.

Base para programas de higiene e segurança: informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.

Guia para o gerente: informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes. Chiavenato (1.999)

Contudo estes são objetivos que utiliza-se na descrição e análise de cargos, para próximo passo traz-se a metodologia.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma indústria Metalúrgica, que possui 70 funcionários, localizada na cidade de Nova Odessa – SP, que fica dentro da RMC (Região Metropolitana de Campinas), que se considera Empresa de Pequeno Porte, que foi realizada no departamento administrativo, no qual ainda não há descrição de cargos e nem política de salários, assim havendo a necessidade de um reajuste salarial é realizada hoje através da política da meritocracia, onde nem sempre será correta. Para tanto esta pesquisa vem no caráter qualitativo, que se refere à qualidade de informações prestadas. Como base e fonte de dado serão demonstrado neste trabalho a descrição apenas de 1 (um) cargo onde o mesmo servirá como modelo para os demais.

A pesquisa terá a participação de 3 (três) profissionais desta área que significa 100% da mão-de-obra desta área. Por questão ética e moral acordada com a própria empresa, seu nome, assim como os nomes dos profissionais não será divulgado neste trabalho.

Assim a pesquisa em questão dividiu-se em duas etapas. Na primeira privilegiou-se desenvolver uma pesquisa bibliográfica, “que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, até meios de comunicação orais”. No qual foram escolhidas como fontes de pesquisa livros, monografias e sites, cuja mesma é compreendida em quatro fases distintas: identificação, localização, compilação e fichamento. Marconi; Lakatos (1.999)

Nesta etapa buscou-se obter informações que se direciona à etapa seguinte do trabalho, ou seja, ter embasamento para nortear a pesquisa prática, a partir da teoria.

Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva, no qual consiste em “investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”, em que foi utilizada como método a pesquisa de campo, “que é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar”. Desta forma a técnica utilizada foi a documentação direta, que se compreende no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Marconi; Lakatos (1.999)

Na terceira fase deste estudo serão realizadas entrevistas de alguns funcionários determinados por setores, onde pode ser considerada amostragem. Com os resultados obtidos serão analisados os mesmos e seguidos pela ordem de criticidade determinada pela entrevista,

ou seja, primeiramente serão avaliados os cargos de gestão, níveis técnicos e administrativos e por último os operacionais.

Na quarta fase serão utilizadas as ferramentas necessárias para análise e separação dos cargos para eliminar os mais problemáticos e melhorar os cargos com nomenclaturas mais genéricas. Após isso, será realizada a implantação das novas mudanças decorrentes no trabalho realizado.

Na quinta fase serão avaliados e transcritos os resultados obtidos até o momento, através de um modelo como base da descrição de cargo. E será avaliados as quantidades e famílias de cargos.

Na sexta e última fase do processo, será realizada a amarração dos cargos com a tabela salarial atual.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para análise de resultados e discussões foi utilizado o cargo de Faturista, onde o mesmo tem a supervisão do gerente de produção onde este é avaliado e cobrado pelo seu desempenho com as notas fiscais, da diretora administrativa financeira da empresa onde a mesma cobra os valores faturados para realizar os pagamentos e do consultor de gestão e negócios da empresa onde avalia tudo que acontece com o departamento de faturamento.

Para a elaboração deste modelo, foi necessário entrevistar o funcionário que atua como faturista para saber quais são suas tarefas e rotinas diárias, assim enumerando-as de acordo com a descrição do mesmo, para torna-las padrão.

Depois desta entrevista individual com o funcionário o próximo passo a ser executado é analisar os pontos indicados pelo funcionário junto aos gestores e diretores que o mesmo reporta-se, pois demonstrou ter visões diferentes e valores diferentes com relação as suas tarefas, assim enquadrando cada tarefa com uma padronização.

O próximo passo é colocar no papel para montar um modelo de acordo com as resposta do gestor e diretor a quem o mesmo se reporta, para que fique mais visível e de forma clara onde será conferido e aprovado por todos.

Assim pode-se deslumbrar o modelo abaixo conforme a descrição do cargo de Faturista.

MODELO DESCRIÇÃO DE CARGOS		
Cargo: Faturista	Função: Faturista	Sector: Faturamento
<u>Hierarquia</u>		
Reporta-se ao: Gerente de Produção / Diretora Geral / Consultor de Gestão e Negócios		
<u>Competências</u>		
Escolaridade:		
Mínimo: Ensino Médio Completo; Desejável: Graduação em Ciências Humanas.		
Experiência:		
Mínima de 1 ano comprovada em atividades ligadas à emissão de notas fiscais		
Treinamentos / Cursos:		
Informática (Windows, Word, Excel); 5 `S; Nota Fiscal Eletrônica		
Habilidades:		
Comunicação; Habilidade em lidar com situações de conflito; Organização Trabalho em Equipe		
<u>Responsabilidades / Autoridades</u>		
Emitir notas diversas, notas de remessas e faturas mediante a pedidos recebidos da área de vendas, preenchendo-as manualmente ou via sistema Confere recalcula os documentos emitidos, bem como os impostos existentes nos mesmos, evitando erros e outros embaraços de exigência fiscal. Opera sistema em micro em que, por meio do cadastro de clientes, produtos, vendedores, códigos fiscais, prepara e emite eletronicamente a nota fiscal e a duplicata. Gera relatórios estatísticos e realiza tarefas competentes de sua função.		
<u>Elaborada por:</u>	<u>Revisada por:</u>	<u>Aprovada por:</u>
Consultor de Gestão e Negócios	Diretoria	Consultor de Gestão e Negócios

Tabela 1: Modelo de Descrição de Cargo

Fonte: Autoria própria Pesquisa

Após análise de todas as informações coletadas tabula-se o modelo de descrição de cargos para empresa pesquisada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim pode-se fechar este trabalho de demonstração de descrição de cargo com sucesso, pois a empresa pesquisada adotou este modelo como um padrão para suas descrições de cargos que estão sendo estruturadas, alcançando seu objetivo principal.

Contudo, devido à essência deste trabalho ser apenas demonstrar como realizar a descrição de cargos e nortear a empresa com os dados para se montar uma família de cargos e sua estrutura com amarração à tabela salarial, fechamos o mesmo, pois a empresa ainda encontra-se em processo de entrevistas com demais funcionários, restando assim uma falta concreta de quantas famílias de cargos a mesma irá possuir.

Outro fator é que a tabela salarial só poderá ser elaborada depois da descrição de cargo completa de todas as funções assim, realizando uma pesquisa salarial para comparar os salários do mercado com os da empresa assim, trazendo a empresa para a realidade de mercado, demonstrando onde a empresa está ganhando e perdendo para com os seus colaboradores.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece a Deus: “um dia, deste dia, só restarão recordações vagas e distantes, mas sabemos que a cada vitória que essa carreira nós proporcionar, estarás por detrás dela, como estivestes em cada momento da vossa vida”.

Agradecimentos também aos meus pais que tanto fizeram por mim enquanto estudava e trabalhava para alcançar o que sempre foi um sonho desde criança, se formar e sempre lutar por meus ideais, ao meu irmão que mesmo em horas difíceis sempre esteve ao meu lado me apoiando e me dando forças mostrando que o melhor ainda estaria por vir, a minha namorada que mesmo em pouco tempo juntos se preocupa com tudo o que faço para conseguir alcançar este tão esperado sonho, me mostrando que o melhor de DEUS ainda está por vir, onde os olhos não conseguem ver e nem os ouvidos conseguem ouvir ali estará à graça e a glória de DEUS.

Aos gestores, diretores e funcionários da indústria pesquisada por toda paciência, colaboração e o apoio cedido.

Aos meus educadores que levo tudo o que puderam me ensinar e considero-os como amigos e aos amigos que fiz durante esta grande jornada e principalmente ao meu orientador Marshal Raffa, que tanto me ajudou com este trabalho que levo para sempre com minha grande vitória.

A todos meu muito obrigado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] **DUTRA, J. S.** Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2.006.

[2] **CHIAVENATO, I.** Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1.999.

[3] **FERREIRA, P. P.** Administração de Pessoal: reclamações industriais. 5. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1.980.

[4] **OLIVEIRA, A.** Manual de descrição de cargos. São Paulo: Atlas, 2.001.

[5] **MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M.** Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1.999.

UM ESTUDO DE CASO SOBRE CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA

Maria do Socorro Pereira da Silva (1)

Marshal Raffa (2)

Resumo

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância de investimento aplicado em projetos de treinamentos nas organizações. Qualquer departamento de uma organização tem a necessidade de que seja observada a carência de qualificação de mão-de-obra, em todos os setores independentes do ramo de atividade. Essa falta de mão de obra qualificada no mercado gera uma grande sensação de impondência por parte das organizações. É preciso investi em treinamento, levando em conta a política da empresa para a capacitação implantada não venha causar um problema, deve ter por parte do colaborador um retorno para medir a eficácia dos processos de treinamento e educação organizacional. O incentivo ainda e a melhor arma para que o colaborador se sinta útil dentro da organização, lembrando que a fixação do treinamento não depende apenas das metas e dos métodos de aprendizagem, treinamento é um meio eficaz de tornar as pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo para a melhoria da organização e a auto realização das pessoas envolvidas no processo.

Palavras Chave: Conhecimento, Habilidade, Motivação.

Abstract

This article aims to demonstrate the importance of investment applied in projects of training in organizations. Any department of an organization has the need that the lack of qualification of manpower is observed in all independent sectors of the hive of activity. This lack of skilled manpower in the market creates a great sense of grandiosity in the organizations. We must invest in training, taking into account the policy of the company so that the qualification will not cause a problem, should get a feedback from employee in order to measure the effectiveness of training processes and organizational education. The encouragement still is the establishment of training depends not only on the goals and methods of learning; training is an effective way to make people more productive, creative and innovative, contributing to improvement of organization and self-realization of people involved in the process.

Key words: Knowledge, Ability, Motivation.

(1) Graduanda em Administração, 4º Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: marysilva_amaro@hotmail.com);

(2) marshalraffa@thomascase.com.br orientador Faculdades Network

1. Introdução

Essa pesquisa tem como intuito mostrar ao leitor de maneira clara e objetiva, a importância de treinamento e desenvolvimento do quadro de funcionário da organização. Todo treinamento antes de ser aplicado dentro de uma empresa deve-se fazer um levantamento das necessidades e dificuldades da empresa e dos colaboradores à partir dessa análise traçar um planejamento para decidir que tipo de qualificação que a organização e seus colaboradores necessitam.

O tema treinamento e desenvolvimento de colaboradores é complexo, pois quando se fala em treinar pessoal as empresa pensam o quanto vai lhe custar, mas o correto é que benefícios trará para sua empresa e seus colaboradores que também irá refletir no mercado onde atua.

A importância desse trabalho tem como objetivo envolver toda a área do departamento de vendas da empresa pesquisada, a necessidade de treinamento e qualificação de funcionários bem como a mudança no clima organizacional, essas mudanças requer planejamento e paciência por parte de todos envolvidos neste processo.

Para alcançar os resultados esperados, aumento de produtividade e serviços, logo em consequência aumento dos lucros da empresa, é preciso que os colaboradores sejam capacitados para exercerem suas atividades dentro da organização. Nem todos funcionários enxergam que a sensibilidade as mudanças de comportamento dentro da empresa são realmente necessárias, à partir dessa visão o treinamento passa fazer parte da organização e dos colaboradores envolvidos neste processo.

A qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores envolvidos é a prioridade da empresa onde a pesquisa foi aplicada.

Para dar andamento na composição deste artigo, foram abordados vários assuntos relativos ao tema. O levantamento dos dados foi relacionado na revisão bibliográfica, da qual foram extraídas varias informações consideradas de suma importância, de grandes autores com especifico conhecimento no assunto abordado.

Na parte de metodologia o leitor poderá verificar os métodos e os materiais que foram utilizados para a pesquisa de campo.

2. Revisão Bibliográfica

Organizações

As pessoas não podem viver isoladamente, todos precisam se interagir com outros seres humanos. Essa necessidade devido as limitações que os obrigam a convivência em grupo, com esta mesma base nasce as organizações que nada mais é que duas ou mais pessoas unidas para alcançarem objetivos e resultados comum em prol do bom andamento da organização. O homem por si próprio não poderia executar todas as suas tarefas sozinho todos dependem de certa forma de outras pessoas, cada um desenvolve uma habilidade diferente, sendo assim quando estão entre dois ou mais compartilham conhecimento e capacidade diferente dando origem a grandes e pequenas organizações. Chiavenato (2002).

O mesmo autor, afirma que a disposição de cada individuo requer uma doação de si para os interesses da organização, essa entrega varia de pessoa para pessoa, onde muitas vezes mudam sua própria conduta em beneficio do meio onde estão inseridos. Toda participação de cada individuo e devidamente recompensada de acordo com as funções realizadas por cada um. Para Drucker (2002), uma empresa é formada e administrada por pessoas e não por forças como por exemplo a economia. As forças econômicas podem determinar limites dentro de uma empresa. Uma organização age mediante pesquisa para que tenha uma melhor colocação de seus produtos e serviço chegue ao mercado com melhor aceitação possível não descuidando da qualidade e durabilidade. A organização não é só vender visando apenas no lucro que seus produtos ou serviços possam trazer. Embora a maioria dos economistas visam apenas lucro, o economista moderno até percebe que uma empresa não é apenas lucro, mas ao mesmo tempo não admite tal pensamento.

Ainda ressalta que a primeira prova de que uma empresa não é apenas lucro é saber se a sua lucratividade supre as necessidades da administração da organização. Lucro e lucratividade são relativos ao processo de desenvolvimento de atividades da empresa não se deve praticar a maximização de lucro sem analisar as consequências que possa acarretar. Então entra o administrador com planejamentos e pesquisas para que sua empresa seja equilibrada e possa sobreviver no ramo de atividade em que esta inserida visando sempre melhorias sendo assim terá um diferencial em relação as demais organizações. Sabe-se que toda organização é administrada por uma equipe que trabalham em harmonia para o bom desempenho de suas atividades, visando o crescimento e status da empresa; considerando o esforço e motivação de todos os colaboradores, pois uma organização funciona como o corpo humano todos devem se manter em harmonia para um funcionamento perfeito isso é a saúde da empresa que depende de todos os seus colaboradores assim como o corpo precisa de todos os seus órgãos em perfeita atividade sendo que cada um exerce uma função diferente mas de total importância.

Varejo

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes de varejo. (Kotler, 2000)

Varejista é um negociante que vende produtos e serviços, de uso pessoal ou familiar, aos consumidores, sendo ele o ultimo negociante de um canal de consumidores. Giuliani (1963)

A American Marketing Association define varejista como “uma unidade de negocio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”. (Cobra, 1997)

O mesmo autor salienta que varejista se trata de todo comerciante que vende produtos para consumidor final, para uso pessoal e não para ser comercializado. O faturamento do varejista provem da comercialização de produtos a varejo e serviços em pequenas quantidades para atender as necessidades dos seus clientes.

Gestão de pessoas

Segundo Dutra (2006), gestão de pessoas è a combinação de pessoas e organização que juntas fazem uma troca de atributos onde a empresa passa para as pessoas o conhecimento e habilidades de sua organização, para crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores, todo esse conhecimento é usado dentro e fora da organização. As pessoas quando capacitadas contribuem para o desenvolvimento da empresa que só tem a ganhar com esse processo.

O mesmo autor afirma que a cultura de aprendizado de uma organização deve ser avaliada dentro e fora da empresa pois o meio onde esta inserida é muito competitivo e necessita de atenção especial para atingir sucesso. A organização precisa sempre investir em conhecimento e qualificação adotando uma politica inovadora para não ficar presa no passado sem visão de crescimento, a empresa da atualidade esta sempre a frente do seu tempo valorizando seu pessoal oferecendo oportunidades para que seus colaboradores coloquem em pratica todo conhecimento e habilidades que adquiriram.

Para Andrade (2006), em relação a gestão de pessoas a inovação esta ligada diretamente com o processo organizacional e depende totalmente de planejamento para viabilidade do conceito, gestão e inovação andam lado a lado.

Falta de mão de obra qualificada

Para Wagner III, John A. (2006), Atualmente no mercado de trabalho há uma escassez de mão-de-obra, em todos os setores independentes do ramo de atividade falta trabalhador qualificado que preencha os requisitos do nível da vaga que esta sendo ofertada. Essa falta de

mão de obra qualificada no mercado gera uma grande sensação de imponência por parte das organizações, mas não se deve ver como ponto negativo pois incentiva as empresas a investir em treinamento e qualificação de pessoal para melhor desempenho das funções atribuídas.

Treinamento

Para Chiavenato (2002), treinamento organizacional é o aumento da capacidade ao qual pessoas buscam através de conhecimento de processo educacional de curto prazo, para capacitar e desenvolver habilidades onde possam executar tarefas dentro de uma organização ou determinado setor que estão inseridos.

O mesmo autor ressalta que treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é o fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo.

“Os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar o pessoal execução imediata das diversas tarefas do cargo;
 2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
 3. Mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torna-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.”
- Chiavenato (2002)

Segundo Dutra (2006), a criação de uma cultura de aprendizagem é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. A existência dessa cultura depende dos vínculos estabelecidos entre as pessoas e a organização.

Para Wagner III, John A (2006), um dos modos de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidões.

Segundo Chiavenato (2002), no nível organizacional ocorrem dificuldades em relação às necessidades de treinamento, também seus objetivos. É preciso fazer um levantamento das necessidades que a empresa tem em relação à capacitação e a motivação dos seus colaboradores. Dessa forma os objetivos de treinamento devem estar ligados diretamente às necessidades da organização.

O mesmo autor acrescenta que treinamento é, portanto, feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, aumenta mais a necessidade de treinamento, a capacitação dos colaboradores de uma empresa deve ser contínua.

De acordo com Ribeiro (2007), do ponto de vista conceitual, treinamento é o conjunto de procedimentos formais que uma empresa utiliza para facilitar a aprendizagem de seus funcionários, de forma que sua conduta resultante contribua para consecução dos objetivos e fins da organização. Alguns autores fazem distinção entre educação, treinamento e instrução, conceituando a ideia de que educação o ser humano carrega por toda sua vida. Treinamento contribui em processos de aprendizado que almeja mais do que apenas fazer depósito de técnicas ou conhecimentos, espera-se que haja mudanças de comportamento do indivíduo através da capacitação organizacional.

O mesmo autor ressalta que cabe a organização verificar a necessidade de cada setor ao que se refere a treinamento, levando em conta a política da empresa para que a capacitação implantada não venha causar um problema, essa atividade deve ser aplicada em equipe avaliando cada necessidade por meio de acompanhamento, deve ter por parte do colaborador um retorno para medir a eficácia dos processos de treinamento e educação organizacional.

Para Gustavo Boog e Magdalena Boog (2006), na atual realidade das empresas mais sensíveis estão apresentando uma preocupação a mais com o desenvolvimento das organizações em relação ao aprendizado dentro das empresas, e também estão revendo o conceito de liderança na forma de contribuição nos processos de treinamento organizacional. Os autores ainda reforçam que treinamentos educacionais sempre existiram nas organizações, porém eram direcionados apenas para os níveis mais elevados, deixando a desejar a aplicação de treinamento e desenvolvimento nos demais setores.

O mesmo autor salienta que com um mundo mais globalizado, cada dia mais as organizações estão sentindo a necessidade de investimentos na área de educação organizacional com foco em treinamento, qualificação e motivação de seus colaboradores onde os mesmos estejam envolvidos no processo para o desempenho das atividades que lhe são atribuídas e em consequência vem o diferencial e qualidades de seus bens ou serviços. A organização deve estar atenta com o estabelecimento da eficácia da capacidade de desenvolvimento, habilidade e competência dos seus colaboradores para manter a sobrevivência da organização no meio do mercado que a cada dia passa ser mais competitivo. Uma das grandes dificuldades em se aplicar treinamento comportamental nas organizações esta na escolha dos objetivos a serem alcançados a necessidade da capacitação ocasiona da falta de habilidades dos colaboradores.

De acordo com Ribeiro (2007), vale a pena ressaltar que o incentivo e motivação ainda e a melhor arma para que o colaborador se sinta útil nas suas atividades que lhe são atribuídas e isso contribui para bom desempenho e qualidade nos processos de bens ou serviços lembrando que a fixação do treinamento não depende apenas das metas e dos métodos de aprendizagem.

Segundo Chiavenato (1999) treinamento é considerado um meio eficaz de formação de colaboradores com competências específica para exercer as funções atribuídas com maior desempenho, com isso as pessoas tornam mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo para uma melhoria contínua das organizações onde as mesmas garantem sua posição no mercado. Ainda aumentam a lucratividade de seus produtos ou serviços

3. Metodologia

Método é uma ferramenta usada para alcançar resultados através de pesquisa, para identificação de uma questão problema, a qual busca solucionar. O método não se inventa depende do objeto da pesquisa, o método e um conjunto de processos que busca o entendimento requerendo habilidade na problemática que esta sendo avaliada. Método não é uma receita que quando seguida passo a passo e aplicada não terá erros. O método busca identificar as causas para um possível resultado colhendo todas as informações necessárias para realização do estudo. Cervian, Bervian (1996).

O mesmo autor salienta que todo método depende do objeto de pesquisa que esta sendo avaliado e investigado. Toda investigação nasce de um problema observado ou sentido.

Pesquisa é a busca por compreensão de determinada causa ou questão problema, através da observação do objeto de estudo. Após a análise de a pesquisa identificar e conhecer os fenômenos que ocorrem em torno do ser humano, uma pesquisa com estruturada de acordo com as normas da metodologia caracteriza em uma pesquisa científica. Cruz e Ribeiro (2004).

O método do estudo de caso das competências dos colaboradores foi realizado em uma empresa do setor varejista da Região Metropolitana de Campinas. Que atua no mercado há seis anos, com uma única empresa. O estudo foi realizado com os colaboradores envolvidos na área de venda, sendo dez funcionários.

Foi feito um levantamento das necessidades da empresa em relação ao departamento, aplicando-se dez questionários com dez questões cada tendo como base treinamento e produtividade dos colaboradores desta empresa.

Esta pesquisa foi realizada de forma quantitativa onde os entrevistados opinaram em forma de questionário ao assunto abordado. A pesquisa esta relacionada a observação do objeto de pesquisa, envolvendo coleta de dados para avaliação da problemática levantada dentro da organização.

Sim 80%

Não 10%

Talvez 10%

A organização espera retorno com o treinamento dos colaboradores?

Sim 70%

Não 10%

Talvez 20%

A empresa acompanha os treinamentos aplicados?

4. Resultados e Discussões

Gráfico 1: O retorno que a organização espera em relação a treinamentos.

Fonte: Elaboração Própria

Considerando que 80% da pesquisa realizada com os colaboradores da empresa em questão mostra que a mesma obtém um retorno satisfatório em relação aos treinamentos realizados.

Gráfico 2: Acompanhamento dos treinamentos aplicados na empresa.

Fonte: Elaboração Própria

Sim 70%

Não 10%

Talvez 20%

É um diferencial a empresa investir em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores?

Analisando o gráfico acima se pode dizer que 70% dos colaboradores afirmam através de suas respostas ao questionário aplicado que a empresa acompanha os treinamentos aplicados.

Gráfico 3: Diferencial da empresa ao investir em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Fonte: Elaboração Própria

Nesta pergunta 10 dos entrevistados, 70% consideram que a empresa tem como diferencial o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

5. Considerações finais

Todo ser humano busca sempre aprimorar-se em todos os aspectos de sua existência, não poderia ser diferente quando se trata de organizações que estão sempre em constante evolução. Essa preocupação tem feito parte das grandes, medias e pequenas empresas.

Como podemos observar em nossos dias as organizações tem se empenhado nos investimentos com treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, com essa atitude as empresas tem crescido muito, não só em números, mas em qualidade de seus produtos, serviços e bem estar de seus colaboradores.

A empresa que investe em treinamento também investe em educação organizacional. Com essa atitude a empresa consegue com que seus colaboradores se adaptem com mais facilidade as normas e politica da empresa, tornando assim um ambiente organizacional agradável para ambas às partes.

A pesquisa que foi realizada ao decorrer deste trabalho demonstra tamanho valor que o treinamento e desenvolvimento comportamental podem não só mudar a forma com que os colaboradores pesam em relação a organização, mas também trazem diversos benefícios para a empresa como reconhecimento no mercado atuante bem como aumento relevante na lucratividade de suas atividades seja elas produtos ou serviços. Todo programa de treinamento tem como intuito mudanças nas atitudes de seus colaboradores, para um melhor desempenho e melhora nas atividades desenvolvidas por cada funcionário, cria um ambiente saudável onde todos possam dar o melhor de si. A empresa sempre alcança o retorno de seu investimento que disponibilizou dos recursos da empresa para implantação de projetos de qualificação de colaboradores, a necessidade de mudança de comportamento não é suficiente, mas também deve investi em condições melhores no ambiente de trabalho.

Todos os colaboradores devem seguir as normas da empresa independente do nível hierárquico que exerce. Sendo assim não há descontentamento por parte dos demais colaboradores.

Mediante a pesquisa realizada neste trabalho, conclui-se que o treinamento e desenvolvimento organizacional aplicado em todos os setores da empresa trazem benefícios para ambas às partes envolvidas, e ainda contribui com a saúde financeira da empresa.

Referências bibliográficas:

- ANDRADE, Jairo E. Borges, Abbad, Gardenia da Silva, Mourão Luciana; [colaboradores] Coelho Acileide Cristine F. ...[et al.], - Porto Alegre : Artmed, 2006., **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organização e Trabalho**,
- I BOOG, Gustavo G, II BOOG Madaglena T. **Manual de treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias / Coordenação** - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- CERVIAN, Amado Luiz, BERVIAN Pedro Alcino, **Metodologia Científica** – 4ª ed. – São Paulo: Makron Books, 1996,
- CHIAVETATO, I. **Gestão de pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações/ Idalberto Chiavenato.- Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CHIAVETATO, I. Recursos Humanos: Atlas ,2002
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira, **Marketing básico** : uma perspectiva brasileira / Marcos Cobra – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 1997
- CRUZ, Carla e RIBEIRO, Uirá, **Metodologia Científica: Teoria e Prática** – 2ª ed. 2004
- DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, tendências e perspectivas**- São Paulo: atlas, 2006.
- DRUCKER, Ferdinand, 1909- **Fator Humano e Desempenho** : O melhor de Peter F. Drucker sobre a administração / Tradução de Carlos A. Malferrari. – São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIULIANI, Antônio Carlos, 1963, **Gestão de Marketing no Varejo**/ organização: Antônio Carlos Giuliani.- São Paulo : Edições O.L.M., 2003
- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio/Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice hall, 2000
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial** – Rio de Janeiro: Wak, 2007
- WAGNER III, J. A., JOHN, R. **Comportamento Organizacional** – São Paulo: Saraiva, 2006

Anexo

1. Em seu ponto de vista, treinamento é importante dentro das organizações?

Sim () Não () Talvez ()

2. Na sua opinião a organização espera retorno com o treinamento de seus colaboradores?

Sim () Não () Talvez ()

3. A empresa acompanha os treinamentos aplicados?

Sim () Não () Talvez ()

4. Após o treinamento, existe feedback quanto a produtividade dos mesmo?

Sim () Não () Talvez ()

5. Você acredita que os treinamentos são válidos como estão sendo realizados?

Sim () Não () Talvez ()

6. O tempo entre um treinamento e outro podemos ser considerado ideal?

Sim () Não () Talvez ()

7. Em seu conceito todo treinamento e desenvolvimento devem ter como base as necessidades da empresa?

Sim () Não () Talvez ()

8. Há ligação entre treinamento, produtividade e lucratividade?

Sim () Não () Talvez ()

9. Toda organização que investe em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores tem um diferencial em relação a uma empresa tradicional?

Sim () Não () Talvez ()

10. A necessidade de treinamento representa espaço de habilidades e desempenho a ser preenchido independente da situação da empresa e do estado de espírito de seus colaboradores?

Sim () Não () Talvez ()

ANÁLISE DO MERCADO EVANGÉLICO NA CIDADE DE NOVA ODESSA/SP

Bruna Dayana dos Santos Lacerra⁸
Bárbara Regina Lopes Costa⁹

Resumo

O presente estudo visou identificar o estado da arte do mercado evangélico, através de pesquisa exploratória na cidade de Nova Odessa - SP. O levantamento deu-se por meio de 3 tipos de pesquisa: Observação dos comércios evangélicos da cidade de Nova Odessa, por meio de um roteiro estruturado; entrevistas pessoal com os empreendedores dos comércios evangélicos utilizando como um formulário de coleta de dados, desenhado para este fim; aplicação de um questionário com os consumidores evangélicos residentes no município. O estudo evidencia o crescimento do mercado evangélico, estratégias de marketing utilizadas por esse segmento e as preferências dos fieis clientes.

Palavras Chaves: Mercado Evangélico; Consumo Evangélico; Comportamento do Consumidor.

Abstract

This study aimed to identify the state of the art market gospel, through exploratory research in the city of Nova Odessa - SP. The survey was performed by means of three types of research: Observation of trades evangelicals city of Nova Odessa, through a structured, personal interviews with entrepreneurs trades using evangelicals as a form of data collection, designed for this end, a questionnaire evangelical with consumers residing in the city. The study shows the growth of the evangelical market, marketing strategies utilized by this segment and the preferences of loyal customers.

Keywords: Market Evangelical, Evangelical consumption; Consumer Behavior.

⁸ Cursando Administração de Empresas, 4º ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazeta, 2445 – Nova Odessa, São Paulo, Brasil (e-mail: bruna.dayana@yahoo.com.br).

⁹ Doutoranda em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguai). Aluna Especial em Multimeios – Cinema - Universidade de Campinas – UNICAMP. Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Publicitária e Professora de Comunicação e Marketing em programas de graduação e pós-graduação. E-mail: babhy@terra.com.br

1. INTRODUÇÃO

O mercado evangélico está em plena expansão no Brasil, o país que possui mais fiéis católicos do mundo, cede espaço ao evangelismo e ao ateísmo, dentre outras denominações religiosas (FGV, 2011). Consequentemente, a criação e comercialização de produtos e serviços voltados especificamente a esses novos grupos de consumidores também apresentam ascensão no país. Assim, o mercado evangélico que anteriormente não era considerado atrativo, devido ao pequeno público consumidor, está ganhando importância no crescimento econômico brasileiro. Tomazini (2012) observa que o público consumidor evangélico que outrora vivia na mesmice, devido à falta de opções de produtos que representassem suas necessidades e seu estilo, passa a presenciar um novo momento, impulsionados pelos jovens deste segmento, apresentam a cada dia uma nova oferta de produtos destinados a este público, proporcionando-lhes o benefício da opção de compra.

Visando maiores conhecimentos deste novo perfil religioso brasileiro, com foco ainda maior no mercado consumidor evangélico, este estudo busca identificar se há crescimento deste mercado, assim como, as principais características e preferências dos consumidores evangélicos na cidade de Nova Odessa - SP.

Para tal, foram realizadas visitas aos estabelecimentos identificados como especializados para o atendimento do público evangélico, onde foi realizada as pesquisas de Observação entrevista estruturada com o proprietário ou gestor do comércio, a fim de identificar as principais características deste mercado. E também foram aplicados questionários junto aos consumidores evangélicos moradores de Nova Odessa, que permitiu identificar as necessidades e desejos destes consumidores e deste novo segmento de mercado, possibilitando a avaliação de que o mercado evangélico está em expansão na cidade de Nova Odessa.

Esse estudo justifica-se pela ausência de um estudo específico das características do consumidor e do mercado evangélico do município de Nova Odessa, uma vez que esse novo segmento de mercado está em expansão no Brasil. Desta forma, este estudo poderá se tornar fonte de informação, análise e estímulo para os empreendedores e consumidores do mercado evangélico, assim como para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRIA RELIGIOSA BRASILEIRA E O INÍCIO DO EVANGELISMO

O Brasil é caracterizado pela diversidade religiosa e pelo sincretismo de diversas religiões, já que a constituição prevê a liberdade religiosa (Decreto 7.107 da Constituição), mas desde o século XVI, o catolicismo é a religião predominante no país, devido aos missionários que acompanharam os colonizadores portugueses na intenção de disseminar a religião no país recém-descoberto (ALMEIDA, 2009).

O protestantismo que se caracteriza pela diversidade de denominações é fruto do movimento religioso cristão que se iniciou com a Reforma Luterana em 1517, em que Martinho Lutero, até então membro da Igreja Católica, revoltado com a venda de indulgência que dizia possível a compra da salvação, elabora um documento com 95 teses, justificando sua contradição à venda das indulgências e o coloca em local público para o conhecimento da população, fato que gerou grande polêmica na época. Por seu ato, Lutero é expulso da Igreja Católica e dá origem então a Igreja Luterana (VILLARES, 2005).

As primeiras igrejas chegaram ao Brasil com a chegada da Família Real, após a abertura dos portos a nações amigas através do Tratado do Comércio e Navegação, assim em

1811, os ingleses trouxeram ao Brasil a Igreja Anglicana e posteriormente surgiu a implantação de outras igrejas com a Luterana, em 1824. Já as igrejas Congregacional e Presbiteriana, só chegaram ao Brasil em 1855 e 1859, respectivamente, e em 1890 a Adventista, além das igrejas Batista e Metodista.

O Pentecostalismo tem início no Brasil em 1910, com a chegada das igrejas Congregação Cristã e Assembleia de Deus. Em 1950, o pentecostalismo se transforma e gera outras diferentes denominações evangélicas com a Igreja do Evangelho Quadrangular e impulsiona outras denominações tradicionais a uma reforma pentecostal que gerou as igrejas Presbiteriana Renovada e Maranata.

Surge entre 1970 e 1979, o movimento neopentecostal, uma nova reforma, que define igrejas com padrões mais liberais que enfatizam a teologia da prosperidade, como a Igreja Universal do Reino de Deus e futuramente de acordo com Pereira (2005), outras denominações ainda mais liberais, focalizadas nas classes alta e média.

Então, segundo Marconi (2009), é na década de 1990 que as diferentes denominações evangélicas se multiplicam, criando uma variedade ainda maior de igrejas evangélicas.

2.2 PANORAMA EVANGÉLICO DO BRASIL – MULTIPLICAÇÃO DOS CONSUMIDORES

Apesar da predominância populacional brasileira ainda se declarar católica apostólica romana, segundo a IBGE (2000), estes fiéis caíram de 83,8% em 1991 para 73,8% em 2000, chegando a 68,4% em 2009 (FGV), cedendo espaço a pluralidade e diversidade de religiões e ao representante do segundo maior percentual religioso, os evangélicos, que em 1991 significavam 9% da população e em 2000 já representavam mais de 26 milhões dos habitantes no país, um índice representativo de 15,4% da população brasileira. De acordo com Marconi (2009), na década de 1990, os fiéis aumentaram quatro vezes mais que a média da população e a última pesquisa da FGV (2009), revelou que 23,2% dos brasileiros se declaram evangélicos, um salto de 153% no número de fiéis de 1991 para 2009.

Conforme pesquisa Datafolha (2010), dos 25% de brasileiros que são evangélicos, 19% são das denominações evangélicas pentecostais, movimentando, de acordo com Marconi (2009) em entrevista a Revista Veja, duas vezes mais que em 2005, mais de 1 bilhão em produtos específicos para este segmento. São os mais variados ramos de consumo como livros, principalmente a Bíblia, além de CD's, DVD's, roupas específicas que seguem as características específicas a este grupo, óleo de unção, pacotes de viagem, instrumentos musicais, jogos, cartão de crédito, além de revistas, programas de rádio e TV, sites, feiras, que aquecem a economia do país e até mesmo centros comerciais destinados exclusivamente ao público evangélico, como é caso da Rua Conde de Sarzedas, localizada no centro da cidade de São Paulo, concentrando em pouco mais de duas quadras, galerias, camelôs e lojas exclusivas para atendimento as necessidades do público evangélico – desde mobiliário para se montar uma igreja até envelopes para a coleta do dízimo, atendendo tanto ao atacado quanto ao varejo. De acordo com o órgão de pesquisas da Sepal (2009), em análise dos dados dos Censos entre 1970 e 2000, pode-se verificar um crescimento de 443,75% da igreja Evangélica Brasileira e se o crescimento verificado entre os Censos de 1991 e 2000 se manterem, a projeção é que em 2022 o público evangélico no Brasil seja de 50% da população.

Tomando por base Farnesi (2005, apud Sepal e EBF Eventos), em 2005, os indicadores anuais do mercado evangélico apontavam um movimento de 500 milhões de reais, gerando 1 milhão de empregos, com o lançamento de em média 10.000 novos produtos, resultado de 32 milhões de fiéis consumidores, neste ano.

Se no passado o mercado evangélico não atraía grandes investimentos, atualmente dada sua expansão se tornou uma fatia significativa do mercado consumidor, gerando emprego e renda, além de um elevado faturamento.

A cada dia cresce ainda mais o número de adeptos as igrejas evangélicas, o que proporciona a inauguração de novos templos religiosos e amplia a demanda por produtos especificamente destinados a este perfil de consumidor.

2.3 MERCADO EVANGÉLICO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Segundo René (2011), o mercado evangélico é um segmento bilionário, que estimasse movimentar 12 bilhões de reais por ano, mas apesar de crescente ainda é pouco estudado no Brasil.

Em 2009, a ExpoCristã, a maior feira de negócios evangélicos da América latina, recebeu 315 expositores e mais de 150.000 visitantes (MARCONI, 2009), um crescimento de mais de 3.000% com relação a primeira edição da feira realizada em 2002.

A marca Smilingüido, uma das mais conhecidas e que personaliza vários produtos do segmento evangélico através da Editora Luz e Vida, cresceu 11,11% só em 2011 exportando 200 tipos produtos estampados com o personagem para mais de 30 países (AMIGO DE CRISTO, 2012). Localizada no centro de compras de São Paulo, a Rua Conde de Sarzedas é dedicada a venda de produtos exclusivos do segmento evangélico. Dentre as diversas lojas da Rua Conde de Sarzedas, a loja Kauly Moda Evangélica fabrica hoje 30 mil peças femininas mensais e a cada coleção, lança entre 100 a 200 modelos diferentes, crescendo 20% ao ano. As marcas Applausos e Via Toletino, ao entrar no segmento de roupas evangélicas registram aumento no quadro de funcionários em 1.250%, de 20 funcionários iniciais passou a necessitar de uma equipe de 250 profissionais. (CURY, 2012).

O sucesso do negócio está plenamente atrelado ao estudo do público alvo, como Bismara explica:

“Segmentação é, sem dúvida, uma tendência, como vem sendo desde os anos 1980 (...). O risco que se corre é quanto à administração dos negócios, saber onde você está investindo. Onde eu me comunico com meu público?”

Dentre os principais negócios do mercado evangélico, citados pela BBC Brasil (2009), está os cartões de crédito: Missionário e Gold, oferecidos pela igreja Assembleia de Deus e Cartão de Crédito Igreja da Graça, oferecido pela Igreja Internacional da Graça de Deus, além de serviços como: o Engiurd (Departamento de Engenharia da igreja Universal do Reino de Deus), para a construção, reforma e manutenção de templos e a Sepal (Servindo Pastores e Líderes) que oferece treinamento de liderança, gestão de negócios e realização de pesquisas.

2.4 CONSUMIDORES EVANGÉLICOS

Segundo dados da Sepal (2009), com relação às igrejas evangélicas pentecostais e neopentecostais, 57% do público é do sexo feminino. Sendo que, a predominância é de fiéis entre 25 e 34 anos (para ambos os sexos).

Quanto à renda, 81% dos evangélicos pesquisados tem renda familiar de até 3.110,00 reais mensais. O índice mais expressivo, com 47% dos evangélicos, entre pentecostais e não

pentecostais tem renda familiar de até 1.244 reais mensais, conforme salário mínimo vigente informado pelo MTE (2012), sendo que 22% dos fiéis, trabalham como assalariados efetivamente registrados, 13,5% como free lancers, 11% como assalariados não registrados, 8% estão desempregados, 6% são autônomos regulares, 5,5% são funcionários públicos e 1,5% que são empresários.

3. METODOLOGIA

Visando a exploração do tema, a metodologia proposta é a de pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo e, integralmente exploratória, através de observações, entrevistas e aplicações de questionários, aplicados aos estabelecimentos comerciais do gênero evangélico do município de Nova Odessa, interior do estado de São Paulo e aos consumidores, público alvo deste mercado. Conforme previsto e para atingir o objetivo de conhecer o desenvolvimento do mercado evangélico, foi realizada uma pesquisa com os três estabelecimentos comerciais do gênero, cadastrados na prefeitura de Nova Odessa. Os dados foram fornecidos, em junho de 2012, pela Coordenadoria de Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Abastecimento do município. O único estabelecimento enquadrado como Comércio Evangélico é a Livraria Maranatha, registrada como MM Livraria Evangélica ME, porém existem na cidade outros dois comércios registrados no município apenas como comércio, as lojas Frans Modas e Formosa Roupas e Acessórios, que apesar de registradas como comércio destinam-se especificamente ao público evangélico. É preciso destacar dois pontos, o primeiro é que embora haja o cadastro dos comerciantes do município, há estabelecimentos não cadastrados que fazem parte do comércio da cidade e o segundo é que existem estabelecimentos em que os donos são evangélicos, muitos dos consumidores também são evangélicos, porém os produtos e o registro do estabelecimento não são exclusivamente destinados a este segmento. Após este estudo preliminar, fez-se necessário levantar os endereços dos estabelecimentos para realizar a visita e conseqüentemente a entrevista, que se deram de acordo com a acessibilidade. Foram realizadas visitas aos estabelecimentos Livraria Maranatha; Frans Modas; Formosa Roupas e Acessórios para observação apoiada pelo Formulário de Coleta de Dados e posterior aplicação do questionário, com o proprietário ou gestor do comércio, a fim de identificar as principais características deste mercado. A metodologia de aplicação das pesquisas no mercado inicialmente foi definida como entrevista com o empreendedor ou responsável pelo estabelecimento, porém todos os estabelecimentos preferiram ficar com as pesquisas para responder com o prazo de uma semana para retirar o questionário respondido, a Livraria Maranatha e a loja Frans Modas devido aos proprietários não ficarem na loja e as funcionárias não terem o conhecimento necessário para resposta dos questionamentos e no caso da loja Formosa Roupas e Acessórios devido ao grande fluxo de atendimento dos consumidores que impossibilitavam a entrevista, assim apenas a Ficha de Observação pode ser realizada no ato da entrega da pesquisa com base nos fatores observáveis do estabelecimento.

Também foram aplicados 68 questionários junto aos consumidores evangélicos moradores de Nova Odessa, que permitiu identificar as necessidades e desejos destes consumidores e deste novo segmento de mercado. Para as pesquisas destinadas ao público alvo, utilizaram-se diversas formas de aplicação do questionário, para alcançar o maior número de consumidores possíveis.

Inicialmente, estudaram-se locais com grande concentração pública, optando, devido a acessibilidade, pela faculdade do município. Com a autorização da Direção da Faculdade,

distribuem-se as pesquisas aos representantes de sala com as devidas instruções para o preenchimento adequado, que por sua vez repassaram aos alunos. Alguns alunos por iniciativa própria solicitaram formulários para repassarem aos seus familiares e amigos fora do campus da faculdade. Desta etapa da pesquisa foram distribuídos mais de 100 questionários e obteve-se o preenchido de 33 formulários. Na sequência, optou-se pela utilização da rede social Facebook, sendo disponibilizado o arquivo para preenchimento e direcionado para uma rede de 48 amigos evangélicos e moradores de Nova Odessa, conforme perfil da pesquisa, porém apenas 1 formulário foi respondido neste método. Por fim, o método mais eficaz foi o de distribuição de pesquisa através dos contatos mais próximos, como familiares, vizinhos e conhecidos evangélicos, que por sua vez repassaram a sua rede de contatos o questionário, neste método alcançou-se o total de 35 pesquisas respondidas. Totalizaram-se então os 68 formulários preenchidos e analisados.

Vale destacar a especificidade do questionário, que exigia duas características demográficas iniciais para sua adesão e preenchimento: Ser evangélico e morador de Nova Odessa. A população de Nova Odessa, segundo o IBGE (2010) é de 51.210 habitantes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 OBSERVAÇÃO

Uma análise previa na internet revelou que nenhum dos estabelecimentos comerciais pesquisados possui site como ferramenta de negócio, visto que o meio eletrônico é a tendência do comércio. Porém, a livraria Maranatha disponibiliza aos seus clientes a comodidade da venda por meio de e-mail da loja e a loja Formosa já utiliza as redes sociais (Facebook) para divulgação da loja.

Em visita, in loco, Observou-se que dois dos estabelecimentos já utilizam os meios sensoriais como estratégia de marketing, é o caso da Livraria Maranatha e da loja Formosa Roupas e Acessórios, que utilizam o som ambiente, com músicas gospel que familiarizam o consumidor com a loja, criando um ambiente atrativo ao público deste gênero. Tomando como referência COSTA (2010, p. 70), muitas vezes, as pessoas nem percebem “a presença de uma música em determinados ambientes, mas a música provoca o envolvimento do ambiente com seu público”.

Os materiais de divulgação dos produtos encontrados em todos os casos são banners das principais marcas em exposição e Letreiro com o nome e principais dados da loja como telefone. A disposição no espaço físico da loja, da-se por prateleira, araras, vitrine.

4.2 PESQUISA DE MERCADO

O estabelecimento Frans Modas e Formosa Roupas e Acessórios são exclusivo para o público adulto feminino, com algumas opções disponíveis para o público juvenil. Ambos contam com duas vendedoras, sendo que na Frans Modas são duas funcionárias e na Formosa são as próprias proprietárias que atendem as consumidoras e gerenciam o estabelecimento. No caso da Livraria Maranatha, os produtos abrangem os consumidores de todas as idades e tanto

para mulheres quanto para homens, com opções desde produtos para bebês, como a Bíblia do Bebê ou um cartão evangélico parabenizando o nascimento, até a terceira idade, como as Bíblias com letras gigantes, mesmo assim observou-se na visita, in loco, e também foi confirmado pelo questionário que o principal público da livraria é o público feminino.

Cada um dos estabelecimentos pesquisados Livraria Maranatha, Frans Modas e Formosa Roupas e Acessórios, vive uma realidade de comércio devido ao tempo de vida dos estabelecimentos, respectivamente 15 anos, 3 anos e 2 meses.

Os donos dos três estabelecimentos são evangélicos, e ao analisar seu público, verificou-se que apenas os clientes da Frans Modas são na maioria da mesma denominação que o dono, para os outros dois estabelecimentos a maioria dos clientes da loja são de denominações diferentes da do empreendedor do comércio.

Apenas o empreendedor da Livraria não teve experiência anterior no mercado varejista, ambos o empreendedores das lojas já tinham experiência no setor. Os empresários pesquisados declararam que motivo para empreender neste ramo foi a percepção da falta de lojas específicas no segmento na cidade e a identificação e familiarização com os produtos. Também afirmam que passaram por dificuldades no início do negócio, como muita burocracia estadual, preconceito de pessoas e outros empresários da cidade devido o foco no segmento evangélico, consumidores com poucos recursos, dificuldade de encontrar um ponto comercial disponível na cidade e dificuldade de fidelizar o cliente.

Apesar de todos indicarem no questionário que seus estabelecimentos estão formalizados como comércio evangélico, segundo a Coordenadoria de Desenvolvimento da Indústria e Comércio, apenas a Livraria Maranatha está devidamente formalizada como participante deste segmento.

Os principais métodos e estratégias de divulgação das lojas são rádio, panfletagem, outdoor e apoio a programas evangélicos das igrejas.

No primeiro momento, por meio da observação, e o preenchimento dos questionários, confirmam que mesmo o comércio se denominando evangélico, alguns dos fornecedores não são exclusivos deste segmento.

Para a Livraria os produtos mais vendidos são a Bíblia, confirmando pesquisa que indica como o livro mais vendido do mundo nos últimos 50 anos (Site Arca Universal, 2012) e os CD's, que conforme Levino (2011), movimentou 500 milhões de reais por ano e é o segundo mais consumido gênero musical do país parte do segmento fonográfico que movimentou cerca de 1,5 bilhões em 2010. Porém os livros em geral foram sinalizados como os produtos menos vendidos da Livraria.

Uma particularidade, foi identificada, nas lojas de roupas pesquisadas, o nicho Plus Size, modelos que vestem pessoas do manequim 46 ao 58 (FRUTUOSO, 2012), sendo estes os produtos mais vendidos das lojas, em contrapartida os acessórios, como colares, são os produtos menos vendidos.

Segundo as lojas os principais elogios dos clientes da-se devido à organização, exposição dos produtos, o bom atendimento, o preço acessível e a qualidade dos mesmos.

Todas sinalizam ser um estabelecimento rentável, mesmo nos casos do pouco tempo do comércio e por unanimidade, todos apontam que o bom atendimento, além de dedicação e respeito são os fatores de sucesso do estabelecimento. Assim, todos pretendem permanecer atuando no mercado.

4.3 PESQUISA PÚBLICO ALVO

Observa-se que para o público alvo pesquisado, 72% dos pesquisados é do sexo feminino, 45% se encontra na faixa etária de 21 a 30 anos, 50% são casados, a maior não possui filhos e mora com 4 pessoas na residência. Devido o primeiro local de distribuição do questionário, a maioria (POR QUANTIDADE), está cursando Ensino Superior.

A renda familiar de 30% está entre R\$2.566,00 e R\$4.418,00.

Todos são moradores de Nova Odessa e 25% são também naturais na cidade.

Entre as profissões dos pesquisados, foi indicado desde Estudante até Professor Acadêmico e mais de 75% não pratica atividade física.

As marcas mais sinalizadas como prediletas no ramo de alimentos foram Nestlé (6%), Lacta (3%), Prato Fino (4%), Broto Legal (4%), e Sadia (5%).

Já no ramo de roupas, o maior percentual sinalizou como não tendo preferência por marca (20%) e dentro das marcas informadas são de maior escolha a Hering (7%), Morena Rosa (5%), Malwee (4%) e Empório (4%).

Nos calçados grande parte dos pesquisados informou também não ter preferência (37%) e dentre as marcas optadas as mais sinalizadas foram Nike (40%), Adidas (29%), Melissa (23%) e Ramarim (17%).

Entre os eletrônicos o mais optado pelos pesquisados foi a marca Samsung (20%) e em segundo lugar a marca Sony (13%).

E entre os veículos a marca Chevrolet foi a mais optada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

.....

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Prof. Yuri. **RELIGIÃO NO BRASIL**, 2009. Disponível em: <<http://bloghistoriacritica.blogspot.com.br/2009/11/religiao-no-brasil.html>>. Acesso em: 15jun. 2012.

AMIGO DE CRISTO. **MERCADO evangélico movimentada 1 bilhão por ano** Disponível em: <<http://www.amigodecristo.com/2012/02/mercado-evangelico-movimentada-1-bilhao-por-ano.html>>. Acesso em: 08 maio 2012.

Amigos do Crivella. **OS EVANGÉLICOS já são 25% dos brasileiros, sendo 19% seguidores de denominações pentecostais** Disponível em: <<http://amigosdocrivella.com/2010/05/07/os-evangelicos-ja-sao-25-dos-brasileiros-sendo-19-seguidores-de-denominacoes-pentecostais/>>. Acesso em: 07 maio 2012.

ARCA UNIVERSAL. **BÍBLIA É O LIVRO MAIS VENDIDO NO MUNDO NOS ÚLTIMOS 50 ANOS** Disponível em: <<http://www.arcauniversal.com/mundocristao/acontece/noticias/biblia-e-o-livro-mais-vendido-no-mundo-nos-ultimos-50-anos-12201.html>>. Acesso em: 25 de outubro 2012.

BELLOTTI, Karina Kosick. **"Delas é o Reino dos Céus": mídia evangélica infantil e o supermercado cultural religioso no Brasil (Anos 1950 A 2000)**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-0742009000100022&lng=pt&nrm=iso>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

Brasil Escola. **IGREJA CATÓLICA NO BRASIL**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/historiab/igreja-catolica-no-brasil.htm>>>. Acesso em: 15jun. 2012.

CALDAS, Rebeca Dos Santos. **INDÚSTRIA FONOGRÁFICA GOSPEL: A PRODUÇÃO DE MÚSICA RELIGIOSA DENTRO DAS ESTRATÉGIAS DE MERCADO**. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/wordpress/24671.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

CENSO Demográfico 2000: **Última etapa de divulgação do Censo 2000 traz os resultados definitivos, com informações sobre os 5.507 municípios brasileiros**. IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/20122002censo.shtm>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

CENSO Demográfico - 2000 -Tabulação Avançada - **Resultados Preliminares da Amostra: Novos dados do Censo 2000 confirmam avanços na educação e revelam mudanças nas estruturas familiar e domiciliar**. IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/08052002tabulacao.shtm>>. Acesso em: 08 maio 2002.

Censo Demográfico 2012. **CENSO 2010 SÃO PAULO** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_sao_paulo.pdf>. Acesso em: 25 de outubro 2012.

COSTA, Barbara Regina Lopes. **Merchandising, Layout e Vitrinismo - Editora Aymará, 2010**.

COSTA, João Paulo Oliveira e LACERDA, Teresa. **A Interculturalidade na Expansão Portuguesa: Séculos CV-CVII. 2007**. Disponível em: <http://www.oi.acidi.gov.pt/docs/Col_Portugal_Intercultural/1_Expansao_Portuguesa.pdf>>. Acesso em: 15jun. 2012.

CUNHA, Magali do Nascimento. **"VINHO NOVO EM ODRES VELHOS"**: Um olhar comunicacional sobre a explosão gospel no cenário religioso evangélico no Brasil. Disponível

em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27134/tde-29062007-153429/pt-br.php>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

CURY, Anay. **'Comportadas', grifes evangélicas lucram com público segmentado :Peças 'direcionadas' evitam decotes, transparências e saias curtas. 'É preciso conhecer o público alvo', aconselha especialista.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/01/comportadas-grifes-evangelicas-lucram-com-publico-segmentado.html>>. Acesso em 07 maio 2012.

Datafolha. **CLIPING Digital** Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/sobre/clipping_datafolha.php?session=6727>. Acesso em: 07 maio 2012.

DECRETO Nº 7.107, de 11 de fevereiro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7107.htm>. Acesso em: 15jun. 2012.

DOLGHIE, Jacqueline Ziroldo. **A Igreja Renascer em Cristo e a consolidação do mercado de música gospel no Brasil: uma análise das estratégias de marketing.** Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/CienciasSociaisReligiao/article/view/2273>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

DOSSIÊ Religião Brasileira Nacional Disponível em: <http://www.pesquisas.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=200%3Ados-sie-religiao-brasileira&catid=32%3Apesquisa&Itemid=354&lang=br>. Acesso em: 08 maio 2012.

FARNESI, Luciana. **Um mercado movido pela fé:** Os negócios que crescem graças aos consumidores evangélicos, que podem chegar a metade da população brasileira em 20 anos. Revista EXAME, Edição 0836. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0836/noticias/um-mercado-movido-pela-fe-m0040785>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Número de católicos cai no Brasil, aponta estudo da FGV.** Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2011/08/23/numero-de-catolicos-cai-no-brasil.jhtm>. Acesso em: 07 abr. 2012.

FRUTUOSO, Suzane G. **Mercado Plus Size aposta em tendências.** Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/mercado-plus-size-aposta-em-tendencias-e-cresce/>>. Acesso em: 25outubro 2012.

G1 Globo. **CONHEÇA alguns dos principais negócios ligados ao mercado evangélico: De uma rua especializada a templos gigantescos, segmento cresce em diversas direções..** Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2011/09/conheca-alguns-dos-principais-negocios-ligados-ao-mercado-evangelico.html>>. Acesso em: 07 maio 2012.

G1 Globo. **CRESCIMENTO evangélico estimula mercado que une consumo e religião: Igrejas criam 'grupos de prosperidade' e cartão de crédito; público também atrai empresas..** Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2011/09/crescimento-evangelico-estimula-mercado-que-une-consumo-e-religiao.html>>. Acesso em: 05 maio 2012.

LEVINO, Rodrigo. **Música Gospel: trinados, fé e dinheiro.** Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/celebridades/musica-gospel-trinados-fe-e-dinheiro>>. Acesso em: 25outubro 2012.

MACEDO, Julio César Silva; COELHO, Denys; SOARES, Ivailton. **Comportamento de Consumo dos Jovens Evangélicos no Segmento da Música: Um Estudo no Interior do Estado do Rio de Janeiro.** Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=188528>. Acesso em: 10 fev. 2012.

MARCONI. **O agito na rua do Senhor...Em São Paulo, uma via especializou-se em lojas e camelôs que vendem tudo aquilo de que os evangélicos precisam: bíblias, óleos de unção, música gospel, roupas de roqueiro....** Disponível em: <<http://revistaveja.wordpress.com/2009/10/10/o-agito-na-rua-do-senhor-em-sao-paulo-uma-via-especializou-se-em-lojas-e-camelos-que-vendem-tudo-aquilo-de-que-os-evangelicos-precisam-biblias-oleos-de-uncao-musica-gospel-roupas-de-roqueiro/>>. Acesso em: 07 mai 2012.

MTE. **EM dez anos, aumento real do salário mínimo é de 65,96%** Disponível em: <<http://blog.mte.gov.br/?p=7174>>. Acesso em: 08 maio 2012.

NERI, Marcelo Cortês. **Novo Mapa das Religiões.** Rio de Janeiro, FGV, CPS, 2011. Disponível em: <http://www.fgv.br/cps/bd/rel3/REN_texto_FGV_CPS_Neri.pdf>. Acesso em: 17 maio 2012.

PEREIRA, Anselmo. **A Conversão Religiosa na Sociedade Brasileira Atual.** Disponível em: <<http://anselmodomingos.blogspot.com.br/2011/03/conversao-religiosa-nasociedade.html>>. Acesso em 17 maio 2012.

PUC SP. **PROJETO HISTÓRIA: REVISTA PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM HISTÓRIA E DO DO DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO,** 2008. Disponível em: <<http://www4.pucsp.br/projetohistoria/downloads/volume37/Historia%20e%20Religiao.pdf>>. Acesso em: 15jun. 2012.

TOMAZINI, Maria Eugênia. **Com ajuda da nova geração, moda evangélica tenta sair da mesmice.** UOL, São Paulo. Disponível em: <<http://mulher.uol.com.br/moda/noticias/redacao/2012/04/12/longe-de-esteriotipos-moda-evangelica-tenta-sair-da-mesmice-e-mostra-sua-forca.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

Revista Veja. **O AGITO na rua do Senhor...Em São Paulo, uma via especializou-se em lojas e camelôs que vendem tudo aquilo de que os evangélicos precisam: bíblias, óleos de unção, música gospel, roupas de roqueiro...** Disponível em: <<http://revistaveja.wordpress.com/2009/10/10/o-agito-na-rua-do-senhor-em-sao-paulo-uma-via-especializou-se-em-lojas-e-camelos-que-vendem-tudo-aquilo-de-que-os-evangelicos-precisam-biblias-oleos-de-uncao-musica-gospel-roupas-de-roqueiro/>>. Acesso em: 07 maio 2012.

SUETUGUI, Edgar; CIA, Joania Neide de Sales. **Contabilidade no setor imobiliário residencial:** Um estudo exploratório da visão dos impactos da convergência das normas brasileiras com normas internacionais – IFRS para alguns segmentos de mercado. 2011. 16 f. Monografia - USP - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

Uol. **CRESCENDO, mercado plus size é tendência.** Disponível em: <<http://consumidormoderno.uol.com.br/hot-news/crescendo-mercado-plus-size-e-tendencia>>. Acesso em: 25 de outubro 2012.

VILLARES, Artur. **Lutero Ontem e Hoje.** Disponível em: <http://www.igreja.luterana.com/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=30>. Acesso em 17 maio 2012.

World Insurance Companies. **RELIGIÕES do Brasil** Disponível em: <<http://www.world-insurance-companies.com/religiao-no-brasil.html>>. Acesso em: 07/05/2012.

GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DA RMC

Marcelle Cristina Mosca Rossini ⁽¹⁾

Marshal Raffa ⁽²⁾

Resumo

Com os avanços da tecnologia e da comunicação eletrônica, novas equipes estão se desenvolvendo: são as equipes virtuais, ou grupos de pessoas com um objetivo comum que desenvolvem trabalho interdependente por meios eletrônicos. Apesar do potencial de expansão de negócios e flexibilidade que estas equipes trazem para empresas e funcionários, estruturá-las traz novos desafios para a gestão empresarial. Este estudo analisa as características dessas equipes, o que elas precisam para se desenvolverem e qual o grau de satisfação e motivação dos indivíduos que compõem a equipe, a partir da experiência de uma equipe virtual estruturada por assessores operacionais da área empresa em uma instituição financeira da RMC. O instrumento de pesquisa utilizado foi aplicação de um questionário com os membros da equipe virtual. Os resultados sugerem que, no gerenciamento intermediado por tecnologia, problemas de comunicação podem ser maximizados, e a falta de suporte pode comprometer a eficácia das ações da equipe.

Palavras-chave: Equipes, Gerenciamento, Motivação, Tecnologia.

Abstract

With advances in technology and communication electronics, new teams are developing: are virtual teams, or groups of people with a common goal to develop interdependent work electronically. Despite the potential for business expansion and flexibility that these teams bring to companies and employees, structure them brings new challenges for corporate management. This study analyzes the characteristics of these teams, what they need to develop and what degree of satisfaction and motivation of individuals comprising the team, from the experience of a virtual team of advisors structured operational area in a company's financial institution RMC. The survey instrument used was a questionnaire with virtual team members. The results suggest that, in management mediated by technology, communication problems can be maximized, and the lack of support may undermine the effectiveness of the actions of the team.

Keywords: Crew, Management, Motivation, Technology.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: marcelle_rossini@hotmail.com)

(2) Graduado em Ciência da Comunicação, PUCC, SP, Brasil. (e-mail: marshalraffa@thomascase.com.br)

1. INTRODUÇÃO

Num passado ainda recente, o trabalho em equipes desenvolvido em empresas ou até mesmo em uma instituição financeira envolvia primariamente interações presenciais na forma de reuniões e trabalho executado em conjunto. Com os progressos tecnológicos dos últimos anos, a maior parte das equipes de trabalho tem incorporado ao seu dia-a-dia pelo menos alguns elementos da interação virtual, envolvendo comunicação não presencial intermediada por *e-mail*, telefone, videoconferência, etc., e é crescente o número de equipes compostas por pessoas que se comunicam quase que exclusivamente por meios eletrônicos: as equipes virtuais.

Estabelecer equipes de trabalho efetiva é um desafio contínuo para o gestor moderno, já que algumas pessoas preferem abertamente o trabalho individual e são relutantes em aceitar fazer parte de equipes. As equipes virtuais têm também seus desafios específicos e algumas dinâmicas que naturalmente diferem das encontradas em equipes presenciais.

O objetivo deste artigo é mostrar o que são as equipes virtuais, como elas funcionam e o que é necessário para ser um membro potencial de uma equipe virtual, utilizando como unidade de estudo uma equipe do *Itaú Unibanco Holding S.A.*, na área Operacional Empresas, polo de Campinas, interior de São Paulo.

A globalização está mudando a forma tradicional de gestão, a figura do chefe em uma sala com sua equipe trabalhando ao alcance dos seus olhos não representa a realidade atual de muitas empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte ou até mesmo uma instituição financeira, pois os tempos mudaram, o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas precisam acompanhar este movimento para continuarem sólidas.

Equipes virtuais dependem de tecnologias interativas que possibilitam a comunicação e a transferência de informação entre pessoas dispersas no espaço e no tempo. À proporção que a tecnologia cria métodos novos e mais efetivos de gerir as informações, as regras e convenções básicas em que todas as organizações se fundamentam começam a ser questionadas.

Este tipo de organização apresenta cinco características fundamentais: grande flexibilidade, compromisso com o indivíduo, uso assíduo de equipes, sólidas competências principais e satisfação com a diversidade. Conforme aumentam o ritmo e a urgência da mudança, as durações das estratégias empresariais diminuem. Sendo assim, essas organizações desenvolvem uma capacidade de implementar mudanças estratégicas rápidas, sem desgastes ou disfunções, para sobreviver.

Dessa forma, estudar o gerenciamento de equipes virtuais se torna uma necessidade atual. A literatura limitada, bem como a atualidade do tema, gera uma maior motivação para desenvolver este artigo, cujo principal objetivo é identificar os pontos fortes e fracos da equipe que utilizamos como exemplo da instituição financeira em estudo.

Os gestores dessas instituições devem apoiar sua equipe a conquistar habilidades e a autoconfiança necessária para dominar o novo ambiente, encontrar segurança para enfrentar os desafios diários numa rotina bancária, fazer planejamentos tanto sequenciais como sincrônicos que ocorrerá através de combinações diversas de pessoas, de acordo com as tarefas, os desafios e as oportunidades encontradas por elas e seus colegas a qualquer momento.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Equipes virtuais, como toda equipe, são grupos de pessoas guiadas por um objetivo comum, que se interagem através de tarefas interdependentes. Porém, diferentemente das equipes tradicionais, onde os membros estão próximos fisicamente, nas equipes virtuais existem fronteiras de espaço, tempo e organização com reforço das ligações por redes de tecnologias de comunicação. LIPNACK & STAMPS (1997).

É necessário, para o ótimo entendimento do que é uma equipe, fazer a diferenciação entre uma equipe e um grupo de trabalho: grupos de trabalho são aqueles nos quais os membros apenas dividem informações e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver tarefas na área de sua responsabilidade. KATZENBACH; SMITH (2001). Ou seja, num grupo de trabalho, não existe responsabilidade coletiva sobre um trabalho ou produto final comum, e muitas vezes o trabalho executado não é interdependente – a cooperação, apesar de ser extremamente importante nas equipes, não “faz” uma equipe.

Em equipes virtuais, os membros estão separados fisicamente (por espaço e/ou tempo) e interagem primariamente por meios eletrônicos, através de redes de computadores e telefones. Exemplos de equipes virtuais são as formadas por pessoas que realizam trabalho interdependente e pelo qual são coletivamente responsáveis, porém trabalham em diferentes regiões geográficas, inclusive em países distintos. Outro exemplo é configurado pelas equipes formadas com o teletrabalho, definido pela Organização Internacional do Trabalho como “uma forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou centro de produção que permite a separação física e implica uso de tecnologia facilitadora da comunicação”. BASILE (2002).

Equipes virtuais se estruturam basicamente da mesma forma que todas as equipes – desde o início caótico até a formação de um conjunto onde a colaboração e a interdependência são desenvolvidas. Quando atingem a maturidade, equipes virtuais alcançam entendimento comum de suas metas e prazos de cumprimento destas, têm clara visão da contribuição de todos os membros da equipe, a comunicação entre os membros é fluida e constante, os conflitos são administrados de maneira direta e aberta e os membros sentem-se motivados pelo grupo. Apesar disso, membros de equipes virtuais podem ter pouco, se qualquer, contato pessoal, o que afeta a dinâmica da equipe, principalmente no referente à comunicação e à colaboração entre os membros da mesma.

A globalização está mudando a forma tradicional de gestão, a figura do chefe em uma sala com sua equipe trabalhando ao alcance dos seus olhos não representa a realidade atual de muitas empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte ou até mesmo uma instituição financeira, pois os tempos mudaram, o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas precisam acompanhar este movimento para continuarem sólidas.

Apesar do potencial de expansão de negócios e flexibilidade que estas equipes trazem para as empresas e funcionários, estruturá-las traz novos desafios para a gestão empresarial. A tendência a esta opção é cada vez mais necessária para cargos de gestão, visto que é uma consequência do crescimento e a expansão de um departamento ou da empresa e também de redução de despesas e custos, mas o que realmente importa nesta tendência, é a necessidade da rápida disseminação e do retorno das informações.

As organizações operam atualmente em um ambiente de negócios incerto, complexo e altamente competitivo. Sua lucratividade e viabilidade dependerão dos esforços de uma força de trabalho cada vez mais diversificada caracterizada por gerentes e funcionários. O maior desafio para a instituição financeira consiste em prever precisamente o ritmo e a amplitude das mudanças de mercado sem perder o foco no principal objetivo dela, o cliente. Para DRUCKER (1997) “a organização não deveria ser construída segundo estruturas tradicionais como o custo mais baixo, os gêneros de produto, o ofício ou a geografia, mas, ao contrário,

com base no cliente”, ou seja, a instituição deve se organizar no novo modelo de negócio, aquele baseado nos clientes, nas suas exigências e expectativas.

A tecnologia deu o sentimento de liberdade para as empresas, o querer virou poder e as empresas começaram a fazer fusões, alianças, migrações e cortes de área, este sentimento também contagiou as empresas internamente, são ligações horizontais e achatamento de níveis hierárquicos.

Há alguns anos atrás, documentos circulavam nos malotes das empresas e era tolerável o mesmo chegar depois de dias. Atualmente é intolerável o funcionário ficar mais de um dia sem ler as mensagens de sua caixa de entrada no e-mail ou no *Outlook*, que por sua vez está cheia de mensagens de clientes, de fornecedores, da equipe, do gestor, de relatórios, acompanhamentos, problemas, informações institucionais, enfim, a tecnologia da informação incorporou nas instituições a necessidade da comunicação por email, tornando-se uma rotina em empresas de todos os portes.

Contanto, não é apenas na comunicação que é aplicada a tecnologia numa empresa, mas também em todo o seu gerenciamento e como ferramenta de trabalho, sua presença é tamanha que quando o sistema de uma empresa apresenta problemas, praticamente anula as condições de trabalho, ficando reféns da tecnologia. Equipes virtuais dependem de tecnologias interativas que possibilitam a comunicação e a transferência de informação entre pessoas dispersas no espaço e no tempo. À proporção que a tecnologia cria métodos novos e mais efetivos de gerir as informações, as regras e convenções básicas em que todas as organizações se fundamentam começam a ser questionadas.

Mesmo sendo pessoas que gerenciam pessoas, a gestão delas conta com o auxílio da tecnologia da informação, com isso ela poderá gerar informações que dará suporte ao gestor, para que, estrategicamente, una os dois pontos que podem parecer diferentes, mas se completam com a missão da instituição: pessoas e tecnologia. Um exemplo disso são as informações cadastrais dos funcionários, férias, treinamentos, registro de ponto, *feedbacks*, são exemplos que manualmente não conseguem ser gerenciados com segurança e agilidade, pois são registros importantes e fundamentais para conduzir a estratégia de uma instituição.

A tecnologia pode fazer mais do que aperfeiçoar a comunicação, a integração e a tomada de decisão. As organizações passam a usar a tecnologia para criar valor, valor esse que reflete interna e externamente na imagem que os funcionários têm da empresa, na imagem que os parceiros possuem e na imagem que o cliente reconhece e no qual baseia suas decisões de compra.

O gerenciamento de equipes virtuais pode ser feito através dos sistemas de informação colaborativos, cujo objetivo é fornecer ferramentas para ajudar a colaborar (comunicar ideias, compartilhar recursos e coordenar esforços de trabalho cooperativo). O'BRIEN (2001) apresenta alguns desses recursos utilizados na gestão de equipes virtuais:

- a) Correio eletrônico: possibilita, através do uso de e-mail, enviar e receber documentos anexados em forma de cópia eletrônica e conteúdo em multimídia;
- b) Telefone e fax via internet: permitem que se utilize a internet como telefone e fax, a tarifas de baixo custo;
- c) Editoração de página na rede: possibilita que os componentes das equipes virtuais publiquem seus relatórios nas *home pages*, evitando o acúmulo de informações nas caixas de e-mail de seus integrantes. Através das *home pages*, os componentes da equipe podem enviar sugestões, facilitando o intercâmbio;
- d) Conferência de dados e voz: existem softwares em que os membros da equipe podem, além da conversa virtual, marcar os documentos com

ferramentas de pintura em tempo real, e todos podem visualizar o mesmo documento para discussões sobre o projeto;

- e) Videoconferência: possibilita conferências de vídeo e áudio em tempo real entre PCs ou em Salas de Auditório (no segundo caso chama-se teleconferência);
- f) Sistemas de bate-papo: permite que duas ou mais pessoas mantenham conversa online em tempo real, através da digitação no teclado do computador. É utilizado por empresas que ainda não têm o sistema de videoconferência instalado;
- g) Sistema de reuniões eletrônicas: a tecnologia da informação pode fornecer múltiplas ferramentas para aumentar a eficácia da tomada de decisão em grupo.

Para DRUCKER (1997), as organizações tiveram que passar por um processo de reestruturação muito forte tendo como foco, o modo com que a empresa realmente funciona. Isso significa se concentrar na coordenação interorganizacional e no processo decisório denominados processos horizontais ou mecanismos de coordenação. As organizações são um organismo absolutamente adaptável, seu formato e aparência vão se modificando conforme o ambiente e as exigências na mudança organizacional.

Este tipo de organização apresenta cinco características fundamentais: grande flexibilidade, compromisso com o indivíduo, uso assíduo de equipes, sólidas competências principais e satisfação com a diversidade. Conforme aumentam o ritmo e a urgência da mudança, as durações das estratégias empresariais diminuem. Sendo assim, essas organizações desenvolvem uma capacidade de implementar mudanças estratégicas rápidas, sem desgastes ou disfunções, para sobreviver.

A satisfação com essas novas estruturas depende menos das estruturas em si do que da extensão da reestruturação, do grau de execução desses novos métodos e de seus mecanismos de apoio. DRUCKER (1997). A competência organizacional não será baseada nos princípios passados de propriedade, estabilidade e controle, mas, ao contrário, nos princípios emergentes de interdependência, flexibilidade e parceria. Tais competências abrangem métodos para envolver e inspirar as pessoas, evoluir as equipes e as alianças, e adquirir e empregar o conhecimento válido para todas as áreas e setores com destaque para o setor financeiro brasileiro.

O Brasil tem assegurado diante do mundo um nível de excepcional desempenho no setor financeiro, com instituições que se projetam como modelos de excelência nos mais diversos segmentos de atuação. Os caminhos trilhados até aqui por essas instituições financeiras estão marcados por inúmeras conquistas e uma série de desafios superados, que servem de experiência para continuar progredindo no horizonte nem sempre previsível da economia global. De certo, sabemos apenas que os novos cenários da indústria financeira vão exigir estratégias muito consistentes. O mundo mudou e, para avançar nele, é preciso se posicionar.

Nosso setor de serviços financeiros vem sendo crucial para revolucionar a dinâmica corporativa local, financiar um número crescente de empresas e pessoas, integrar negócios, viabilizar projetos e transações, incentivar investimentos produtivos e intensificar as relações entre os cidadãos brasileiros. Em suma, ele tem sido capaz de fazer a diferença pelo desenvolvimento do Brasil.

A experiência pela qual nosso setor financeiro passou por ocasião da crise dos mercados mundiais, ao final desta primeira década do século XXI, comprova o seu nível de competência. Em uma economia tão globalizada como a atual, seria natural esperar que os impactos da instabilidade internacional fossem sentidos em toda a cadeia dos serviços

financeiros de um país emergente como o nosso. Porém, nosso sistema mostrou-se bem mais eficaz do que o de outros países, sustentado por um bom conjunto de regulamentações e um mercado de práticas bastante avançadas.

Entretanto, apesar de o Brasil ter passado bem pela prova da turbulência global, convém lembrar que a indústria financeira, aqui ou em qualquer outro lugar, não será mais a mesma. É fato que, encerrada a fase mais aguda da crise, o setor dá sinais, em todo o mundo, de que continuará caminhando, nos próximos anos, para uma espécie de normalidade. Por outro lado, é fato também que a crise deixou, no âmbito da indústria financeira, não apenas marcas, mas, sobretudo, lições, oportunidades e inúmeros desafios. Entre esses desafios, o maior de todos é a necessidade de educar as pessoas para atuar no meio financeiro.

Em uma instituição financeira entre as habilidades conferidas a seu pessoal estão aquelas exigidas para trabalho em equipe. Tais habilidades são críticas, pois as equipes irão desempenhar um papel muito importante na execução dos trabalhos. São as equipes que irão prosperar na organização. A equipe autogerenciada ou autogerenciada proporciona energia à organização flexível. Conforme o ambiente de negócios se modifica, a instituição se adapta e, internamente, a estrutura organizacional é influenciada a se adaptar em todas as mudanças. Para isso os líderes estão desenvolvendo, de forma bem sucedida, novas competências que os possibilitam ser altamente competitivos.

Embora para cada empresa ou setor essas competências sejam bem distintas, determinadas competências organizacionais parecem transcender as formas tradicionais e atingir a essência do que é preciso para ser um líder de mercado em constante evolução. DRUCKER (1997)

As instituições devem encontrar um meio de tornar a formação espontânea e constante de equipes multidisciplinares de alto desempenho, um método natural de trabalho. Em tempos onde a competição está surgindo cada vez mais acirrada as perspectivas multidisciplinares são essenciais, abrangendo também o ponto de vista dos clientes. As habilidades associadas à abordagem do trabalho conjunto são fundamentais para que as equipes operem corretamente. Uma vez que cada indivíduo está em determinado espaço físico, ou seja, cada indivíduo está numa agência, o mesmo deve estar em sincronia e buscando alcançar os mesmos objetivos e metas que os outros da mesma equipe, alinhados as regras, as diretrizes e orientações dadas pelo gestor.

Toda empresa, seja uma instituição financeira ou outro determinado setor, deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar esforços de cada um num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem estar voltados para o mesmo sentido, sem lacunas, sem atritos, sem duplicação desnecessária de esforços. DRUCKER (2002)

Uma instituição financeira que é o setor no qual direcionamos este estudo, na era da competitividade nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade. Estas instituições que adotam esse novo modelo de gerenciamento, ou seja, virtualmente, precisam estimular a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontre amplo espaço para prosperar, uma vez que a competição entre pessoas já é acirrada e o ritmo de trabalho já é intensificado, para que assim aumente cada vez mais os vínculos entre desempenho e resultados.

A instituição financeira não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto mais organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer. Além disso, como os comportamentos podem ser estimulados, mas não gerados ou produzidos pela

instituição, considera-se que é possível geri-los em vez de administrá-los, no sentido de uma ação gerencial, cujos resultados seriam previsíveis e controláveis. As atitudes e os comportamentos são os objetivos prioritários, e só há uma forma de encarar os indivíduos capazes de produzi-los: como pessoas, não como recursos. FISCHER (2001)

Os gestores dessas instituições devem ajudar sua equipe a conquistar habilidades e a autoconfiança necessária para dominar o novo ambiente, encontrar segurança para enfrentar os desafios diários numa rotina bancária, fazer planejamentos tanto sequenciais como sincrônicos que ocorrerá através de combinações diversas de pessoas, de acordo com as tarefas, os desafios e as oportunidades encontradas por elas e seus colegas a qualquer momento.

Essas instituições precisam de membros com um maior grau de independência, determinação e autonomia, ou seja, que tenham um grau elevado de autoestima. Ao lidar com pessoas, especialmente se estiverem localizados em diferentes regiões ou geograficamente dispersos dentro da mesma cidade, é importante que o gestor, ou líder, sempre se faça bem conhecido por todos. Ao mesmo tempo, porém, deve mantê-los a uma distância social correta. Estando por perto, ele pode ver os problemas dos seus subordinados logo que surgirem e resolvê-los rapidamente. GRIFFIN (1994)

As equipes são ferramentas para o sucesso da instituição. Cada membro é especial e tem seus usos, suas características, suas exigências e suas limitações, nas quais ele deve atuar como tomador responsável de decisões, pois o seu gerenciamento pode ser superficial. DRUCKER (2006)

A valorização das pessoas (e não simplesmente dos “funcionários”) que atuam na instituição leva, por exemplo, a pensar seriamente na questão da gestão do conhecimento. Uma bem sucedida criação e distribuição do saber é caminho privilegiado para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, tornando o “local de trabalho” um lugar em que o aprendizado não se dissocia dos desejos de crescimento individual e da necessidade de crescimento da própria instituição. FISCHER (2001)

Enfim, a motivação para o trabalho é o fato de que a sociedade passa por transformações nunca antes experimentadas, as comunicações através de redes de tecnologia atingem velocidades impensáveis, as distâncias se reduzem, a sociedade se virtualiza, tornando necessário analisar os impactos de tais transformações no comportamento das pessoas nos processos de trabalho, de modo a melhor compreender qual o modelo mental que norteia este mundo novo, em especial nas organizações do conhecimento, visando lucro ou não.

Entre as forças que impulsionam o modelo mental vigente nas organizações, recebem papel de destaque a informação, o conhecimento e a tecnologia da informação, vistos como recursos organizacionais. As redes de comunicação eletrônicas utilizadas como base da estrutura de relacionamentos, o indivíduo, ao compartilhar informação e conhecimento, estabelece uma rede de relacionamentos que, resulta em aumento potencial da produtividade e da capacidade de interação, que leva ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

3. METODOLOGIA

O novo método de gerenciamento de equipes virtuais está sendo adotado cada vez mais pelas empresas, independentemente do nicho em que atua e o seu porte. É um método menos custoso, uma vez que exige dos colaboradores mais habilidade, competência e independência, podendo atingir grande parte do mercado tendo os mesmos níveis de

profissionais espalhados em diversas localidades, prestando o mesmo tipo de serviço, informação e buscando o mesmo objetivo, alcançar os melhores resultados.

Como para alcançar melhores resultados há obviamente à necessidade de colaboradores dispostos a encarar esse tipo de gerenciamento e gestores bem capacitados para interagir com a equipe de forma motivacional e ao mesmo tempo com seriedade para delegar tarefas e cobrar melhor desempenho. Neste estudo optamos por fazer uma pesquisa quantitativa para avaliarmos o grau de satisfação dos colaboradores de uma determinada área em uma instituição financeira que utiliza desse método.

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas e normalmente é feita com questionários pré-elaborados que admitem respostas alternativas e cujos resultados são apresentados de modo numérico, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados.

A instituição financeira em que direcionamos esta pesquisa é o *Itaú Unibanco Holding S.A.*, na área Operacional Empresas.

Instituição fundada em 27/9/1924, com sede em São Paulo, com quase noventa anos de história. Conta com uma fusão em 03 de novembro de 2008 com o Unibanco, dando origem a um, dos dez maiores conglomerados financeiro do planeta, com mais de 100 mil colaboradores, cerca de cinco mil agências e postos de atendimento, dezenas de milhões de clientes e a ambição de ser a melhor instituição financeira do mundo.

Em 31 de dezembro de 2010, a rede contava com 3.967 agências de serviços completos em todo o Brasil, 944 postos de atendimento bancário (PAB's) – os quais, localizados dentro de outras empresas. Na mesma data, o Itaú Unibanco alcançava a marca de 29.311 caixas eletrônicos para seus clientes no Brasil.

O Itaú Unibanco marca sua presença também no mercado mundial, posicionado estrategicamente em 19 países e dois territórios ao redor do planeta, como Chile, Uruguai, EUA, Portugal, Inglaterra, França, Alemanha, Suíça, México, Hong Kong, Emirados Árabes Unidos, entre outros.

A área escolhida para aplicar a pesquisa é a Área Operacional Empresas, que conta atualmente no Brasil com aproximadamente 1900 Assessores Operacionais, todos gerenciados virtualmente, subdivididos em polos nos quais são representados por gestores da área, capacitados e habilitados para exercer a função.

O polo em que a pesquisa foi aplicada é o de Campinas, interior de São Paulo que conta com uma equipe de 20 Assessores Operacionais da área Empresas. Foi distribuído para os Assessores deste pólo um questionário com 4 questões autoexplicativas para melhor entendimento de cada entrevistado, elaboradas de acordo com o tema de estudo, buscando obter uma análise precisa da opinião desta equipe sobre esse tipo de gerenciamento. Dentre os 20 questionários distribuídos, 17 foram devidamente respondidos e contabilizados para obter os resultados da pesquisa e 3 não foram devolvidos, pois preferiram não opinar.

A seguir será demonstrada através de gráficos e feita uma análise desses gráficos para obter os resultados da pesquisa.

4. ANÁLISE DE DADOS

Tem-se para a realização do estudo, a análise da pesquisa aplicada aos Assessores Operacionais da área Empresas do polo de Campinas/SP, que atualmente são gerenciados através do método virtual, assim, com base nos resultados representados pelos gráficos abaixo se pode ter uma visão sintetizada da opinião desses colaboradores.

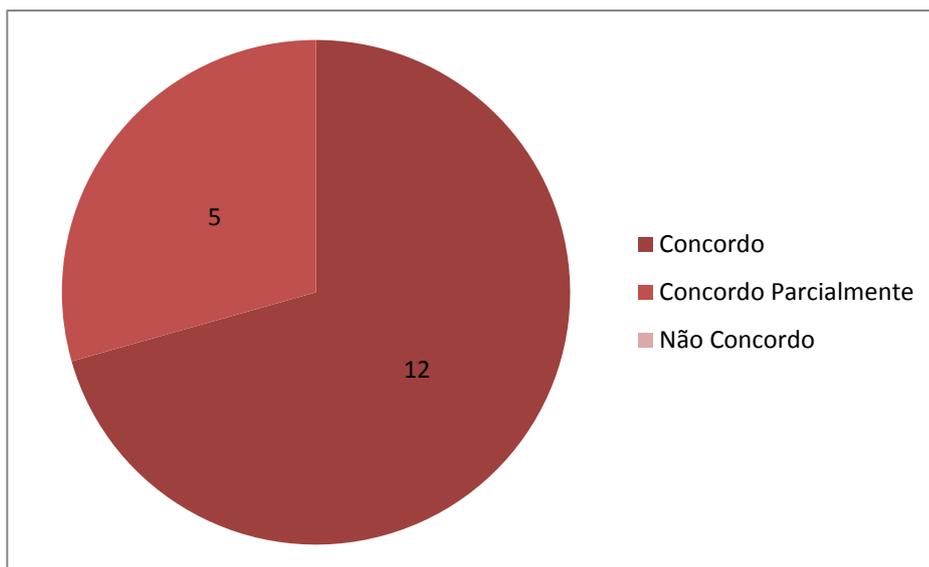


Figura 1: Gráfico de representação do grau de confiança e credibilidade do colaborador ao atual modelo de gerenciamento.

Fonte: Autoria Própria

Na figura 1, pode-se visualizar que dos 17 Assessores Operacionais entrevistados que responderam o questionário, 12 Assessores concordam que o atual modelo de gerenciamento virtual traz confiança e credibilidade para o colaborador e apenas 5 Assessores concordam parcialmente com isso, não houve discordância por parte de nenhum Assessor entrevistado, visto que as empresas, até mesmo uma instituição financeira, independentemente do seu porte busca atender seus clientes proporcionando um maior grau de satisfação e para isso precisa investir em seus colaboradores, treiná-los para capacitá-los a estarem preparados para a tomada de decisão e articulação das situações diárias com maior confiança em si mesmo e credibilidade com a empresa.

O número de clientes e a necessidade de fidelizá-los aumentam a cada dia, com isso os colaboradores passam por constantes mudanças e necessidade de adaptação. Para isso ter em seu quadro de colaboradores profissionais com capacidade para se autogerenciar e que tenham espontaneamente a determinação e autonomia se faz extremamente necessário ser um requisito e um diferencial para fazer parte de uma equipe virtual.

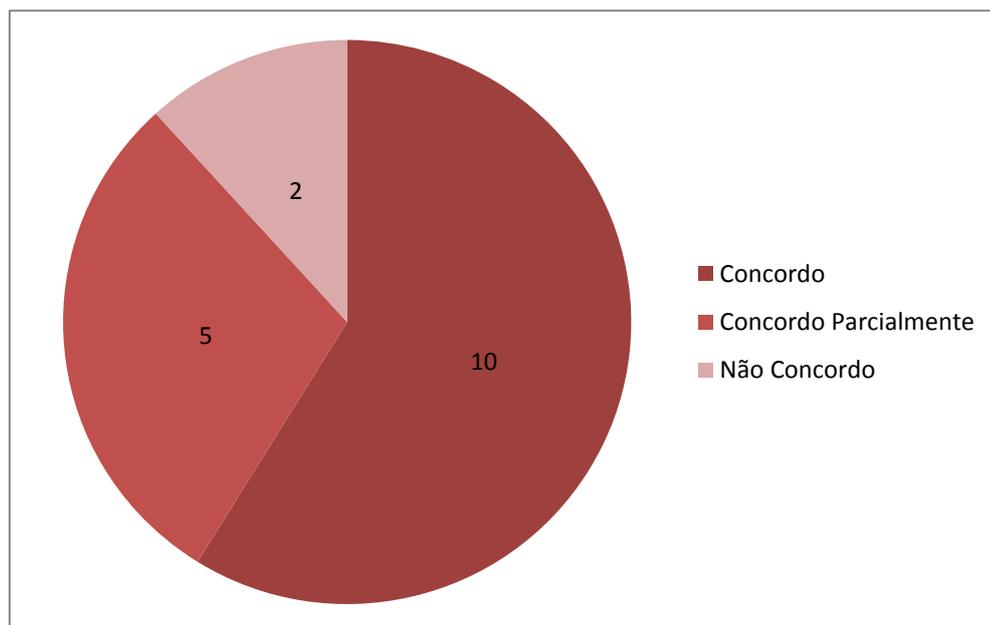


Figura 2: Gráfico de representação da opinião do colaborador em relação à presença física e diária do gestor.

Fonte: Autoria Própria

Na figura 2, pode-se analisar que 10 dos 17 Assessores Operacionais entrevistados concordam que ter fisicamente e diariamente a presença do seu gestor faria toda diferença para que fossem alcançados melhores resultados, 5 Assessores concordam parcialmente com isso e 2 não concordam. Isso mostra que em uma equipe gerenciada virtualmente mesmo tendo como requisitos o autogerenciamento, a autonomia, a dinâmica e principalmente a autoconfiança, pra dar realmente certo necessita que todos estejam na mesma sintonia e buscando alcançar os mesmos objetivos. Ainda há a resistência por parte de alguns colaboradores em aceitar as mudanças que ocorrem frequentemente e em administrá-las, pois todos os requisitos estão intrínsecos em cada colaborador, bastando buscar apenas, o seu desenvolvimento.

Alguns ainda têm como conceito que todos os membros de uma equipe devem estar próximos fisicamente, com um gestor à frente motivando e dizendo o que fazer, mas com um ambiente incerto como no qual vivem as empresas, isso está cada vez mais distante de acontecer. Atualmente elas não podem deixar de aproveitar cada oportunidade e estar presente em 100% do segmento em que atua e ser capaz de mostrar que tem potencial para isso, tem sido um diferencial na contratação de novos membros.

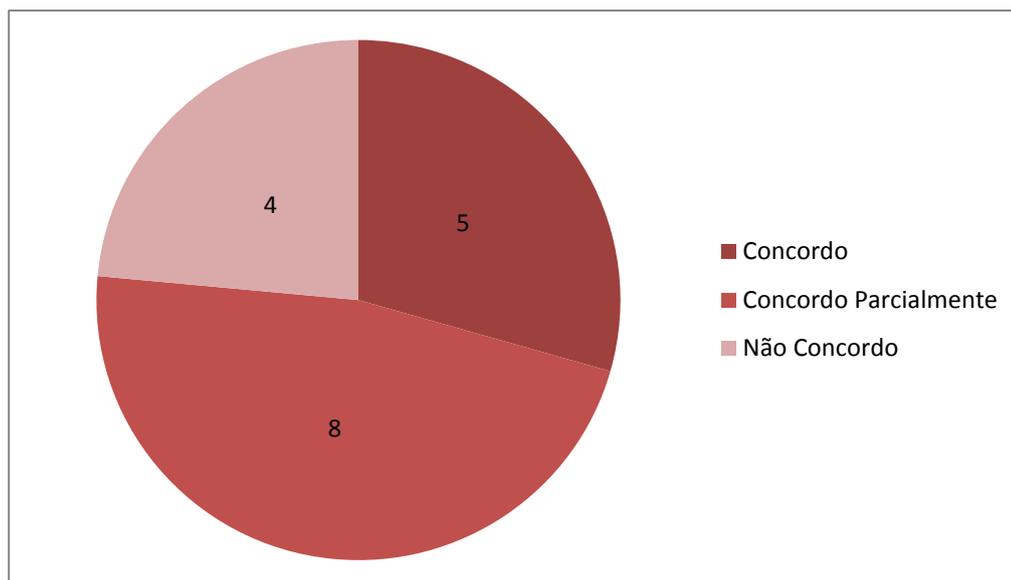


Figura 3: Gráfico de representação da satisfação em relação às ferramentas que a instituição financeira disponibiliza para os colaboradores.

Fonte: Autoria Própria

Na figura 3, porém, vê-se que a maior parte dos Assessores Operacionais entrevistados concorda parcialmente que a instituição financeira na qual direcionamos este estudo disponibiliza ferramentas para que os colaboradores possam se autogerenciar. Porém, podemos considerar como significativo o número de Assessores que não concordam, ou seja, que se sentem desamparados na hora de buscar apoio para tomar uma decisão ou até mesmo dar continuidade em uma atividade diária, resolver problemas que podem surgir.

Além de requisitar do colaborador autonomia, autoconfiança, criatividade, conhecimento entre outras coisas, a instituição deve primeiramente estar preparada para assumir este modelo de gerenciamento e desenvolver suportes, políticas, normas e diretrizes, processos e procedimentos que os colaboradores devem seguir para que todos estejam alinhados e seguindo a mesma direção. Organizar treinamentos, reuniões, palestra com a equipe e o seu gestor imediato também é imprescindível, pois só assim a equipe evolui e consequentemente todos caminham e alcançam o sucesso.

Pode-se ocorrer da instituição ter todo o suporte para apoiar o colaborador, mas muitas vezes não está atualizado com as mudanças ou não estão todos falando a mesma linguagem. Essa falha prejudica muito o andamento do dia a dia, acarretando stress para o funcionário que tem que ficar buscando em diversas ferramentas a respostas para uma coisa que poderia ser encontrada facilmente. Um outro problema grave que isso acarreta são as perdas expressivas para a instituição devida falhas na hora de cobrar do cliente inadimplente tendo em mãos um contrato mal preenchido ou preenchido errado, sem as devidas garantias, arcar com informações passadas erroneamente e ter um fluxo de reclamações alto por erros sistêmicos que demoram a ser alinhados com as mudanças diárias.

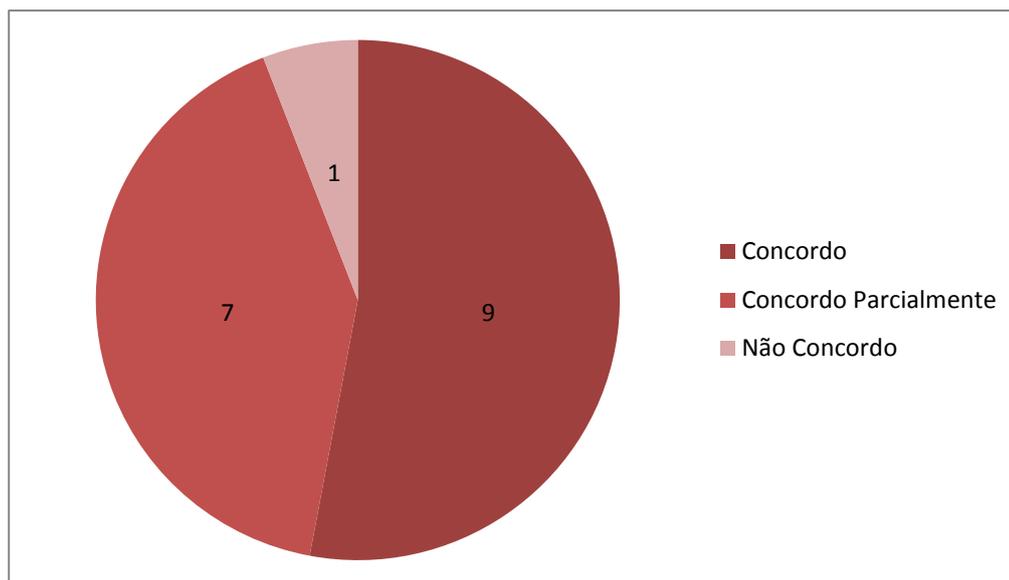


Figura 4: Gráfico de representação da motivação do colaborador em buscar o mesmo objetivo que a sua equipe.

Fonte: Autoria Própria

Na figura 4, pode-se analisar o grau da motivação dos colaboradores em relação a busca pelos mesmos objetivos em comum da sua equipe estando fisicamente distante dela.

O número de Assessores que concordam ou concordam parcialmente mostra que é possível se sentir motivado e ter a mesma força de vontade e garra para alcançar os resultados que a equipe precisa, mesmo estando distantes um dos outros. O que faz a motivação do colaborador é o reconhecimento que ele tem da importância de um trabalho bem realizado, de atitudes e decisões tomadas conscientes e objetivas. As pessoas não são tratadas como simples funcionários que executam tarefas, mas sim como tomadores de decisões e responsáveis por suas responsabilidades, pontualidades e principalmente um membro de uma equipe que precisa dele e dos resultados dele pra progredir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição financeira após adotar o gerenciamento virtual nunca precisou tanto se organizar para que as equipes possam consolidar os esforços de cada membro e um esforço comum. As equipes são ferramentas para o sucesso da instituição, mas para isso acontecer ela precisa primeiramente que a instituição esteja preparada para dar as ferramentas e o suporte necessário para trabalhar.

A satisfação com essas novas estruturas depende menos da estrutura em si do que da motivação da equipe em querer participar e produzir. A valorização das pessoas representa uma bem sucedida aplicação do aprendizado e da capacidade de exercer a função sendo motivado e instruído diariamente para melhor aproveitamento das tarefas.

O trabalho de treinar esses Assessores e deixá-los todos alinhados no mesmo nível é árduo e exige por parte do gestor, paciência, discernimento, conhecimento e principalmente respeito pelo lado humano, pois cada um tem a sua flexibilidade em aprender, tem a sua cultura o que faz de cada colaborador único e essencial para compor essa equipe.

Diante dos gráficos apresentados e da análise feita, pode-se concluir que o método de gerenciamento virtual tem funcionado e sido adotado pelas empresas e pelas instituições financeiras. A instituição na qual focamos este estudo foi possível ver que os Assessores Operacionais da área Empresas, de modo geral, tem boa aceitação quanto à gestão, sentem

confiança e credibilidade em relação a este tipo de gerenciamento, porém mostram um pouco de insegurança para a execução do cargo, pois a maioria ainda tem como conceito a figura do gestor no mesmo ambiente de trabalho. Além disso, se sentem também um pouco desamparados em relação ao suporte oferecido pela instituição.

Os gestores dessas instituições devem ajudar sua equipe a conquistar suas habilidades e principalmente a autoconfiança para se manter firme e encontrar a segurança necessária para enfrentar os desafios do dia a dia.

Sendo assim, pode-se concluir que ainda há muito que melhorar, pois como se vê é primordial manter atualizado todo o suporte para auxiliar o colaborador, isso traz mais segurança e automaticamente todo o contexto é favorecido. Os gestores principalmente devem contribuir muito para que isso aconteça, pois os Assessores sentem motivação para ir à busca dos objetivos, das metas e de estar alinhado, mas ainda precisam de muitos acompanhamentos para chegar ao topo e se sentirem totalmente autogerenciados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Juarez, L. de. **Instituições Financeiras no Brasil**. O *Posicionamento para um novo cenário*. Disponível em <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Livro_portugues.pdf>.

Acesso em: 24 jun. 2012.

BASILE, S. Teletrabalho. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) Manual de gestão de pessoas e equipes, v. 2. Editora Gente, São Paulo, 2002, p. 675-688.

DRUCKER, Peter, F. **A Organização do Futuro**. *Compreparar hoje as empresas de amanhã*, 2 ed., Editora Futura, São Paulo, 1997, p. 64 – 330.

DRUCKER, Peter, F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**, 1 ed., Pioneira Thomson, São Paulo, 2006, p. 55.

DRUCKER, Peter, F. **Prática da Administração de Empresas**, 1 ed., Pioneira Thomson, São Paulo, 2002, p. 115 – 117.

FISCHER, André, L.[ET. AL.]. **Gestão por Competências**, 8 ed., Editora Gente, São Paulo, 2001, p. 21 – 22, 129 - 130.

GRIFFIN, Gerald, R. **Maquiavel na Administração**. *Como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa*, 1 ed., Editora Atlas, São Paulo, 1994, p. 45.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2001.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Assim que é exatamente uma equipe virtual?**, *Effective Meetings*. Disponível em <<http://www.effectivemeetings.com.br/technology/virtualteam/lipnackstamps.asp>>. Acesso em: 29 mar. 2012.

O'BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**, Editora Saraiva, São Paulo, 2001.

QUESTIONÁRIO

1. “A globalização está mudando a forma tradicional de gestão, a figura do chefe em uma sala com sua equipe trabalhando ao alcance dos seus olhos não representa a realidade atual de muitas empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte ou até mesmo uma instituição financeira, pois os tempos mudaram, o mercado está cada vez mais

competitivo e as empresas precisam acompanhar este movimento para continuarem sólidas.” O atual modelo de gerenciamento virtual traz confiança e credibilidade para os funcionários?

CONCORDO CONCORDO PARCIALMENTE NÃO
CONCORDO

2. “Equipes virtuais, como toda equipe, são grupos de pessoas guiadas por um objetivo comum, que se interagem através de tarefas interdependentes. Porém, diferentemente das equipes tradicionais, onde os membros estão próximos fisicamente, nas equipes virtuais existem fronteiras de espaço, tempo e organização com reforço das ligações por redes de tecnologias de comunicação.” Para você, a presença do seu gestor fisicamente e diariamente faria diferença para que fossem alcançados melhores resultados?

CONCORDO CONCORDO PARCIALMENTE NÃO
CONCORDO

3. “A instituição financeira não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto mais organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.” Diante dessa afirmação, você acredita que o Banco Itaú disponibiliza essas ferramentas para que possamos nos autogerenciar?

CONCORDO CONCORDO PARCIALMENTE NÃO
CONCORDO

4. “Toda empresa, seja uma instituição financeira ou outro determinado setor, deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar esforços de cada um num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum.” Sendo gerenciado virtualmente, você consegue se sentir motivado e ir à busca do mesmo objetivo que a sua equipe?

CONCORDO CONCORDO PARCIALMENTE NÃO
CONCORDO

ESTUDO DE CASO DE FORMAÇÃO DE CUSTO DE UMA PEÇA PRODUZIDA ATRAVÉS DO PROCESSO DE INJEÇÃO PLÁSTICA

Douglas Willy Rio Branco ⁽¹⁾

Resumo

Tendo em vista o grau de importância que uma correta formação de custo tem atualmente para manter a competitividade e a lucratividade de uma empresa, o presente artigo objetiva analisar o método empregado por uma empresa de porte médio para elaboração de seus custos. Através de uma pesquisa bibliográfica para obtenção de informações e conceitos que se devem ser empregados à uma elaboração de custo, será comparado com o que a empresa estudada está utilizando para custear um de seus produtos. Espera-se como resultado que se constate a eficiência do método que a empresa atualmente está empregando ou mostrá-la o que pode ser modificado para obtenção de melhores resultados.

Palavras-chave: Custeio por absorção; Custeio Variável; Preço de venda; Competitividade; Rentabilidade.

Abstract

Due the relevance level that a correct cost forming has currently to maintain the competitiveness and profitability of a company, this article aims to analyze the methodology used by a medium-size company to elaborate its costs. Through a literature research to obtain informations and concepts that should be used to elaborate a cost, it will be compared with the company studied is using to defray one of its products. It is expected as result that constate the efficiency of the method that the company currently is using or show it that can be modified to obtain better results.

Keywords: Absorption Costing, Variable Costing; Sale Price; Competitiveness; Profitability.

(1) Aluno do curso de Administração de Empresas, cursando 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: douglas.branco@hotmail.com)

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual de mercado, os clientes e consumidores têm elevado cada vez mais seus níveis de exigências no que se refere à qualidade e prazos de entrega dos produtos que compram. Mas mesmo com uma maior exigência, clientes e consumidores ainda prezam principalmente pelo menor preço. Isso faz com que as empresas tanto comerciais quanto industriais se vejam inseridas num campo de competição extremamente acirrado, tendo que reduzir suas margens de lucro para permanecerem atuantes no mercado.

No entanto, essa busca constante pelo menor preço pode afetar aquelas empresas que não controlam ou controlam de forma ineficaz os seus custos de produção. Essa ineficácia pode causar constantes perdas de lucratividade, acúmulos de prejuízos e em casos extremos provocar o encerramento de atividades de empresas que calculam os custos de seus produtos abaixo do que realmente deveriam ser. Por outro lado, a empresa que superestima seus custos não consegue manter-se competitiva, devido ao fato de não poder reduzir seus preços.

Justamente para que as empresas pudessem calcular os custos de seus produtos e aplicar um correto preço de venda, a contabilidade de custos começou a ser desenvolvida durante um período de forte expansão das companhias industriais e atualmente fornece alguns métodos de custeio, como o por absorção e variável, que são plenamente utilizados pelas empresas.

Utilizando os métodos e conceitos da matéria de contabilidade de custos, esse artigo foi desenvolvido com a finalidade de analisar o modelo de custeio empregado por uma empresa de médio porte da região de Campinas, buscando soluções e melhorias para aquilo que o gestor dessa empresa esteja errando ou podendo fazer de forma mais adequada ao elaborar seus custos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Contabilidade de custos

A contabilidade de custos começou a ser desenvolvida após a Revolução Industrial do século XVIII, quando houve uma grande expansão no número das empresas industriais. Antes disso, predominava a utilização da contabilidade financeira ou geral, que havia sido desenvolvida para atender às necessidades das empresas comerciais.

De acordo com Martins (2003, p. 19) a contabilidade financeira, usada na Era Mercantilista, para apuração dos resultados de cada período e elaboração dos balanços, fazia a análise dos valores dos produtos que estavam em estoque, verificava o que se tinha de estoques iniciais, adicionavam-se as compras do período e subtraía o que restou em estoque após o período (estoques finais), chegando ao custo de mercadoria vendida, representada pela seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{Estoques iniciais} \\ & (+) \text{ Compras} \\ & (-) \text{ Estoques finais} \\ & = \text{Custo com mercadorias vendidas} \end{aligned}$$

Com o desenvolvimento e crescimento da indústria, surgia a necessidade de uma fórmula mais elaborada para a realização do cálculo dos custos dos produtos produzidos e vendidos. A solução foi fazer uma adaptação dos cálculos utilizados pela contabilidade no comércio para que pudesse ser usada na indústria. Substituiu-se então o item compraspelo pagamento dos fatores que entraram na produção, tais como: matérias-primas, salários dos

trabalhadores, energia elétrica, combustíveis, entre outros gastos que são efetuados na atividade industrial e foram denominados de custos de produção(VICECONTI, 2000, p. 6).

Desde seu início a contabilidade de custos tem se desenvolvendo e nos dias atuais assume um papel de significativa relevância dentro do cenário empresarial. Já que, além de cumprir seu papel principal, que é o de apurar os custos envolvidos na produção de um bem, assim podendo mensurar monetariamente os estoques e resultados, ela esta sendo usada como uma ferramenta para auxílio à administração e gerenciamento, pois fornece subsídios que segundo Martins (2003, p. 22) podem ser utilizados para:

Controle – sendo que fornece informações para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras maneiras de prever resultados futuros, além de acompanhar os resultados efetivados para comparação com os períodos anteriores;

Decisão – nesse ponto é relevante, pois gera informações que auxiliarão na definição dos preços de venda, continuidade ou não de um produto em razão a sua rentabilidade para a companhia.

Com o significativo aumento da competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisão em uma empresa. Isto ocorre, pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços de acordo com os custos incorridos, e sim com base nos preços praticados no mercado que atuam. (MARTINS, 2003, p.22)

2.2 Terminologias contábeis

Dentro da matéria de custos existem algumas definições que devem ser conhecidas para que os conceitos de custeamento sejam devidamente empregados, essas definições que veremos a seguir.

2.3 Gastos

Viceconti (2000, p. 12) descreve que gasto é a renúncia de um ativo pela entidade com a finalidade de obtenção de um bem ou serviço, representada pela entrega ou promessa de entrega de bens ou direitos (normalmente dinheiro).

Isso significa que o conceito de gasto, reconhece tudo àquilo que a empresa adquire para manter suas atividades, tais como gasto com a compra de matéria-prima, gasto com mão de obra, gasto com honorários da diretoria, gasto com energia elétrica, gasto com máquinas e equipamentos, gasto com a compra de um imobilizado etc.

2.4 Desembolso

De acordo com Viceconti (2000, p.11) desembolso é o ato do pagamento feito pela aquisição do bem ou serviço, pode ser feito no ato em que o gasto é efetuado (à vista) ou posteriormente (à prazo).

2.5 Investimento

Conforme Martins (2003, p.24) investimento são gastos ativados em função de sua vida útil ou benefícios atribuíveis a futuro (s) período (s). Isto é, os investimentos são os gastos que são alocados no ativo da empresa e são amortizados ou baixados quando vendidos ou fica completamente desvalorizado.

2.6 Despesa

De acordo com Viceconti (2000, p.12) despesas são gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. Alguns exemplos de despesas são: energia elétrica consumida no escritório, salários e encargos sociais dos vendedores e do pessoal da administração, aluguéis do prédio do escritório e despesas financeiras com empréstimos assumidos.

2.7 Custo

Gasto relativo à um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, são todos os gastos relativos à atividade de produção (Viceconti, 2000, p. 12). Pode-se citar como exemplo de custo a matéria-prima utilizada na produção, depreciação dos equipamentos utilizados na produção, gastos com manutenção dos maquinários e equipamentos da fábrica, salários dos trabalhadores da produção etc.

Com relação ao custo com matéria-prima é importante considerar o seguinte aspecto: quando uma empresa adquire uma matéria-prima ou qualquer material que fará parte de seu produto, ela paga os impostos inclusos no preço desses materiais, tributos como ICMS, PIS e COFINS. Os valores desses impostos são recuperáveis, ou seja, permanecem como crédito juntos aos órgãos tributadores e no momento que a empresa paga os impostos oriundos de suas receitas com vendas ela tem direito de descontar os valores que desembolsou na aquisição da matéria-prima (OLIVEIRA *et al.*, 2000)

Os custos são divididos entre diretos e indiretos, fixos e variáveis como veremos a seguir.

2.7.1 Custo direto e indireto

Segundo Viceconti (2000, p.17) são os custos diretos aqueles empregados diretamente na produção dos produtos, como matéria-prima exata utilizada na produção do produto, mão de obra quando se sabe exatamente o tempo e o custo que a mesma foi empregada na produção, depreciação de equipamento (quando utilizado para produzir somente um produto), energia elétrica das máquinas quando possível mensurar exatamente a quantidade utilizada para fabricação de cada produto e materiais de embalagem.

Já custos indiretos Viceconti (2000, p. 18) diz que são aqueles que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos, são custos apropriados indiretamente aos produtos. São alguns exemplos de custos indiretos: aluguel da fábrica, gastos com limpeza da fábrica, salários de supervisores de produção. Nota-se que os exemplos estão associados à produção, sendo assim não se pode confundir com despesas, que não se associam com a atividade produtiva.

2.7.2 Custo fixo e variável

Os custos também podem ser classificados em custos fixos e variáveis, essa classificação é dada em função de tempo e volume em que ocorrem.

Segundo Viceconti (2000, p. 18) custos variáveis são aqueles que se alteram sem função do volume de produção da empresa. Matérias-primas empregadas na produção variam de acordo com o volume produzido, quanto mais ou menos se produz, maior ou menor será o consumo de matéria-prima, logo, materiais diretos são considerados custos variáveis.

Também são exemplos de custos variáveis os materiais indiretos consumidos, depreciação de equipamentos e gastos com horas-extras da produção.

Vicenconti (2000, p. 18) ainda diz que custos fixos não têm oscilação proporcional ao volume produzido, são custos que independentemente se a fábrica produza ou não eles continuarão existindo, como por exemplo, o aluguel, os salários da mão de obra indireta, contas de luz e telefone.

2.8 Mão de obra direta e indireta

De acordo com Maiuri (2005, p. 25) mão de obra direta é o gasto relativo ao pessoal que trabalha na produção, sendo possível a averiguação do tempo despendido na elaboração do produto e a identificação de quem executou o trabalho.

Para apropriar a um produto o custo da mão de obra direta, é necessário que se analise o tempo efetivamente que o operador trabalha na produção da peça, além disso, é necessário apurar o custo da hora desse trabalhador, para isso tem-se que levar em consideração não somente o salário pago ao funcionário, mas também todos os encargos trabalhistas tais como, descanso semanal remunerado, FGTS, INSS, 1/3 sobre férias, 13º salário, salário educação, seguro acidente de trabalho, contribuição para INCRA, SESI, SENAI e Sebrae. De acordo com Oliveira *et al.* (2000, p. 89) alguns especialistas estimam a soma dos encargos trabalhistas chegariam a 100%, ou seja, o custo do funcionário para empresa é o dobro de seu salário.

No entanto, em alguns casos não é possível apurar o quanto de tempo o trabalhador atua sobre uma determinada peça, tomamos como exemplo um operador que tem a tarefa de trabalhar em cinco máquinas diferentes, cada uma fazendo um processo para diferentes peças, como não se pode medir exatamente o quanto o operador trabalhou para um produto tem sua mão de obra classificada como indireta, necessitando de algum tipo de rateio para alocação.

Também são classificados como mão de obra indireta o pessoal da administração, diretoria, limpeza, manutenção, ou seja, toda aquela que não esta diretamente ligada a produção do produto.

2.9 Departamentalização

Departamentalização significa a divisão da fábrica em diferentes setores, chamando-os de Departamentos, aos quais são debitados todos os custos de produção neles incorridos. Segundo Martins (2001, p.70) departamento é a unidade mínima administrativa para a contabilidade de custos, representada por homens e máquinas (na maioria dos casos) que desenvolve atividades homogêneas. Deve haver sempre um responsável pelo Departamento. Os departamentos podem ser divididos em dois grupos.

Departamentos de produção são aqueles que atuam sobre o produto e têm seus custos apropriados diretamente a estes, alguns exemplos: processos de corte, aplainamento, moagem, montagem, usinagem, perfuração, galvanização, etc.

Já os departamentos de serviços geralmente não têm seus custos apropriados aos produtos diretamente, os custos desses departamentos são transferidos aos departamentos de produção, que geralmente se beneficiam das atividades realizadas pelos departamentos de serviços, Alguns exemplos são: manutenção, almoxarifado, limpeza, expedição, administração geral da fábrica e controle de qualidade.

Para a aplicação dos sistemas de custeio, também é muito importante que se saiba onde os gastos foram despendidos para que se possa alocá-los corretamente, de forma direta ou por rateio aos produtos.

2.10 Centro de custo

Além de dividir a empresa em departamentos, há a necessidade de dividi-la em centros de custo, a maioria dos departamentos é um centro de custo, Viceconti (2000, p.88) diz que neles são acumulados os custos para posterior alocação aos produtos, podendo um departamento conter mais de um centro de custo para se tenha um melhor controle quando há máquinas ou pessoal de diferentes níveis de capacidade ou especialidade, assim dividindo melhor o custo que cada um representa ao departamento.

Por exemplo, podemos ter uma empresa que possui um departamento de estampagem de peças metálicas, nesse setor há uma variação significativa no porte e na capacidade das prensas, sendo que as de maior porte consomem um maior nível de recursos (energia elétrica, manutenção, etc.) e exigem um pessoal mais especializado para operá-las do que as prensas de menor capacidade. O ideal para esse caso é que se divida esse departamento em pelo menos dois centros de custo, para que sejam distribuídos de forma mais justa os custos e despesas que cada um teve.

2.11 *Mark-up*

De acordo com Santos (1991) citado por Vieira (2008) *mark-up* é definido como um índice sobre o custo de um bem ou serviço para formação do preço de venda. Ainda de acordo com Vieira (2008) o *mark-up* deve ser utilizado para cobrir as contas de: impostos sobre vendas; taxas variáveis sobre vendas; despesas administrativas fixas; despesas de vendas fixas; custos indiretos de produção fixos e margem de lucro.

Há duas maneiras de se calcular o *mark-up*, o método multiplicador que de acordo com Vieira (2008) representa por quanto devem ser multiplicados os custos para se obter o preço de venda e o divisor que representa percentualmente custo em relação ao preço de venda. Vejamos então alguns exemplos.

ICMS	18,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
Total impostos sobre vendas	27,25%
Despesas Administrativas	5%
Despesas de vendas	3%
Comissões	2%
Lucro desejado	10%
Total despesas e lucro	20%
Total dos encargos com vendas	47,25%

Tabela 1 – Representação das contas que formam o *mark-up*. **Fonte:** Adaptado de VIEIRA (2008).

Neste caso o total dos percentuais de impostos, despesas e lucros é de 47,25%, suponha-se que o custo do produto no qual se precisa formular o preço de venda é R\$ 40,00 então teríamos a seguinte fórmula:

MD= 100% -total dos encargos com vendas

100

MD= 100% - 47,25%

100

MD= 0,5257 ou 52,57%

PV= R\$ 40,00/52,57% = R\$ 76,08

Já pelo *mark-up* multiplicador teríamos uma outra fórmula.

100%/ 100 - 47,25

MM= 1,9022

PV = Custo X Mark-up

PV= R\$ 40,00 * 1,9022

PV= 76,08

Observa-se que independentemente da fórmula utilizada, o resultado obtido é o mesmo para ambos os métodos.

2.12 Sistemas de custeio

Os sistemas de custeio são os métodos utilizados para se chegar ao custo do produto. Alguns deles são o custeio por absorção e o custeio variável ou direto.

2.12.1 Custeio por absorção

De acordo com Oliveira *et al.* (2000, p. 116) esse método de custeio é derivado da aplicação dos próprios princípios contábeis geralmente aceitos no Brasil, adotado pela legislação fiscal.

Ainda segundo Oliveira *et al.* (2000, p. 117) no custeio por absorção, todos os custos de produção são alocados aos bens e serviços produzidos, o que compreende todos os custos variáveis, fixos diretos ou indiretos. Os custos diretos, por meio da apropriação direta, enquanto os custos indiretos, por meio de uma atribuição com base em critérios de rateio.

Nesse sistema o essencial é fazer uma correta classificação entre os custos e as despesas, isso porque as despesas serão lançadas diretamente contra o resultado do período, vejamos um exemplo abaixo de uma empresa que produz um único produto:

- durante um determinado mês foram produzidas 2.000 unidades e vendidas 1.500 unidades de um produto, pelo preço unitário de R\$ 900,00 e que neste período os custos e despesas foram de:

Custos de Produção	\$
Custos variáveis	
Salários e encargos sociais da fábrica	520.000
Matérias-primas consumidas na fábrica	350.000
Energia elétrica, água, comunicações	7.400
Materiais Auxiliares	2.600
Total dos custos variáveis	880.000
Custos Fixos	
Depreciação do prédio e equipamentos de fábrica	50.000
Honorários da diretoria industrial	15.000
Seguros da fábrica	4.500
Manutenção das máquinas e equipamentos da fábrica	3.000
Treinamentos de gerente e supervisores da fábrica	2.500
Total dos custos fixos	75.000
Total dos custos de produção	955.000

Tabela 2 – Exemplo classificação dos custos do mês. **Fonte:** Adaptado de OLIVEIRA *et al.* (2000).

Despesas	\$
Despesas administrativas	
Honorário diretoria	50.000
Salários e encargos do pessoal administrativo	75.000
Energia elétrica, água e comunicação administrativo	1.000
Materiais de escritório	1.000
Total das despesas administrativa	127.000
Despesas comerciais	
Comissão vendedores	70.000
Propaganda e publicidade	15.000
Despesas diversas vendedores	5.500
Materiais diversos gastos pelo vendedores	200
Total despesas comerciais	90.700
Despesas financeiras (empréstimos e antecipações de recebíveis)	30.000
Tributos sobre vendas de produtos acabados	77.000
Total despesas	324.700

Tabela 3 – Exemplo classificação das despesas do mês. **Fonte:** Adaptado de OLIVEIRA *et al.* (2000).

Depois de classificar os gastos em custos e despesas é necessário apurar o custo unitário de produção.

Total do custo de produção	\$
Custos variáveis	880.000
Custos fixos	75.000
Total gasto no mês	955.000
Produção do período	2.000
Custo unitário	477,50

Tabela 4 – Apuração dos custos de produção utilizando custeio por absorção. **Fonte:** Adaptado de OLIVEIRA *et al.* (2000).

Demonstração do resultado líquido das vendas	\$
Receitas brutas com vendas = 1.500 un. X \$ 900,00	1.350.000,00
(-) deduções das vendas brutas	(77.000)
Receitas líquidas	1.273.000
Custo dos produtos vendidos 1.500 X \$ 477,5	(716.250)
Lucro bruto	556.750
Despesas administrativas	(127.000)
Despesas comerciais	(90.700)
Despesas financeiras	(30.000)
Lucro líquido antes de impostos de renda e contribuição social	309.050

Tabela 5 – Apuração do resultado de lucro líquido utilizando custeio por absorção. **Fonte:** Adaptado de OLIVEIRA *et al.* (2000)

Como foram vendidas somente 1.500 unidades a receita bruta com vendas será de \$ 1.350.000,00. Desse total se deduzirá s custos com produtos vendidos e despesas obtendo-se um resultado de lucro líquido de \$ 309.050.

2.12.2 Custeio variável

Esse sistema é baseado na separação entre os gastos variáveis e gastos fixos, sendo que somente os custos variáveis são alocados aos bens e serviços produzidos, o que compreende todos os custos variáveis, diretos ou indiretos. Os custos fixos são considerados diretamente como despesas do período, não sendo, portanto, incluídos nos custos de produção dos bens ou serviços OLIVEIRA *et al.* (2000, p. 118-119). No entanto, de acordo com Martins (2003, p. 202) esse método não é aceito pelo Fisco, portanto não pode ser utilizado para elaboração de Demonstrações de Resultados e Balanços.

Como nesse método os custos variáveis são considerados custo produção e custos fixos considerados despesas, ao elaborar uma apuração de resultados com esse sistema encontraram-se diferenças em relação ao custeio por absorção.

Para exemplificar essas diferenças utilizaremos os mesmos dados informados para exemplificar o custeio por absorção.

Total do custo de produção	\$
Custos variáveis	880.000
Produção do período	2.000
Custo unitário	440,00

Tabela 6 – Apuração do custo de produto vendido utilizando o custeio variável. **Fonte:** Adaptado de OLIVEIRA *et al.* (2000)

Utilizando o sistema de custeio variável, para apurar-se o custo de produtos vendidos, identificam-se os custos variáveis e o divide pela quantidade de produtos fabricados, como no exemplo o total de custos variáveis é de \$ 880.000 ao dividirmos por 2.000 (quantidade fabricada) temos um custo unitário de \$ 440,00.

Apuração lucro líquido das vendas	\$
Receitas brutas com vendas = 1.500 un. X \$ 900,00	1.350.000
(-) deduções das vendas brutas	(77.000)
Receitas líquidas	1.273.000
Custo dos produtos vendidos = 1.500 un. X \$ 440,00	(660.000)
Lucro bruto	613.000
Despesas administrativas	(127.000)
Despesas comerciais	(90.700)
Despesas financeiras	(30.000)
Custos fixos	(75.000)
Lucro líquido antes de imposto de renda e da contribuição social	290.300

Tabela 7 – Apuração do lucro líquido utilizando o custeio variável. **Fonte:** Adaptado de OLIVEIRA *et al.* (2000).

Para a apuração do lucro, calcula-se a receita bruta com vendas e subtraem-se as despesas, o custo com produtos vendidos e os custos fixos. Nesse exemplo o resultado de lucro líquido foi de \$ 290.300.

Ao se comparar os resultados obtidos com a utilização do custeio por absorção e o variável, identifica-se que com o custeio por absorção o custo de produto vendido tende a ser maior e conseqüentemente o lucro. Já no custeio variável, por considerar o custo fixo uma despesa, o custo de produção é menor, sendo assim também o lucro.

3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste artigo foi empregada uma pesquisa bibliográfica, no qual se buscou na literatura as melhores definições sobre os principais conceitos empregados na matéria de custos.

Além da pesquisa bibliográfica, aplica-se a este artigo o desenvolvimento de um estudo de caso, uma pesquisa de campo feita em uma empresa de médio porte chamada Atomplast Indústria e Comércio de Plástico, que obteve faturamento calculado de R\$ 18 milhões e lucro líquido de R\$ 611 mil no ano de 2011, situada na cidade de Indaiatuba, estado de São Paulo.

Esta empresa atua no ramo de injeção de peças plásticas e fornece seus produtos para seus clientes atuantes no setor automobilístico, de linha branca e peças de reposição de motos. Segundo Santos (2009) o processo de injeção de peças plásticas consiste no amolecimento da matéria-prima pelo calor e por pressão é injetada através de pequenos orifícios do molde, modelo do produto a ser fabricado e instalado num equipamento chamado injetora.

Através de visitas e entrevistas com o gestor da empresa, no período de janeiro à abril do ano de 2012, foi possível a coleta de dados que serão utilizados para o desenvolvimento do estudo. Foram coletadas informações a respeito do número de equipamentos utilizados, quantidade de colaboradores e diretores e seus respectivos salários, informações sobre compras de matérias-primas, quantidade de turnos trabalhados, além da obtenção de dados contábeis para verificação de receitas, despesas e lucros, entre outros números.

Ao desenvolvimento da pesquisa de campo, tendo em vista o número elevado de itens produzidos pela empresa, definiu-se focar em apenas um, já que o método de custeio empregado pela empresa é semelhante para os outros produtos. Foi então definido que o alvo do estudo seria uma peça de 31 gramas que a empresa denomina de Hélice Ventilador X-Frost e que fornece para um de seus clientes da linha branca.

Tendo escolhido a peça, serão utilizados os dados coletados para realizar o uma análise do método de custeio utilizado pela empresa e então serão propostas mudanças com a finalidade de maximizar a qualidade de custeamento.

4 DISCUÇÕES E RESULTADOS

4.1. Análise dos dados encontrados na planilha de custos da empresa

Inicia-se esse capítulo observando os dados encontrados na planilha de custos elaborada pela empresa, objeto desse estudo, para o produto ora sendo analisado.

PLANILHA DE CUSTO PADRAO	
01)- PRODUTO	
- DESCRIÇÃO	Helice Ventilador X-Frost
- CÓDIGO	9000032899
- CONSUMO ANUAL	137.162 pçs
- QUANTIDADE PEÇAS/HORA	240 pçs
02)- INFORMAÇÕES GERAIS	
- PESO ESTIMADO DA PEÇA (gr)	31,00 gr
- PESO ESTIMADO DO GALHO (gr)	6,20 gr
- N° CAVIDADES DO MOLDE	2
- CICLO (seg)	30 seg
- MÁQUINA INJETORA (T)	150 Ton
- TAXA H/MÁQ (S/ICMS)	R\$ 50,00

Tabela 8 – Dados básicos e técnicos sobre o produto. **Fonte:** Empresa Atomplast.

Inicialmente a planilha de custos da empresa traz informações sobre a descrição do item, o código interno usado para identificação da peça, a quantidade estimada que produzirá durante o ano e a quantidade de peças que fabrica por hora. Observa-se também informações sobre o peso da peça, o peso do galho (considerado como sucata), número de cavidades do molde, ciclo (tempo de injeção da peça), máquina injetora (modelo da máquina) e taxa hora máquina.

A quantidade de peças/hora influência efetivamente na elaboração do custo já que multiplicando-se esse valor com o custo da hora/máquina se terá o resultado dos custos industriais. Para calcular a quantidade de peças/hora tem-se que fazer o seguinte cálculo:

$$\frac{60 \text{ segundos (1min)}}{30 \text{ segundos (ciclo)}} = 2 \text{ peças/min/cavidade}$$

$$2 \text{ peças/minuto/cavidade} \times 2 \text{ cavidades} = 4 \text{ peças/minuto}$$

$$4 \text{ peças por minuto} \times 60 \text{ minutos} = \mathbf{240 \text{ peças/hora}}$$

Além da informação sobre a quantidade peças/hora outra informação considerada essencial para a elaboração do custo é o peso da peça e o peso do galho, esses dados indicam a quantidade de matéria-prima necessária para produção do produto. O peso do galho é considerado como sucata, já que é um pedaço de material que sai junto com a peça após a injeção da matéria-prima no molde e não tem utilidade. A quantidade de matéria-prima

utilizada, multiplicada pelo seu preço, que veremos a seguir, indicará o custo de matéria-prima empregada na produção da peça.

Ainda na tabela 8, temos a taxa hora/máquina. Esse número representa o gasto disposto pela empresa para manter a cada hora a máquina injetora em funcionamento. Durante entrevista realizada com o gestor da empresa, foi informado que esse valor foi baseado no que o mercado estava cobrando pela utilização de uma máquina daquele modelo na época e não oriundo de um cálculo embasado nos gastos com depreciação, manutenção e energia elétrica consumidos pela máquina.

02.1)- MATÉRIA PRIMA	
- DESCRIÇÃO	ABS GP22 Natural
- PREÇO C/ICMS (kg)	R\$ 7,85
- PREÇO S/ICMS (kg)	R\$ 6,44
- CONSUMO PARA MIL (kg)	34,10 kg
02.2)- MASTER 0,0%	
- DESCRIÇÃO	NA
- PREÇO C/ICMS (kg)	R\$ 0,00
- PREÇO S/ICMS (kg)	R\$ 0,00
- CONSUMO PARA MIL (kg)	0,00 kg
- CUSTO TOTAL MATÉRIA PRIMA+MASTER (S/ICMS)	R\$ 219,50

Tabela 9 – Dados de matéria-prima utilizadas na produção. **Fonte:** Empresa Atomplast.

Ao seguir com a análise da planilha de custos encontramos os dados sobre as matérias-primas empregadas na produção da peça. Observa-se a descrição da matéria-prima, o preço/kg com ICMS, preço/kg sem ICMS e consumo de matéria-prima em quilogramas para cada mil peças produzidas. Para calcular o consumo para cada mil peças, devemos fazer da seguinte forma:

$$\frac{6,2 \text{ gr (peso do galho)}}{2 \text{ (número de cavidades)}} = 3,1 \text{ gr}$$

Esse cálculo é necessário já que o peso do galho (sucata) deve ser dividido entre as duas peças que saem durante o mesmo ciclo de injeção. Continua-se com o cálculo...

$3,1 \text{ gr (peso do galho)} + 31 \text{ gr (peso da peça)} = 34,1 \text{ gr} \times 1000 = 34,1 \text{ kg}$ para cada milheiro de peças.

Devemos considerar o preço sem ICMS para seguir com o cálculo do custo, isso porque, como visto anteriormente, ao comprar a matéria-prima a empresa paga os impostos inclusos como o ICMS, PIS e COFINS, no entanto, ao vender o produto ela tem o direito de descontar esses tributos pagos na aquisição da matéria-prima dos impostos sobre vendas que irá recolher.

Continuando a analisar a tabela 9, temos informações sobre “master” que é um pigmento utilizado para dar coloração à peça, como essa matéria-prima não é empregada nesse caso não há valores.

O custo total matéria-prima + master é obtido da seguinte forma:

$34,10 \text{ kg (consumo de matéria-prima para 1.000 pçs)} \times 6,44 \text{ (preço KG de matéria prima s/ ICMS)} = R\$ 219,50$ gastos com matéria prima para cada 1.000 peças.

02.3)- INSERTO METÁLICO	
- DESCRIÇÃO	R\$ 0,00
- CÓDIGO	R\$ 0,00
- PREÇO C/ICMS (p/pç)	R\$ 0,00
- PREÇO S/ICMS (p/pç)	R\$ 0,00
- CONSUMO PARA MIL (pç)	
- CUSTO TOTAL INSERTO METÁLICO (S/ICMS)	R\$ 0,00

Tabela 10 – Dados sobre componente metálico da peça. **Fonte:** Empresa Atomplast.

Na tabela 10 a empresa demonstra que utiliza mais um componente, uma peça metálica, que ela compra para conseguir elaborar o produto, no entanto, como podemos ver ela não valoriza o gasto com esta peça. Essa atitude foi tomada para manter o acordo feito com o cliente durante a negociação do preço final da peça. Porém, de acordo com dados da empresa estudada este componente custa R\$ 0,03.

02.4)- FABRICAÇÃO		
- MÁQUINA INJETORA (TON)		150 Ton
- TAXA H/MAQ UNITÁRIO (S/ICMS)		R\$ 50,00
- CONSUMO PARA MIL (hs)		4,1667
- CUSTO TOTAL DE FABRICAÇÃO (S/ICMS)		R\$ 208,33
03)- PERDAS		
- MATÉRIA PRIMA 5%		R\$ 10,98
- MÃO DE OBRA 0%		R\$ 0,00
- COMPRADOS 0%		R\$ 0,00
TOTAL PERDAS		R\$ 10,98
04)- MARK-UP		
04.1)- FABRICADOS		
- ADMINISTRATIVOS		10,00
- LUCRO		0,00
- TRANSPORTES		3,00
TOTAL FABRICADOS		13,00
04.2)- COMPRADOS		
- ADMINISTRATIVOS		10,00
- TRANSPORTES		0,00
TOTAL COMPRADOS		10,00

Tabela 11 – Dados de custo de fabricação, perdas e *mark-up*. **Fonte:** Empresa Atomplast.

O custo total de fabricação (s/ICMS) que vemos na tabela 11, indica o gasto que a empresa considera que tem relacionado à máquina para cada 1.000 peças e é proveniente do seguinte cálculo:

$$\frac{1.000 \text{ peças}}{240 \text{ peças/hora}} = 4,1667 \text{ horas/1.000 peças}$$

$$\text{R\$ } 50,00 \text{ (taxa h/máquina)} \times 4,1667 = \text{R\$ } 208,33/1.000 \text{ peças}$$

Os cálculos acima significam que a empresa despende, para produzir 1.000 peças de 4,1667 horas e ao multiplicarmos isso pela taxa hora máquina que a empresa cobra temos um resultado de R\$ 208,33 que é o custo que ela tem com maquinário para produzir 1 milhão de peças. Ressalta-se que a taxa hora/máquina de R\$ 50,00 não representa um valor real, mas sim de um valor de mercado.

Ainda temos na tabela 11 o valor de perdas de matéria-prima que a empresa considera que tem, para tanto ela multiplicou o custo total de matéria-prima + master por 5% então constatou que a cada mil peças produzidas ela perde R\$ 10,98.

Continuando a análise da tabela 11 encontra-se os dados de *mark-up*, que a empresa divide dois subgrupos, *mark-up* fabricados e comprados. Em *mark-up* fabricados a empresa considera 10% de despesas administrativas, 0% de lucro e 3% de frete sobre os gastos com matéria-prima e hora máquina, resultando num *mark-up* total de 13%. Em *mark-up* comprados é considerado 10% de despesas administrativas sobre os itens comprados, neste caso o inserto metálico anteriormente mencionado.

PREÇO DE VENDA P/MIL - EX. FÁBRICA ATOMPLAST (S/IMPOSTOS)	R\$ 494,33
PREÇO DE VENDA P/MIL - EX. FÁBRICA ATOMPLAST (C/IMPOSTOS)	R\$ 679,49

IMPOSTOS :	ICMS	18,00
	PIS	1,65
	COFINS	7,60
	TOTAL	27,25

Obs.: O(s) Preço(s) de Venda acima deverá(ão) ser acrescido(s) do IPI que será cobrado conforme a classificação fiscal de cada produto.
Este orçamento não inclui embalagem das peças

Tabela 12 – Custo final e preço de venda. **Fonte:** Empresa Atomplast.

Finalmente na tabela 12 temos o resultado final dos custos elaborado pela empresa. O valor de R\$ 494,33 (para cada mil unidades) representa a soma de todos os custos e do *mark-up* que vimos anteriormente, soma essa que é colocada de forma mais simplificada na tabela 13. Observa-se também o preço da peça com os impostos incluídos, no qual considera-se 18% de ICMS – 1,65% de PIS e 7,60% de COFINS, resultando-se em um preço total de R\$ 679,49.

	Gasto	Mark-up (%)	Mark-up (R\$)	Total
Matéria-prima	R\$ 219,50	13%	R\$ 28,54	R\$ 248,04
Inserto Metálico (comprados)	R\$ 0,00	0%	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Fabricação	R\$ 208,33	13%	R\$ 27,08	R\$ 235,41
Perdas	R\$ 10,98	0%	R\$ 0,00	R\$ 10,98
Custo total				R\$ 494,43
Preço de venda com impostos				R\$ 679,49

Tabela 13- Resumo planilha de custos. **Fonte:** Autoria própria

4.2. Cálculo de custo revisado

Analisando as informações encontradas na planilha de custos utilizada pela empresa, observam-se algumas oportunidades para melhorá-la. Encontra-se um o método de cálculo da taxa hora/máquina inconsistente, mas também a não consideração do custo do inserto metálico (peça de metal) e a forma de uso do *mark-up* podem ser modificados.

Utilizando o modelo de custeamento variável, os cálculos foram revistos, chegando-se então a um novo padrão de planilha de custos.

Para obtenção dessa nova planilha foram necessários rever os cálculos para taxa hora/máquina e taxa hora/operador. Vê-se na tabela 14 o método utilizado para cálculo da taxa hora/máquina, no qual se considera o custo com consumo de energia elétrica por hora, o custo com depreciação do equipamento a cada hora e o custo com manutenção preventiva do equipamento mensal transformado para hora. Com a soma desses fatores chegamos a um resultado de custo máquina de R\$ 18,77/hora. Esse resultado é muito diferente do empregado pela empresa em sua planilha de custos, em que é possível observar um custo de R\$ 50,00/hora, no qual foi visto que representa um valor praticado pelo mercado para um equipamento desse modelo.

Horas ano disponíveis	5280
Horas mês disponíveis	440
Turnos Trabalhados	2
Horas/turno/dia	7,3
Quantidade dias mês	30



Tipo de Gasto	Unidade de medida	Quantidade	Custo Unitário	Total
Consumo energia	Kw/h	32	R\$ 0,26	R\$ 8,28
Depreciação Injetora	H	1	R\$ 5,94	R\$ 5,94
Gasto manutenção preventiva	Mês	1	R\$ 2.000	R\$ 5

R\$ 18,77

Valor equipamento	Depreciação ano %	Depreciação equipamento
R\$ 313.620,00	10%	R\$ 31.362,00

Tabela 14- Cálculo de taxa hora/máquina. **Fonte:** Autoria própria

Para o cálculo da taxa hora/operador considera-se o salário do colaborador do equipamento, que também é responsável por montar o componente de metal e embalar as peças. Sabendo que o salário desse colaborador é de R\$ 1.100,00 mensais, esse valor é multiplicado por dois para obtenção do custo final do funcionário para a empresa, pois conforme visto, a soma dos encargos salariais chega a 100%, fazendo com que o custo para empresa dobre. Tendo o custo mensal do colaborador, basta dividir pelo número de horas do mês (220) para ter-se o custo hora/operador.

Salário Operador	R\$ 1.100,00
Encargos Sociais	R\$ 1.200,00
Custo mensal operador	R\$ 2.400,00
Custo hora M.O.	R\$ 10,00

Tabela 15 – Cálculo custo mão de obra. **Fonte:** Autoria própria

Tendo calculado as taxas hora/máquina e operador foi reelaborado a planilha de custos chegando a um resultado de R\$ 0,35 para o custo de produção. Como pode ser visto na tabela 16 para chegar a esse resultado foi considerado o total de matéria-prima efetivamente usada para se ter uma peça, foi computado o gasto com inserto metálico e fazendo-se uso da informação de que são produzidas e montadas 240 peças por hora e foram utilizados as novas taxas calculadas dividindo-as pela quantidade de peças produzidas.

Planilha de custos (sistema custeio variável)

Previsões de demanda	
Anual	137.162
Mensal	11.430

Custos Variáveis

Matéria-prima e componentes	Unidade de medida	Quantidade	Custo unitário	Custo/peça
ABS GP22 Natural	KG	0,0341	R\$ 5,71	R\$ 0,19
Inserto metálico	PC	1	R\$ 0,03	R\$ 0,03
Total				R\$ 0,23

Máquina	Taxa h/máquina	Quantidade peças / hora	Custo/peça
Injetora 150 ton	R\$ 18,77	240	R\$ 0,08

Mão de obra	Taxa h/homem	Quantidade peças / hora	Custo/peça
montagem inserto metálico	R\$ 10,00	240	R\$ 0,04

Total de custos variáveis			R\$ 0,35
----------------------------------	--	--	-----------------

Tabela 16- Formação do custo usando sistema de custeio variável. **Fonte:**Autoria própria

Também foi corrigido o cálculo de *mark-up*, no qual foi usado o mesmo percentual para as despesas administrativas e transportes encontradas na planilha elaborada pela empresa, mas ao invés de permanecer com margem de lucro 0% foi utilizado a margem que a empresa menciona em seu plano de negócios, ou seja, 16%. Ao final dos cálculos se obtém um preço de venda de R\$ 0,80.

MARK-UP

Conta	Percentual		
ICMS	18%		
PIS	1,65%		
COFINS	7,6%		
Total Impostos sobre Vendas	27,25%		
Lucro desejado	16%		
Despesas administrativas	10%		
Despesas comerciais/fretes	3%		
Total dos encargos sobre vendas	56,25%		
Base para mark-up	100%		
Total dos encargos sobre vendas	56,25%		
Mark-up	43,75%	ou	0,43750
Preço de venda	R\$ 0,80		

Tabela 17 – Formação preço de venda. **Fonte:**Autoria própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou analisar o sistema de custeio de um produto da empresa caso e propor mudanças para melhorar a estrutura de custos.

Notou-se que ao utilizar métodos e medições referentes a utilização de máquinas e equipamentos de produção, além de considerações aprofundadas sobre o sistema de tributação da matéria-prima, chegou-se a um custo de produção 30% menor do que no sistema utilizado atualmente.

No entanto, o preço de venda poderia ser 17% maior do que a empresa esta adotando atualmente. Mas isso não significa que seja necessário um aumento de preços, já que a empresa não esta sofrendo prejuízo, somente esta obtendo um lucro menor do que planejado em seu plano de negócios, usando-se o preço atual que a empresa esta praticando e considerando o novo custo de produção, neste trabalho elaborado, pode-se constatar que a margem de lucro está em torno de 8%.

Juntamente com o custo de produto produzido, a elaboração do preço deve levar em consideração a situação de concorrência de mercado, no qual um eventual aumento de preços, para atingir a margem de lucro desejada, pode provocar a perda do cliente.

Além do aspecto acadêmico, a utilidade do presente trabalho também está no fato de que, conhecendo melhor os detalhes da estrutura de custos do produto, a empresa poderá, se o mercado assim comportar, adequar seus sistemas de custeio para obtenção dos resultados desejados.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Luis Martis; PEREZ JR., José Hernandez. 1. ed. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 6. ed. – São Paulo: Frase Editora, 2000.

SANTOS, Ana Paola Teixeira dos. **Uma análise do processo de injeção do polipropileno para fabricação de brinquedos infantis**. Disponível em: <<http://fateczl.edu.br/TCC/2009-1/tcc-102.pdf>> Acesso em: 10 out 2012.

MAIURI, Reinaldo Lourenção. **Análise dos custos de um produto e sua rentabilidade: um estudo de caso na empresa Magneti Marelli**. Nova Odessa: Faculdades Network, 2005.

VIEIRA, Eusélia Pavaglio. **Custos e formação do preço de venda**. Disponível em <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/197/Custos%20e%20forma%C3%A7%C3%A3o%20do%20pre%C3%A7o%20de%20venda.pdf?sequence=1>> Acesso em 10 out 2012.

A AUTOMATIZAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS NO SAP COM O DIFERENCIAL DA LOF

Katheryne Berry Ng Tchee (1)

Rodrigo Fabiano Lopes(2)

Resumo

Este artigo demonstra a configuração de uma LOF (Lista de opção de fornecimento) no sistema de ERP SAP, através das configurações de dados mestres do material e do fornecedor com a finalidade de automatizar a emissão dos pedidos de compra gerados via MRP II. O objetivo é relatar tal parametrização pelo próprio usuário do sistema com visão em MM (*Material Management*) de forma unitária, ou seja, um item por vez, e no final fazer uma breve consideração sobre a configuração feita pelo *Key user* da empresa (usuário chave, com conhecimento mais profundo para realizar tarefas especiais e ensinar aos demais usuários do mesmo módulo) através de uma carga no sistema, que é o carregamento de dados em massa no sistema realizada uma única vez.

Abstract

This article aims to demonstrate the LOF setting (Supply option list) at the SAP ERP system, through material and supplier data master with the finality to automate the issuing of purchase orders generated via MRP II. The goal is to report such parameterization by the system user with vision in MM (Material Management) in a unified way, one item at a time, and in the end make a brief consideration of the setting made by the company Key user (user key with deeper knowledge to perform special tasks and teach other users of the same module) through a load on the system, which is the loading of bulk data held in the system only once.

Palavras-chaves: Compras, SAP, Automatização de pedidos, LOF.

Key-words: Purchases, SAP, Order's automatization, LOF

(1) Aluna do 4º ano de administração da Faculdade Network. E-mail: kakah_227@hotmail.com

(3) Especialista em Logística, Operações e Suprimentos pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL. E-mail: admrodrigolopes@gmail.com

1 Introdução

O tempo é considerado um bem limitado e não recuperável, sendo sua gestão de grande importância para as pessoas e principalmente para as organizações. O profissional de compras tem a responsabilidade de utilizar com prudência grande soma de verbas do ativo circulante da empresa; estima-se que os suprimentos comprados têm a representatividade de 40 a 60% do valor das vendas de seus produtos finais e que o valor total gasto nas compras varia de 50 a 80 % do total das receitas brutas (MARTINS E ALT, 2003). Também é preciso que este profissional tenha um bom relacionamento com seus *stakeholders*, sejam clientes internos, acionistas, funcionários e principalmente os fornecedores bem como seus produtos e serviços; o tempo hábil para a boa realização das suas atribuições tem relação direta com o alcance do EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*).

Automatizar tarefas que são repetitivas, como por exemplo, gerar e enviar pedidos de compra através do MRP II (*Manufacturing Resources Planning*) libera tempo para que o profissional de compras se dedique às questões que agreguem maior valor ao processo, como desenvolver novos fornecedores, estudar reduções de custo e aprimorar o relacionamento com parceiros comerciais e clientes internos.

2 Referencial Teórico

O setor de compras

Este setor é considerado estratégico dentro das organizações, merecendo atenção e recursos necessários para seu bom funcionamento. Atualmente departamentos de compras têm sido tão cobrados a aprimorarem suas aquisições quanto a produção tem sido para tornar seus processos mais enxutos. A função compras é um segmento essencial do departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. (DIAS, 1993).

As atribuições do comprador incluem selecionar e qualificar os fornecedores; classificar o desempenho do fornecedor; negociar contratos; comparar preços, qualidade e serviços; pesquisar produtos e serviços; determinar quando comprar; determinar prazos de vendas; avaliar o valor recebido; medir a qualidade de entrada (se não for responsabilidade do controle de qualidade); prever preços, serviços e algumas vezes, mudanças da demanda e especificar a forma na qual os produtos serão recebidos (BALLOU, 2001).

O comprador deve sempre fundamentar seu conhecimento no processo operacional, interno e externo, para o sucesso organizacional. As negociações relativas a preço, prazo de entrega, especificações de fornecimento, embalagem, garantias de qualidade, desempenho e assistência técnica completam essa responsabilidade (POZO, 2002). O papel do comprador foi descrito como o de um catalisador, na promoção da interação útil entre fornecedor e usuário (SCHOPPING, 2006).

Na figura 1 mostra-se o ciclo de suprimento; o setor de compras assume o comando a partir de uma requisição de compras gerada no sistema, o que equivale à determinação de necessidade, e deixa de agir entre a monitoração de ordens e entrada de mercadorias, quando o setor de recebimento fiscal dará entrada na nota fiscal e no material, então compras passa apenas a acompanhar este processo.

Figura 1: O ciclo de fornecimento.

Fonte:

sap.adobeconnect.com/_a724591860>p802518/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal

Para Schopping (2006):

Uma característica que deve ser levada em consideração na organização de um departamento de compras é a importância dos serviços de apoio para os compradores. Geralmente, nas organizações maiores, os serviços de apoio mais extensivos estão disponíveis, analistas de custos, economistas, assessores jurídicos e outros especialistas ajudam a atingir os objetivos organizacionais.

O departamento de compras está inserido no circuito da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*), que é administração do sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente (MARTINS E ALT, 2003). A cadeia de suprimentos também pode ser entendida pela rede de revendedores, distribuidores, transportadoras, armazenamento, e fornecedores que participam na venda, entrega e produção de um material específico (MURRAY, 2006).

A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos (BALLOU, 2001). Ela continuará revolucionando áreas como a administração de materiais, marketing, vendas e produção, sendo responsável, por exemplo, pela redução do tempo de estocagem e do número de fornecedores e pelo aumento da satisfação de clientes (MARTINS, 2003).

A viabilidade da automatização de tarefas

Uma tarefa pode ser total ou parcialmente automatizada, a escolha depende de vários fatores, entre eles a eficiência da empresa e do sistema utilizado para geri-la. De fato a automatização pode reduzir o trabalho humano direto de três formas: 1. Pela produtividade – O aumento da produtividade resultante do uso de dispositivos automáticos (DA) pelos trabalhadores permite a redução do tempo de trabalho direto numa determinada tarefa (Ex: Solicitação de mais cotações em menor tempo devido aprimoramento dos meios utilizados para solicitá-las e recebê-las.)

2. Pela transformação – As tarefas sofrem uma transformação ou o efeito de transformações ocorridas a montante ou a jusante na cadeia de produção. As tarefas continuam a serem executadas por outros trabalhadores, mas o tempo total do processo torna-se menor depois da automatização. (Ex: os vendedores escrevem no seu próprio computador as propostas para os clientes e por isso desaparecem as digitadoras de pedidos) 3. Pela eliminação – A tarefa deixa de ser feita pelos humanos, os DA substituem diretamente os trabalhadores. (Ex: um sistema de SCM (*Supply Chain Management*) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, o qual avalia se há realmente a necessidade de comprar ou não um material informado pelo ERP) [1].

MRP e MRP II

MRP e MRP II compõem os sistemas de administração da produção também conhecidos como ERP; o MRP (*Material Requirements Planning*) é o cálculo das necessidades de materiais, realizado em cima da demanda por produto acabado e MRP II (*Manufacturing Resources Planning*) o planejamento de recursos de manufatura, Corrêa e Gianesei (1996) definem três aspectos da lógica do cálculo de necessidades:

- a) Parte-se das necessidades de entrega dos produtos finais (quantidades e datas);
- b) Calculam-se para trás, no tempo, as datas em que as etapas do processamento de produção devem começar e acabar;
- c) Determinam-se os recursos e respectivas quantidades, necessários para que se executem cada etapa.

A principal diferença entre ambos é que o MRP se refere a matérias-primas e componentes e o MRP II trata de mão de obra, equipamentos e materiais indiretos à produção.

[1] Adaptado de <http://digital-ismo.blogspot.com.br/2008/07/0204-automatizao-e-trabalho-no.html>. Acessado em 23 de maio de 2012.

O software ERP SAP

Para gerir a cadeia de suprimentos bem como toda a estrutura organizacional, a maior parte das indústrias adota softwares ERP (*Enterprising Resource Planning*, ou Planejamento dos Recursos Empresariais), que gerenciam a empresa em tempo real. Eles são considerados a evolução dos sistemas legados. Um software ERP permite que as decisões e a base de dados de todas as partes da organização sejam integradas, de modo que as consequências das decisões de uma parte da organização sejam refletidas nos sistemas de planejamento e controle do restante da organização (SLACK ET AL, 2002).

Sistemas ERP permitem que a empresa rastreie processos, por exemplo, solicitações e necessidades de toda a empresa, desde compras à entrega; e também permitem que automatize estes processos, com isso as empresas conseguem aumentar a eficiência e evitar erros. Se essa combinação for realizada adequadamente, pode levar à economia significativa nos custos (CHOPRA E MEINDL, 2004).

Há vários fornecedores de ERP que atendem desde mercados menores a gigantes; a SAP é nitidamente a líder no segmento, em 2004 já se estimava que ela dominasse 30% do mercado, seguida por Oracle, Peoplesoft, J.D Edwards, Baan dentre outros.

A empresa que produz o software SAP tem o mesmo nome (SAP AG Corp.); fundada em 1972 por cinco ex-colaboradores da IBM, a SAP é uma empresa alemã, cujas siglas significam "Sistemas, Aplicações e Produtos para processamento de dados". Atualmente ela conta com locais de vendas e desenvolvimento em mais de 75 países. As aplicações e serviços da SAP permitem a mais de 183.000 clientes em todo o mundo operarem com rentabilidade, adaptem-se às constantes mudanças do mercado e crescerem de forma sustentável.

Este ERP ganhou grande notoriedade por estar precavido contra o *bug* do milênio no ano 2000 e por sua versão R/3 (*Real time*) do software ERP, cujo lançamento foi em 2005, embora houvesse as versões R/1 e R/2 ainda que estas possam ser classificadas de modo diferente, apenas como módulos isolados do sistema integrado.

O SAP providencia numa empresa a habilidade de ter materiais corretos no lugar correto, no tempo correto, com a quantidade correta e o custo mais competitivo. A vantagem competitiva é conquistada quando a companhia gerencia o processo. (MURRAY, 2006).

Os benefícios indicados pelo fabricante são: maior alinhamento entre estratégias e operações, maior produtividade, visibilidade e flexibilidade, resultando em menores custos, suporte aos requisitos da indústria em constante mudança, riscos reduzidos, melhor gestão financeira e governança corporativa, otimização dos gastos de TI, retorno dos investimentos (*ROI*) mais rápido e significativo, retenção dos melhores profissionais e acesso imediato dos profissionais às informações corporativas pertinentes às áreas responsáveis.

Outra vantagem competitiva deste software é a facilidade em fazer intercâmbios e adequações a novos módulos e outros sistemas, há, por exemplo, um módulo de BI (*Business Intelligence*) chamado BW (*Business Warehouse*) cuja função está proporcionalmente ligada a MM (*Material Management*), pois este agregado é responsável por emitir relatórios gerenciais de forma simplificada, eficiente e rápida através de dados extraídos do SAP.

O módulo do SAP responsável pela cadeia de suprimentos é chamado MM – (*Material Management* - Gerenciamento de Materiais). As funções de MM têm relação com vários outros módulos do sistema, especialmente finanças, controladoria, planejamento da produção, gerenciamento da qualidade, vendas e distribuição, dentre outros. O MM administra todas as

atividades de *Inbound*, que vão desde o planejamento e controle de materiais, compra, recebimento, estocagem até inventários.

Mais especificamente dentro do MM, no que tange a emissão de pedidos de compra, existe uma ferramenta responsável pela automatização a emissão dos pedidos de compra, é a LOF (Lista de Opção de Fornecimento), configurada a partir da parametrização de algumas transações inter-relacionadas, que serão apresentadas mais abaixo.

3 Metodologia

Este artigo é uma pesquisa descritiva do processo de compra utilizando a LOF no sistema SAP. Para a realização deste, foram observadas as prática em uma *holding* com nove unidades espalhadas pelo Brasil; livros paradidáticos inerentes ao assunto e materiais didáticos da própria SAP e desenvolvidos por seus representantes e *Key users*. A pesquisa de campo foi realizada através de análise de dados diretos da fonte, ou seja, análise de relatórios do SAP obtidos com o acesso ao sistema de uma unidade da *holding*; devido ao SAP ser um sistema integrado de informações, os dados das todas as unidades podem ser visualizados em qualquer sistema da holding, basta informar o centro e/ou grupo de comprador equivalente.

O SAP é considerado um sistema universal por manter um padrão em todos os lugares do mundo onde é utilizado, ressaltando peculiaridades regionais como impostos e adequação das transações às necessidades específicas das corporações, por isso este artigo pode ser proveitoso para qualquer profissional que tenha interesse em aprender sobre LOF no SAP.

Para configurar o processo de LOF é preciso conhecer dois tópicos amplamente utilizados no sistema, que refletem a realidade da empresa, são eles a estrutura organizacional – com enfoque nos elementos organizacionais de MM e dados mestre e processos de compras.

3.1 Estrutura Organizacional

Ela define a autoridade, as responsabilidades e o sistema de comunicação dentro da organização. Pode-se observar um modelo de estrutura organizacional na figura 2:

Figura 2 Modelo de estrutura organizacional

Fonte: Manual Treinamento MM – Elaborada por Rodrigo Lopes. A Empresa é uma entidade legal que representa um elemento ou organização para a qual se necessita estabelecer dados financeiros. A criação da empresa geralmente é feita pelo módulo de FI (Finanças).

A Filial pode ser entendida como a entidade da localização no Brasil para geração dos documentos fiscais; também é efetuado por FI.

Um Centro é criado como uma unidade de produção e de planejamento, ou simplesmente um agrupamento de um ou mais locais de armazenamento de materiais (depósitos), os quais estão geograficamente próximos. Pode-se associar mais de um centro para a mesma filial. A criação dos centros é feita pelo consultor de MM.

Organização de compras é a unidade responsável pela negociação de condições de preços com o fornecedor para as plantas assinaladas a ela. Pode ser atribuída diretamente à Empresa ou ao Centro.

Os depósitos são locais em que são armazenados os materiais. Eles não precisam necessariamente ser iguais aos locais físicos. Como exemplo temos os materiais consignados, que devem ter depósitos “lógicos” (no SAP) separados dos materiais de mesmo código comprados diretamente, mesmo que eles estejam armazenados no mesmo espaço físico.

O Grupo de Compras corresponde a um comprador ou a um grupo de compradores dentro da Empresa.

3.2 Dados Mestres

São os principais cadastros do sistema, relacionado ao material e ao fornecedor.

Dados mestre do material são os detalhes de suprimento externo ou de produção interna de materiais de uma sociedade. A unidade de medida, a seqüência da numeração, o grupo de mercadoria e a descrição do material são exemplos dos dados gravados em um registro mestre de material. Outros componentes do SAP também acessam os dados de materiais.

Informações sobre fornecedores externos constituem os dados mestre do fornecedor. O nome e endereço do fornecedor, a moeda usada por ele e o número do fornecedor (gravado no sistema SAP como um número de conta) são dados típicos.

3.2.1 Registro Info

O Registro Info contém dados que descrevem uma relação de fornecimento entre fornecedor e material. Quando se registra um pedido de compras, os dados históricos de preços são atualizados em um registro info. O Registro Info pode ser criado manualmente ou automaticamente, via cotação ou pedido de compras. Para cada novo pedido de um mesmo material para um mesmo fornecedor, o sistema irá buscar as informações do registro info como defaults, como por exemplo, o último preço de compra, o IVA etc.

O pedido de compras é definido como um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação (GURGEL, 2000).

3.2.2 Lista de Opções de Fornecimento (LOF)

A Lista de Opções de Fornecimento especifica as fontes permitidas ou não permitidas de suprimento de um material em um centro. Também indica o período para o qual a fonte é válida. A lista oferece as seguintes opções:

- Definição de uma fonte de suprimento como “fixa”. Tais fontes são consideradas como fontes preferenciais em determinado período de tempo;
- A determinação das fontes efetivas, isto é, as que representam as fontes preferenciais em determinado momento.
- Definição de uma fonte de suprimento como “bloqueada”.

4 Levantamento de dados

Para parametrizar o sistema precisa-se desenvolver uma tabela que irá alimentar o sistema, ela deve conter a relação de todos os materiais, quantidades, valores, impostos, *lead times* e demais condições de fornecimento; uma opção amplamente utilizada é realizar previamente uma concorrência de preços, que pode ser por família de materiais, como por exemplo, hidráulicos, elétricos, pneumáticos, eletrônicos, EPIs, etc, a fim de justificar o grande volume de compra direcionado para um ou poucos fornecedores; neste documento deve constar também o prazo de validade das condições negociadas, sendo habitual 1 ano.

A concorrência de preços deve estar alinhada com o MRP II, cuja função principal é assegurar a disponibilidade de material, isto é, suprir ou produzir as quantidades necessárias com antecedência. Esse processo requer a monitorização de estoques e, principalmente, a criação automática de propostas de suprimento para compras e produção. Para executar o MRP II é preciso atualizar os dados mestres.

Depois de ter estas questões definidas, as transações abaixo serão configuradas uma única vez, porém pode-se alterá-las sempre que se faça necessário.

5 Configuração pela visão do usuário

XK03 – Exibir cadastro de fornecedor

Verifica-se o e-mail do recebedor do pedido, condição de pagamento, tipo de frete, endereço, telefone e contato e flega-se o campo “pedido automático”. Caso haja divergência que precisem ser alteradas, entra-se em XK02.

MM02 – Modificar material

Partindo do princípio que existe um departamento de cadastros que crie as visões básicas de um material na transação MM01, o comprador acessa a transação MM02 confere os dados básicos e acrescenta dados específicos, para isso deve-se informar o código do material e o centro.

Na aba “compras” flega-se os campos “pedido automático” e “LOF obrigatória” e confere-se a grupo de compradores (figura 3);

Na aba “custos” informa-se o lead time correto (figura 4); Na aba “contabilidade 2” confere-se a utilização do material, se ele é para consumo ou industrialização e confere-se também a origem do material, que indica se ele é nacional ou importado.

Figura 3 – Tela MM02 aba Compras

Fonte: Software SAP R/3

Figura 4 – Tela MM02 aba MRP 2

Fonte: Software SAP R/3

ME11 – Cadastro no Registro Info

Esta transação permite criar o link entre o código do material, fornecedor e atualização dos valores e impostos, além dos prazos de fornecimento, quantidades e comprador responsável (grupo de compras).

O cadastro do registro info deve ser por fornecedor, material, organização de compras, centro e tipo de material (subcontratado ou normal (figura 5)).

Confere-se o lead time, ajusta-se a quantidade de lote / mínimo (Qtd normal), código IVA (CódImp), impostos, (cod NCM), preço líquido e unidade de medida bem como sua conversão em outra unidade de medida caso seja necessário (rolos x metros, quilos x toneladas, peças x milheiros, etc). O que for preenchido neste campo será adotado pelo sistema no momento da compra, ou seja, permitirá ao comprador criar um pedido em uma unidade e automaticamente o sistema converterá em outra para envio da ordem de compra ao fornecedor. (figuras 6, 7 e 8).

Em condições devemos definir o período. Podemos dar um duplo clique na data já existente para modificá-la, podemos clicar em para criar um novo a partir da data ou criar com modelo .

Figura 5 – Tela inicial ME11

Fonte: Software SAP R/3

Figura 6– Tela ME11 dados da organização de compra 1

Fonte: Software SAP R/3

Figura 7 – Tela ME11 aba condições

Fonte: Software SAP R/3

Figura 8 – Tela ME11 condições adicionais

Fonte: Software SAP R/3

ME01 – Atualizar LOF

Informa-se o material e o centro (figura 9).

Transação utilizada para validar os períodos, fixar a LOF e determinar o tipo de MRPII. Informa-se também o fornecedor e a organização de compras (figura 10).

Figura 9 – Tela ME01 atualizar LOF

Fonte: Software SAP R/3

Figura 10 – Tela ME01 atualizar LOF: síntese

Fonte: Software SAP R/3

Depois dessa configuração basta acessar a transação ME59N (Gerar pedidos automáticos), informando o grupo de comprador e o centro, caso haja mais que um basta informá-los

clicando no *match code* () ao lado dos respectivos campos e rodar esta transação, ou apertar F8.

Pronto, o sistema agrupará todas as requisições de compra aprovadas cujos itens estiverem configurados como LOF e gerará um pedido de compra (figura 11), basta entrar no pedido, colocar algum texto caso se faça necessário e enviar ao fornecedor.

Figura 11 – Tela ME59N – pedidos gerados automaticamente via LOF

Fonte: Software SAP R/3 12

Alterando uma LOF

ME03 – Alterar LOF.

Informa-se material e centro, clica-se em “Lista opção de fornecimento” e “atualizar”, confere-se o fornecedor, flega-se “fixo” e coloca-se “1” no campo MRP, que indica que a aquisição será feita por pedido de compra e não por programa de remessas.

OBS: Esta alteração só será possível se houver registro info feito para o novo fornecedor a ser atualizado.

Excluindo uma LOF

ME07 – Eliminar LOF.

Informa-se o numero do material, o centro e a validade dos registros; desflega-se o campo “Execução de teste”, roda-se a transação e salva.

Figura 12 – Tela ME07 - Eliminar LOF

Fonte: Software SAP R/3

OBS: Para cancelar temporariamente uma LOF a fim de gerar pedido para um fornecedor esporádico e/ou emergencial que não seja o parametrizado via LOF basta tirar o flegue de “pedido obrigatório” em MM02 e confirmar se o fornecedor da LOF não ficou gravado automaticamente na requisição de compra devido ao registro info; caso tenha ficado, basta entrar na requisição através da tela ME52N e apagá-lo na aba “Fonte de suprimentos”.

6 Configuração pelo *Key User*

O comprador deve informar ao *Key user* os dados a serem carregados no sistema através do preenchimento das duas tabelas abaixo, salvas em arquivo de texto (.txt) , são os dados do registro info (figura 12) e da LOF (figura 13) para que o *Key user* possa criar um layout específico para carregar este tipo de dados na transação LSMW; este layout pode ser salvo como padrão para todas as próximas cargas no sistema deste tipo de dados. 13

Primeiramente são inseridos os itens de registro info, uma vez selecionado o layout que mostra os dados a serem carregados, basta indicar onde está salvo o arquivo em formato .txt para o sistema carregar; posteriormente o mesmo procedimento é feito para a carga LOF. **Registro Info**

FORN	CODI	CENT	VVAL	CÓDI	YIPI	Base	YCMS
ECED	GO	RO	OR	GO		ICMS	
OR	MATE			IVA		%	
	RIAL						
LIFN	MAT	WER	NETP	MWS	KBET	KBET	KBET
R	NR	KS	R	KZ	R_04	R_02	R_03

PESQUISA NA ÁREA DE GESTÃO DE LOGÍSTICA: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE REDUÇÃO DE CUSTOS DE ESTOQUE COM A IMPLANTAÇÃO DE CONTROLE VISUAL DE ESTOQUE ATRAVÉS DA METODOLOGIA WCM

Oldair Alves Lima Silva(1)

Rodrigo Fabiano Lopes(2)

Resumo

O controle do estoque de peças de reposição é um assunto delicado por ser um item de alto custo nas empresas. No caso do ramo automobilístico, chega a representar entre 25 e 35% do custo dos estoques totais contabilizados pela empresa. Assim, toda e qualquer tentativa de reduzir esse custo é de suma importância para a área de logística. A metodologia de controle visual de estoque WMC (World Class Manufacturing), depois de implementada no almoxarifado de uma empresa pode oferecer uma redução significativa no custo do estoque, pois evita acúmulo desnecessário e desperdício de peças. Com o objetivo de verificar a viabilidade de redução no custo do estoque de peças de reposição de componentes eletrônicos, mecânicos e pneumáticos de empresa do ramo automobilístico da região, foi realizada uma pesquisa e aplicada à metodologia WCM de controle visual de estoque. Após análise dos dados coletados, observou-se que com a aplicação da metodologia WCM o custo do estoque de peças de reposição em estudo teve uma redução superior a 50%. Os resultados obtidos com a pesquisa e a implantação da metodologia WCM serão analisados e discutidos neste estudo.

Palavras chave: controle, visual, estoque, reposição, WCM, custo.

Abstract

The inventory of spare parts control is a touchy subject because it is an expensive item in the companies. In the case of the automotive industry, it may represent between 25 and 35% of the total cost of inventory accounted by the company. Thus, any attempt to reduce this cost is of great importance to logistics department. The methodology of inventory visual control WCM (World Class Manufacturing), after implemented in the warehouse of a company can offer a significant reduction in the cost of inventory, because it avoids unnecessary accumulation and waste of parts. In order to verify the feasibility of reducing the cost of electronic, mechanical and pneumatic components spare parts inventory of an automobile company of the region, a survey was conducted and the visual control inventory methodology WCM applied. After analyzing the data collected, it was observed that with the implementation of WCM methodology the cost of the inventory of spare parts studied had a reduction of more than 50%. The results of the research and the implementation of WCM methodology will be analyzed and discussed in this study.

Key words: control, visual, inventory, spare, WCM, cost.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 1460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: oldairalsilva@bol.com.br).

(2) Especialista em Logística, Operações e Suprimentos pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL. E-mail: admrodrigolopes@gmail.com

1 Introdução

O presente trabalho consiste em uma pesquisa na área de Gestão em Logística, especificamente em controle de estoque de peças de reposição. Pretende-se avaliar a redução dos custos do estoque de peças de reposição através da implantação de controle visual baseado na metodologia WCM. Este trabalho destina-se a ser o ponto de partida para a utilização do controle visual com a finalidade de reduzir os custos e facilitar o controle de estocagem de peças de reposição.

A pesquisa objetiva verificar se a implantação da metodologia WCM de gestão visual de estoque aplicada ao estoque de peças de reposição de componentes eletrônicos, mecânicos e pneumáticos de empresa do ramo automobilístico da região realmente reduzirá os custos e facilitará o controle do estoque.

Este trabalho é apresentado a partir da metodologia de pesquisa e testes de controle visual de estoque em almoxarifado de peças de reposição de empresa do ramo automobilístico da região.

Para tal, haverá a necessidade de um aprofundamento teórico com base em informações disponíveis em livros e artigos relacionados ao tema que se deseja estudar, ou seja, pesquisa bibliográfica. No caso deste estudo, os temas estudados serão os ligados à gestão visual de estoques, WCM.

Para a verificação da redução dos custos de estoque, serão utilizados vários elementos de pesquisa a fim de levantar os dados necessários para se obter os resultados desejados.

Os resultados das pesquisas são apresentados em tabelas e gráficos, demonstrando os custos de estoque antes e depois da aplicação da metodologia em estudo. A pesquisa é focada especificamente no estoque de peças de reposição de componentes eletrônicos, mecânicos e pneumáticos.

Analisando o fato de não haver um controle de estoque para peças de reposição, verificou-se que se empregava muito capital em peças de reposição desnecessariamente. Quando se precisava de uma peça, comprava-se sem saber que já havia peça no estoque por falta de controle, e depois a peça era encontrada, mostrando um gasto desnecessário. Assim, com a implantação da metodologia WCM de gestão visual, será verificado, na teoria e na prática, a redução do volume de peças de reposição em estoque e dos custos com o mesmo.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Conceito WCM

Em 1984 Hayes e Wheewright criaram o conceito da World Class Manufacturing - WCM, ou Manufatura de Classe Mundial e Flynn et AL (1999), baseou-se em uma profunda análise das práticas implementadas por empresas japonesas e alemãs, bem como empresas norte americanas, as quais apresentavam desempenho notável em suas indústrias para desenvolver esse novo paradigma.

Surgiu, assim, o termo Manufatura de Classe Mundial. Em seu estudo Hayes e Wheewright (1984 APUD Flynn ET AL, 1999) entre estas empresas de sucesso encontraram muitos pontos em comum e resumiram estes pontos em seis princípios:

- Melhoria na capacidade e nas competências da força de trabalho;
- Competência técnica e gerencial;
- Competição através da qualidade;
- Participação (envolvimento) da força de trabalho;
- Desenvolvimento de máquinas únicas (difíceis de serem copiadas) com ênfase na manutenção;
- Melhoria contínua incremental.

Por se superar nos quesitos qualidade, tecnologia e atitude para a competição, a WCM apresenta alto grau de competitividade e organizações produtivas, em sua área de atuação habilita a corporação para a concorrência em qualquer mercado internacional (WIREMAN, 1990).

Foi estabelecido por Ahlmann (2002), em quatro passos, um modelo completo dos desafios que a indústria deve enfrentar para chegar ao conceito WCM, utilizando-se de um conjunto de medidas eficazes em relação aos benefícios monetários imediatos e seu tempo de desenvolvimento, partindo do caos à excelência.

De acordo com o Dr. Yamashina (2010), os sete passos para o gerenciamento de peças de reposição são: 1. Escolha das peças a armazenar; 2. Estabelecimento da política de gerenciamento; 3. Ordenação das peças; 4. Determinação da quantidade de peças a armazenar; 5. Estabelecimento do sistema de gerenciamento visual no almoxarifado; 6. Criação de sistema de gerenciamento computadorizado sincronizado com TBM (Time-based Maintenance – Manutenção Periódica) e CBM (Condition-based Maintenance – Manutenção Condicional); 7. Padronização das peças de reposição tanto quanto possível com EEM (Early Equipment Management – Gerenciamento Preventivo de Equipamento).

2.2 Conceito Programa 5S

5S programa japonês: SEIRI (Separação); SEITON (Ordenação); SEISOH (Limpeza); SEIKETSU (Padronização); SHITSUKE (Disciplina).

Segundo Silva (2003), o Seiri (1º S) significa utilização, arrumação, organização, seleção ou classificação. Ter senso de utilização é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. O termo separação resume 1ºS, o Seiri. Além disso, é necessário combater o hábito natural do ser humano de “guardar” as coisas, ou seja, é preciso identificar o porquê dos excessos de materiais, adotando medidas preventivas de forma a evitar o acúmulo de materiais desnecessários (LAPA, 1998). Considerar utilizável um material de provável não utilização é um dos principais problemas combatidos pelo 1º S (NAKATA, 2000). Consiste em utilizar um processo racional de separação de itens úteis dos inúteis do local de implantação do programa. O objetivo do Seiton (2º S) é organizar os itens absolutamente necessários, identificar e colocar tudo em locais definidos para cada tipo de item, de modo que seja fácil a sua localização (DELGADILLO, JUNIOR & OLIVEIRA, 2006). De acordo com Lapa (1998), o Senso de Ordenação significa a determinação do melhor local, maneira e disposição para guardar dispositivos, matéria-prima e documentos identificados na prática da separação, de tal forma que possam ser localizados, utilizados e repostos com facilidade, sem perda de tempo e com segurança.

Feita a seleção dos itens que são úteis para utilização no local é necessário ordenar e organizar estes itens e classificá-los adotando alguns critérios, tais como: frequência de utilização, tipo de material, facilidade para estocagem, facilidade de acesso, utilização emergencial. Conforme Hirano (1996), é muito importante lembrar que esta etapa antes de ser executada necessita de uma limpeza geral na área de aplicação do programa, para que a ordenação possa ser realizada. Esta limpeza deve ser realizada junto à realização do 1º S. Para Ribeiro (1994), a etapa do Seisoh (3º S) consiste em eliminar a sujeira, verificando as causas de sua origem. De acordo com Nakata (2000) diz: “Remover a sujeira torna tudo mais visível. Removendo o pó e as manchas, a parte oculta pela sujeira fica exposta à inspeção”.

Segundo Ribeiro (1994), o Seiketsu (4º S), consiste basicamente em padronizar todos os procedimentos, hábitos e normas de modo que sejam mantidos os três primeiros S anteriores, mantendo a higiene e a limpeza. Conforme Hirano (1996), esta etapa pode ser alcançada

seguindo as três recomendações seguintes, que nada mais são do que uma síntese dos três S anteriores:

- a) Não permitir itens desnecessários (separação, Seiri);
- b) Não permitir bagunça (ordenação, Seiton);
- c) Não deixar sujeira (limpeza, Seisoh).

É necessário que haja registro por meio de documentos formais ou não, padronização de procedimentos para que sejam cumpridas as etapas e que não haja dúvidas quanto à organização que deve ser mantida. No Shitsuke (5º S), Segundo Ribeiro (1994) nos coloca que: “ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo”. Para Lapa (1998), a autodisciplina referida pelo Shitsuke, envolve desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam escritos ou informais.

2.3 Conceito Kanban

Após o fim da segunda guerra mundial, o Japão percebeu que para re-equilibrar sua economia era necessário melhorar a qualidade e a produtividade, bem como reduzir os custos de seus produtos manufaturados. O Japão foi o primeiro país a observar detalhadamente e tratar com a devida importância as desvantagens e os custos gerados pelo sistema tradicional utilizado para abastecer as linhas de produção.

Muitas questões precisavam de respostas urgentes. Como seria possível trabalhar com o estoque de material na quantidade certa e de forma sincronizada com as linhas de montagem? Como conseguir envolver a experiência e compromisso dos operários das linhas de produção com as operações de abastecimento de materiais?

As soluções possíveis foram encontradas quando um executivo da área industrial da Toyota do Japão chamado Taiichi Ohno se inspirou no sistema de abastecimento das prateleiras de um supermercado norte-americano, no qual se destacam as características a seguir: 1. Os produtos estavam distribuídos em prateleiras e eram retirados pelo próprio consumidor. 2. As prateleiras continham maior ou menor quantidade de produtos em função da sua demanda. 3. As informações indispensáveis sobre o produto, tais como: identificação, quantidade e preço, estavam escritos em pequenos cartões.

À medida em que os produtos eram vendidos, a reposição dos mesmos era feita e controlada de forma visual. Taiichi Ohno concluiu, com suas observações nos supermercados, que os próprios clientes/repositores determinavam a hora de repor os produtos nas prateleiras, por meio de um controle visual, ou seja, à medida que a prateleira esvaziava alguém providenciava a reposição dos produtos.

Baseada nesta filosofia de controle visual simples, a Toyota (em 1953) decidiu implantar o sistema de abastecimento do supermercado americano, adaptando-o, naturalmente, às características de uma linha de produção.

Assim, os montadores que trabalhavam nas linhas de produção passaram a desempenhar o papel de “clientes” ou de “repositores” e a linha de produção era abastecida à medida que as peças e matérias-primas eram utilizadas. A implantação do novo método começou a produzir resultados favoráveis e, no princípio, o sistema foi chamado de “sistema supermercado de abastecimento”.

A preocupação de que o novo sistema pudesse ser rapidamente copiado por empresas concorrentes fez com que os japoneses decidissem mudar o nome anterior para “sistema kanban de abastecimento”

Em japonês Kanban significa “cartão”. Este nome surgiu em razão do sistema de controle visual dos estoques de materiais, pois frequentemente são utilizados cartões para representar os contentores cheios ou vazios, estes cartões são retirados ou colocados em um quadro à medida que o material é utilizado ou repostado, processo que será detalhado mais adiante.

Esse sistema de abastecimento apresenta algumas características na forma de controlar os estoques de material, que lhe confere uma verdadeira mudança na filosofia de trabalho quando ele é comparado com o sistema tradicional de abastecimento. O sistema kanban exige um espaço determinado por uma área física delimitada, ou por um número fixo de contentores ou por cartões, onde a quantidade de material próximo à linha de produção nunca deverá ser superior àquela que estes espaços, cartões ou contentores determinam.

Assim, do mesmo modo que a quantidade de material não pode ser superior ao máximo permitido, também não pode ser inferior ao mínimo estabelecido. Isto significa que a existência de contentores vazios ou cartões no quadro indica que está na hora de abastecer o estoque. Tudo é feito apenas de forma visual, sem necessidade de formulários, ordens de compra ou ordens de produção.

Nem sempre as peças utilizadas por um processo vêm de um fornecedor externo, muitas vezes são fabricadas em outra área dentro da própria empresa. Desta forma, podemos dizer que é possível montar dois tipos de kanban: o kanban externo e o kanban interno. O processo posterior deve retirar do processo anterior apenas as peças necessárias à produção.

Há uma tendência natural de o processo posterior criar seu “estoque particular”, apanhando uma quantidade maior de material que a necessária para “economizar viagens”, como, por exemplo, apanhar dois ou três contentores de material por vez, quando na verdade apenas um contentor é necessário. É preciso existir o equilíbrio entre os estoques dos processos fornecedores e os estoques dos processos consumidores. É proibida qualquer produção maior que o número de cartões kanban.

Assim, nenhuma pré-montagem ou fabricação de componentes poderá produzir um número maior de peças além daquela que seja suficiente para abastecer a quantidade máxima definida pelo controle visual, que, como já vimos, é representado pelo número de cartões, contentores ou espaços vazios.

3 Metodologia

Este trabalho será apresentado a partir da metodologia de análise e testes de controle visual de estoque em almoxarifado de peças de reposição de empresa do ramo automobilístico da região.

Para tal, haverá a necessidade de um aprofundamento teórico com base em informações disponíveis em livros e artigos relacionados ao tema que se deseja estudar, ou seja, pesquisa bibliográfica. No caso deste estudo, os temas estudados serão os ligados à gestão visual de estoques, WCM. O material consultado para a pesquisa foi selecionado dentre os mais conceituados autores do tema.

Para a verificação da redução dos custos de estoque, serão utilizados elementos de análise a fim de levantar os dados necessários para se obter os resultados desejados. Também será aplicada a metodologia WCM de controle visual no estoque de peças de reposição de uma empresa do setor automobilístico da região para testar a possibilidade de redução dos custos.

Os resultados das análises serão apresentados em tabelas e gráficos, demonstrando os custos de estoque antes e depois da aplicação da metodologia em estudo. A pesquisa será focada especificamente no estoque de peças de reposição de componentes eletrônicos, mecânicos e pneumáticos.

4 Implantação da Metodologia WCM

4.1 Aplicação do 5S

Após a realização de um brainstorming para definir qual seria a primeira ação a se tomar com o objetivo de implantar a metodologia WCM, concluiu-se que seria viável iniciar pelo programa 5S a fim de garantir a organização correta do estoque.

Na aplicação do 5S foram separadas as peças de reposição usadas antigas das novas. Após a separação, as peças passaram por uma inspeção, sendo as usadas vendidas para sucata e as antigas negociadas com fornecedores, por se tratar de peças de alto valor.

Em seguida foi feita a limpeza, arrumação e organização dos armários e prateleiras, classificação e identificação dos materiais.

4.2 Classificação por tipo de material

Os materiais foram classificados por componentes eletrônicos, mecânicos e pneumáticos, e em seguida por urgência conforme classificação A, B e C apresentada na tabela 1.

Tabela 1: Classificação ABC

Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

4.3 Inventário

O estoque foi inventariado para verificar-se quais as peças existentes e qual o seu custo atual.

Após o término do inventário foi verificado o valor de R\$ 140.000,00 em peças. O valor estimado das peças em estoque era de R\$ 236.000,00, porém devido à falta de controle anterior não há como saber se houve prejuízo ou apenas utilização de peças sem dar baixa.

Dessa forma, pode-se perceber a importância do controle de estoque para a redução dos custos.

4.4 Identificação

A identificação das peças foi feita através de fotos das mesmas contendo as informações necessárias conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Identificação das peças

Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

4.5 Codificação

Foram criados códigos internos para controle das peças levando-se em consideração a tecnologia, função, tipo, subtipo, sequência, conforme quadro abaixo:

Tabela 2: Codificação das peças

Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

4.6 Kanban

Foi desenvolvida análise junto aos técnicos responsáveis por cada linha de montagem para verificar-se a criticidade de cada peça e foi definido o estoque máximo, mínimo e ponto de pedido conforme resultados da análise realizada.

4.7 Controle visual

Depois de concluídas as etapas de preparação, foi implementado efetivamente o gerenciamento de controle visual de estoque, conforme figura abaixo:

Figura 1: Kanban

Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

Figura 2: Controle Visual

Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

Figura 3: Controle Visual

Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

5 Resultados e discussões

5.1 Resultados de análise

Os dados obtidos através da pesquisa mostram que antes da implantação do controle visual, o valor médio mensal de peças em estoque era de R\$ 236.000,00. Após a implantação e utilização do controle visual de estoque, seu valor médio mensal foi reduzido para R\$ 126.000,00.

5.2 Resultados da gestão visual de estoque (WCM)

A implantação e utilização do controle visual de estoque reduziu seu valor médio mensal para R\$ 126.000,00, gerando uma economia de R\$ 1.320.000,00 em 2011.

Além da redução de mais de 53% nos custos de estoque de peças de reposição, a reorganização do estoque para se adequar à metodologia WCM garantiu ainda um tempo máximo de 3 minutos para localização das peças, uma redução de 50% do espaço utilizado para armazenagem e uma melhora significativa na aparência do almoxarifado.

6 Considerações Finais

Neste artigo mostrou-se que a metodologia WCM (World Class Manufacturing) de gestão visual de estoque, após implementada, oferece uma redução superior a 50% no custo do estoque pois evita acúmulo desnecessário e desperdício de peças. A gestão visual de estoque, além da redução no custo, garante também a redução do espaço utilizado em 50% e um tempo máximo de 3 minutos para localização das peças devido à necessidade de reorganização do estoque.

A empresa que utilizar a metodologia de gestão visual de estoque WCM em seu almoxarifado poderá ter seus custos reduzidos, não só com a compra de peças, mas também com a mão de obra e o espaço físico necessários.

Bibliografia

- AHLMANN, Hans R., **From Traditional Practice to the new understanding: the significance of life cycle profit concept in the management of industrial enterprises**, IFRIM Conference, Växjö Sweden, 6-7 May 2002.
- DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro. JUNIOR, Aminthas Loureiro. OLIVEIRA, Elias. FLYNN, E. J., SCHROEDER, R., FLYNN, B., **World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation**, Journal of operations management, 1999.
- HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing**. New York: John Wiley, 1984.
- HIRANO, Hiroyuki. **5S Na prática**. São Paulo, SP: IMAM, 1994.
- LAPA, Reginaldo Pereira. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NAKATA, Kenji. **Acerto 100%, desperdício zero: um novo conceito dos 5S**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- Repensando o método 5S para arquivos**. Revista Eletrônica de Biblioteconomia. Florianópolis, n. 22, 2006.
- RIBEIRO, Haroldo. **5S: A Base para a Qualidade Total**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.
- SILVA, Christian Egidio da. **Implantação de um Programa '5S'**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, Brasil, 2003.
- WIREMANN, Terry. **World Class Maintenance Management**. New York: Industrial Press In., 1990, p 171.
- YAMASHINA, HAJIME. **Professional Maintenance**. Universidade de Kyoto, Japão, 2010.
- OHNO, T. **O sistema Toyota**

IDENTIFICANDO A INADIMPLÊNCIA: TRABALHO DE FOCO EM CLIENTES RENTÁVEIS

Franciele Alessandra Parro (1)
Marshal Raffa (2)

Resumo

A satisfação do cliente é o que indica o sucesso da organização. O cliente não deve apenas ter interesse nos serviços oferecidos, mas também tem que estar satisfeito com os serviços que lhe são ofertados. Este artigo tem como objetivo mostrar as formas de garantia mais seguras para realizar a locação de um imóvel. A revisão bibliográfica descreve conceitos de qualidade e serviços, abordam temas como, estratégia, vantagem competitiva para gestão de serviços, a importância da satisfação do cliente para uma prestadora de serviços, e manter-se no mercado. A metodologia adotada para este artigo é uma pesquisa quantitativa exploratória de dados, cuja finalidade analisar a garantia de pagamento mais segura, para o locador e consequentemente para empresa. Para melhor identificação e análise foram desenvolvidos gráficos, nos quais possibilitaram e facilitaram a chegar aos resultados finais, de tal modo alcançar o objetivo do presente artigo.

Palavras chaves: Serviço, Qualidade, Cliente, Estratégia.

Abstract

Customer satisfaction is what indicates the organization's success. The customer should not only be interested in the services offered, but also have to be satisfied with the services that are offered. This article aims to show ways of ensuring safer to perform the lease of a property. The literature review describes the concepts of quality and services, addressing themes such as strategy, competitive advantage for service management, the importance of customer satisfaction to a service provider, and remain in the market. The methodology adopted for this paper is an exploratory quantitative research data, which aims to analyze the surest guarantee of payment to the lessor and consequently for company. To better identify and analyze graphs were developed, which allowed us to reach and facilitated the final results.

Keywords: Service, Quality, Customer, Strategy.

(1) Cursando Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: franciele_adm@yahoo.com.br).

(2) Orientador Marshal Raffa, graduação Ciência da Comunicação (Fonoaudiologia) PUCC. Faculdades Network – Av. Ampelio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: marshalraffa@thomascase.com.br).

1. Introdução

Observa-se hoje que apesar do fácil acesso ao crédito para aquisição do imóvel próprio, há ainda uma grande procura para locação de imóveis e mesmo sendo um mercado muito concorrido, trabalhar com ética, transparência nos negócios, qualidade no atendimento e no serviço prestado, além ser um diferencial torna-se uma vantagem competitiva, o que leva uma empresa a ter destaque no ramo de atuação.

Será analisado neste trabalho dados do mercado imobiliário, nos quesitos de garantias de pagamento de alugueis, seguro fiança, fiador, caução em títulos, modalidades classificadas como outros e dispensados. Análise será realizada com um estudo feito do período de Janeiro 2006 a Junho de 2012, pela quantidade de alugueis no período, a fim de demonstrar em quais garantias apresenta uma maior confiabilidade na locação de imóveis.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Gestão de Serviços

A Gestão de Serviços tem com um dos principais atributos visarem a excelência no ato da entrega e qualidade no serviço prestado, assim como todo detalhe no início de cada processo até o consumidor final, no antes, durante e pós-venda.

Todas as empresas e principalmente as prestadoras de serviço tem como foco principal o cliente, pois este além de avaliar a entrega, é ele que irá também vender a imagem da empresa. A cada detalhe, mudança, procedimento, todas as atenções são voltadas e com foco principal na total satisfação do mesmo.

O conceito de serviço é uma ferramenta importante de unificação de pessoas envolvidas na tomada de decisão, em um contexto empresarial o conceito de serviço é de grande importância para poder adaptar-se em condições mutáveis no ambiente que esta inserida, para que a flexibilidade possa acontecer. Havendo de tal modo o equilíbrio com seus colaboradores e clientes. O conceito de serviço faz este papel: cria um senso de propósito e ajuda a manter o foco.

Segundo Kotler (2000), Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Já Christian Grönroos (1995), prefere combinar definições que vêm sendo dado durante os anos, formando da seguinte maneira: "O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao (os) problema(s) do(s) cliente(s)".

De acordo com definições das citações acima se observa que toda empresa de alguma forma oferece serviços, seja esta um banco, um hospital, uma organização predominantemente industrial e até mesmo na hora que estiver vendendo seus produtos ao consumidor/cliente, logo esta presta um serviço. Esta influencia concreta resulta na percepção do cliente em relação sua qualidade no serviço prestado.

O serviço é percebido de forma subjetiva. O cliente final o vê como o ato de confiança, qualidade, e segurança no processo.

Ao procurar um produto/serviço, o cliente o faz pra suprir uma necessidade ou um desejo. Serviço não se vende se compra. É nesta hora que o cliente/consumidor já cria uma expectativa, a mesmo espera que sua necessidade seja satisfeita e seu desejo atendido. É importante que o cliente tenha uma boa impressão logo no primeiro atendimento/contato, pois o mesmo fará comparações com experiências anteriores.

A Gestão de serviços preza pelos detalhes em todo processo, o que gera no fim do mesmo a percepção do cliente em relação empresa, ele cria uma visão dentro das expectativas

criadas perante o serviço prestado. Em serviço operar de modo responsável, é se preocupar com a forma que o processo esta sendo realizado. Kotler (2000) define operação como um termo utilizado pelos setores que criam e fornecem serviços.

Em serviços a qualidade é considerada um fator de extrema importância, pois é utilizado também como estratégia competitiva. Empresas que trabalham com produtos similares têm por tendência uma estratégia de qualidade técnica parecida o que deixa de tornar um diferencial no mercado. Em serviço a qualidade já é vista como uma estratégia competitiva é um diferencial para as prestadoras de serviço, conforme Kotler (2000) uma empresa prestadora de serviço pode sair ganhado ao executar um serviço com qualidade consistentemente ao da concorrência e superar as expectativas dos clientes, esta que por sinal é percebida pelo mesmo no fim do processo.

Serviço é a ação ou efeito de servir; desempenho de um trabalho ou de uma tarefa; ofício; obsequio. O conceito de serviço refere-se atos praticados de uma pessoa pra outra. Traz consigo conotações de caridade, magnanimidade e altruísmo. Este conceito traz consigo uma ferramenta de extrema importância pra unificar pessoas para a tomada de decisão e em especial no atendimento ao cliente, pois mantem o equilíbrio entre colaborador, foco e cliente. Conforme Freitas (2000) serviço ao cliente é um conjunto de atividades que compõe a interface entre uma empresa e seus clientes e que facilitam a venda ou a utilização de produtos/serviços. Em uma definição mais moderna este conceito se define como um processo que fornece valor adicionado para o Supply Chain ao menor custo total.

Os serviços devem estar sincronizados com as necessidades específicas do cliente.

Serviço ao cliente é um meio de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação do cliente através da Prestação de serviço, visa oferecer competência superior ao da concorrência de modo a desenvolver vantagens competitivas em consequência.

Prestar Serviço é o inicio de um processo produtivo nos qual busca atender as necessidades e desejos dos clientes. As atividades são adaptadas para melhor alcançar as expectativas do cliente. Estar à frente dos concorrentes e manter a vantagem competitiva uma empresa precisa escolher um dos seguintes caminhos: Buscar a liderança em custos, oferecendo preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes, ou produtos diferenciados de tal forma que o cliente aceite pagar mais caro por benefícios singulares, descreve Biagio (2005). A empresa em estudo busca manter sua vantagem competitiva na conciliação da qualidade no atendimento e o principal foco voltado para total satisfação do cliente, prestando da melhor maneira possível, ofertando produtos/serviços da melhor qualidade.

Em uma empresa de serviços é muito importante estimular os colaboradores a um bom e diferenciado atendimento ao cliente da organização, é necessário que o colaborador queira atender bem os clientes a empresa. Ter conhecimento do mercado, do produto, serviço ofertado é passar confiabilidade e segurança no que esta sendo ofertado para cliente, pois o consumidor de serviço é individualista e por natureza exige soluções sob medida para suas necessidades.

A empresa de Serviços deve levar em conta que os clientes compreendem suas próprias necessidades e demandam eficientemente o que precisam.

A satisfação do cliente é a razão única de ser de uma empresa de serviços.

4

2.2 Prestadora de Serviços

A prestação de serviço inclui muitas dimensões, como sensibilidade, empatia... , conforme Roland (2001) em serviços, a prestação é, frequentemente, o campo de batalha competitivo mais importante, porque se trata do aspecto da qualidade mais difícil de ser efetivamente bem executado.

O primeiro contato entre empresa e cliente para uma prestadora de serviço é muito

importante, pois o cliente já considera este primeiro contato como sendo reflexa da empresa, a primeira impressão é a que fica.

As prestadoras de serviços são diferentes das atividades industriais. Serviços são realizados por pessoa pra pessoa, já as fabricas são regidas por máquinas e em sua maioria regidas por indivíduos.

De acordo com Kotler (2001), uma empresa prestadora de serviço pode sair ganhando ao presta um serviço com qualidade consistentemente superior o da concorrência e superar as expectativas dos clientes, esta que por sinal é percebida pelo cliente no final de cada atendimento/operação na entrega do produto. Chama-se operação o termo utilizado pelas prestadoras de serviços que criam e fornecem serviços.

Os consumidores de serviço são exigentes, e sabem muito bem, o que eles querem, buscam preço baixo, serviços personalizados, e alta qualidade. A qualidade de um serviço é um fator chave para o sucesso de qualquer empresa.

Tão importante quanto à qualidade do serviço, na busca da satisfação do cliente essencial que a empresa/organização saiba ouvir a voz do cliente, em serviços é tão importante quanto estabelecer novos critérios estratégicos para empresas. Ouvindo o cliente, a empresa pode adequar melhor o seu serviço, conforme Cobra (2001). E assim, até se tornar líder de mercado.

Para se manter líder no mercado uma empresa prestadora de serviço é importante que esta sempre busque permanentemente ideias novas, ainda que ousadas. Deve pensar partir de seu cliente e não de seu serviço, criar meios de ficar mais próximos de seus clientes, introduzirem constantes melhorias em seus serviços.

As prestadoras de serviços precisam de profissionais qualificados, dinâmicos, pessoas que sempre estão aptas às mudanças, visando sempre à interação com o mercado, inovando ideias que visam à qualidade, e a melhoria para assim satisfazer as necessidades de seus clientes. Para que isso aconteça de modo satisfatório deve-se adotar uma politica de satisfação de cliente na qual requer uma filosofia de atuação do vendedor calcada nas necessidades do cliente e não em suas próprias necessidades, ou seja, o vendedor deve se concentrar na satisfação do cliente, e ainda faze-lo feliz para que assim ele volte a fazer negocio. Segundo Cobra (2001), a política de satisfação do cliente tem por finalidade, o objetivo de obter o cliente e torna-lo fiel por toda a vida.

Os profissionais de serviço precisam além de ter tais habilidades, ter visão sistêmica, ver mercado com os olhos do cliente o que pode ser de tal forma inteligente um meio de ampliar seus negócios e buscar novas oportunidades, além da retenção de clientes, pois sempre estão atentos ao mercado. Sendo pode delinear que os clientes querem e assim aplicar a melhor forma de atender e suprir suas necessidades.

É primordial, principalmente as prestadoras de serviço, a motivação e a produtividade do funcionário, pois esta é a base, ou seja, o que gera e leva ao correto e eficaz atendimento de cliente.

Para entender melhor sobre atendimento, Cobra define que tratar um cliente com educação ou bons modos, não é atendimento, isso é tratamento. Atendimento é ir além das duvidas e reclamações de um cliente, procurando ajuda-lo a resolver todos os problemas que ele por ventura tenha ou possa vir a ter.

5

O sucesso das empresas prestadoras de Serviço e suas marcas dependem de relações da satisfação de clientes. O principio operacional é construir bons relacionamentos, as transações rentáveis são decorrência.

De acordo com RUST (2001), o valor de retenção representa a importância do cliente com a empresa para o valor do cliente, é a compreensão, entender o cliente e criar estratégias de construção de relacionamentos que irão a maximizar a probabilidade desse

cliente fidelizar-se fortemente a empresa, e minimizar a probabilidade de sedução por um concorrente. Ao considerar se irão ou não fazer negócios com a empresa, os clientes irão examinar em que medida os valores da marca ou da empresa são consistentes com seus próprios valores.

Segundo Cobra (2001) o valor é algo que o cliente busca em um serviço em conformidade com suas expectativas em relação ao que lhe é ofertado. É algo semelhante a um benefício. Em todo o mundo define-se prestação de serviço como é um trabalho pago ou alugado de mão de obra física ou não.

2.3 Setor Imobiliário

Os imóveis são bens de elevado valor individuais que nos últimos três anos vem sendo super valorizados. Devido ao fácil acesso ao crédito fornecido pelo governo e bancos, houve um crescimento na demanda, fazendo assim que muitas pessoas adquirissem o imóvel próprio. Com tal valorização, o que atraiu atenção de investidores, já que o Brasil é um país de economia estável. Estes investidores compram imóveis por um valor “x” e depois de um período revendem, ou colocam pra locação pelo preço de tabela, conforme o valor já reajustado de acordo com o índice.

Ao colocar o imóvel pra locação, o proprietário deixa assinado o Contrato de Prestação de Serviço (CPS), uma Relação de imóveis (RI, esta tem por objetivo, a clareza dos imóveis que estão sendo colocados pra locação e quais imóveis serão cobrados IPTU), e uma Procuração o que garante a imobiliária uma autorização para a administração do imóvel. Em seguida é feita uma pré-vistoria do imóvel, no qual é conferido código de água e luz, é tirados fotos da fachada e dos cômodos. A informação verificada então é cadastrada os dados (descrição) do imóvel no sistema e então a partir fazer o álbum e passa a ser oferecido no setor comercial.

Para a locação do imóvel o candidato a inquilino é necessário à aprovação dos documentos, o que é bem relativo, pois cada cliente tem uma situação perante a sociedade no mercado de modo geral. O inquilino pode escolher o modo no qual quer realizar a locação. O segmento imobiliário propõe as seguintes possibilidades:

O contrato de fiança (Fiador) deve necessariamente dar-se por escrito; é um contrato cujo adimplemento visa assegurar; é unilateral, gerando obrigações para o fiador relativamente ao locador; é gratuito, pois o fiador não recebe remuneração pela obrigação assumida; e subsidiário, uma vez que o fiador é garantidor, assumindo a dívida se o afiançado não o fizer; respondendo, inclusive com bens reservados, como o de família.

Seguro de fiança locatícia, que é uma modalidade de garantia da qual o locatário paga um seguro, ou seja, uma taxa recolhida à seguradora, correspondente a um prêmio, com a finalidade de garantir ao locador o pagamento do aluguel. A seguradora responde no caso de descumprimento do contrato, cobrindo possíveis e eventuais prejuízos do locador.

No caso da caução em dinheiro, exige-se que o valor seja depositado em caderneta de poupança, em conta conjunta; sendo que o levantamento da quantia deverá ser autorizado por ambos os titulares, ou seja, locador e locatário, revertendo em benefício do locatário os juros e a correção monetária auferida durante a vigência do contrato de locação. Seu valor corresponde a 6 (seis) meses o valor do aluguel vigente à época da efetivação do contrato. Sendo assim, qualquer uma das modalidades de garantia escolhida pelo locador, se convencionalizado entre as partes, poderá ter qualquer prazo de duração; em não ocorrendo estipulação, a sua duração será aquela enquanto perdurar o contrato, ou seja, até a efetiva entrega do bem locado.

Administrar uma empresa pelo ponto de vista do processo significa alinhar o próprio ponto de vista com a visão do cliente. São os processos da organização que produzem valor pra seus clientes (BIAGGIO, 2005). É primordial para imobiliária dar a atenção em cada detalhe, o que no final faz com que o processo seja um diferencial e se torne uma vantagem

no mercado.

De acordo com Biaggio (2005) competência essencial é uma habilidade que a empresa possui, ou deve possuir, para transformar as atividades fundamentais identificadas na cadeia de valores em benefícios para o cliente. Uma empresa pode identificar sua cadeia de valores, mas se isso não puder ser traduzido em benefícios para o cliente, ela não conseguiu uma “vantagem competitiva”.

3. Metodologia

Este estudo por finalidade analisar quais modalidades (formas de garantia) há menor inadimplência. Deste modo, o mesmo busca explorar dados locatícios das 03 (três) modalidades em questão: Seguro Fiança (O locatário paga um valor para seguradora e esta passa ser a garantia para o locador); Fiador (este não custo algum, o fiador apenas assina um contrato assumindo a dívida se caso o afiançados não fizer); a Caução em títulos (depósito feito em conta poupança referente o valor de 03 a 06 aluguéis, o valor é devolvido para o locatário com os juros e a correção auferida durante a vigência do contrato), Outros (Carta Fiança de bancos, empresa é a fiadora do locatário) e os Dispensados (Proprietário dispensa qualquer tipo seguro para efetuar a locação do imóvel). Portanto esta é uma pesquisa quantitativa exploratória de dados, cuja finalidade é efetuar a análise dos imóveis no quais foram efetuadas as locações no período de Janeiro de 2006 à Junho de 2012, com base levantar dados de cada modalidade (garantia) e assim avaliar o nível de inadimplência em cada uma delas a fim de comparar e chegar a uma conclusão da preferência dos locatários, se é lucrativo (mais seguro) para o locador e qual desta se apresenta mais interessante para imobiliária.

O estudo está sendo realizado em uma imobiliária da região metropolitana de Campinas, esta no mercado há mais de 42 anos, empresa de pequeno porte, com 30 colaboradores, o procedimento das atividades realizadas pela imobiliária são padronizadas, o que garante organização, agilidade e qualidade na prestação de serviço. A ferramenta utilizada para realização do presente artigo foi o levantamento de dados no período de Janeiro de 2006 a Junho de 2012, e o desenvolvimento de gráficos. Neste período, foi feita análise de uma quantidade de 163.834 aluguéis do período. Os dados foram correspondidos em aluguéis pagos em dia; aluguéis com 03 (três) a 09 (nove) dias de atraso, de 10 a 29 dias de atraso, de 30 a 60 dias de atraso, e aluguéis pago com atraso em mais de 60 dias de atraso, e quantidade de inadimplência em cada, os dados estão expostos através de planilhas. Tais têm por objetivo demonstrar os valores totais de aluguéis pagos em cada modalidade (Garantia), e também a identificar o nº de inadimplência em cada uma, qual garantia é a mais segura para o locatário e a empresa através desta pesquisa.

4. Resultados e Discussões

Figura 1 – Comparação entre percentuais anuais de aluguéis pagos em dia referentes às formas de garantia de locação.

Fonte: Autoria própria.

Na figura 1, pode-se observar que a maioria dos aluguéis pagos em dia está centrado na garantia fiador, tendo seu maior índice no ano de 2012 com 80%. Na garantia de título teve o índice de 6% em 2006 e 2007 e após 7% nos anos posteriores; Seguro fiança teve seu maior índice no ano de 2009, Dispensados em aproximadamente obteve sua média durante todo período analisado com 4% dos aluguéis pagos em dia e Outros seu maior índice foi em 2006 com 11% dos aluguéis pagos.

8

Figura 2 – Comparação entre percentuais anuais de aluguéis pagos com 3 a 9 dias de atraso

referentes às formas de garantia de locação.

Fonte: Autoria própria

Na figura 2, pode-se observar que a maioria dos alugueis pagos em dia está centrado na garantia fiador, tendo seu maior índice no ano de 2012 com 84%. Na garantia de título teve o índice de 9% em 2011; Seguro fiança teve seu maior índice no ano de 2009 com 6%, Dispensados manteve durante o período seus alugueis compreendidos de 4% a 6% no decorrer todo período analisado e Outros seu maior índice foi em 2008 com 10% dos alugueis pagos com 3 a 9 dias de atraso.

Figura 3 – Comparação entre percentuais anuais de alugueis pagos com 10 a 29 dias de atraso referentes às formas de garantia de locação.

Fonte: Autoria própria.

Na figura 3, pode-se observar que a maioria dos alugueis pagos em dia está centrado na garantia fiador, tendo seu maior índice no ano de 2010, 2011 e 2012 com 86% dos alugueis em cada período (ano). Na garantia de título teve seu maior índice nos anos de 2006, 2007, 2008, 2011, e 2012 com 6 % cada; Seguro fiança teve seu maior índice no ano de 2008, 2009 e 2010 com 4% cada, Dispensados teve maior índice de alugueis pagos em 2012 com 5%; e Outros seu maior índice foi em 2006 com 6% dos alugueis pagos com 10 a 29 dias de atraso.

Figura 4 – Comparação entre percentuais anuais de alugueis pagos com 30 a 59 dias de atraso referentes às formas de garantia de locação.

Fonte: Autoria própria.

Na figura 4, pode-se observar que a maiorias dos alugueis foram pagos com 30 a 59 dias de atraso em sua maioria na garanti fiador, maior índice em 2011 com 86% dos alugueis quitados. Título teve maior índice em 2007 com 7% dos alugueis quitados; Seguro fiança maior índice em 2008 com 5% dos alugueis quitados; Dispensados, maior índice em 2010 com 7% dos alugueis quitados.

Figura 5 – Comparação entre percentuais anuais de alugueis pagos com mais de 60 dias de atraso referentes às formas de garantia de locação.

Fonte: Autoria própria.

Na figura 5 pode-se observar que a maioria dos alugueis pagos acima de 60 dias de atraso em sua maioria na garanti fiador, maior índice em 2010 com 87% dos alugueis quitados. Títulos teve maior índice no ano de 2006 com 8% dos alugueis quitados; Seguro Fiança teve maior índice em 2009 com 7% dos alugueis quitados; Dispensados teve maior índice em 2010 com 10% dos alugueis quitados; Outros tiveram maior índice de pagamentos em 2009 com 6% dos alugueis quitados com 30 a 59 dias de atraso.

Figura 6 – Comparação entre percentuais anuais de alugueis não pagos referentes às formas de garantia de locação.

Fonte: Autoria própria.

Na figura 6, pode-se observar que o período em estudo 2006 a 2012 o maior numero de alugueis não pagos foi no ano de 2012 – Fiador; Títulos teve seu maior índice nos anos de 2006 e 2008 com 10%; Seguro fianças teve seu maior índice de inadimplência em 2008 com 16%, Dispensados teve seu maior índice em 2007 com 17%, Outros teve seu maior índice em 2010 com 9%.

Na figura abaixo, pode-se observar os dados em percentuais e totais durante o período em estudo, assim demonstrando o quanto cada modalidade representa em relação à quantidade recibos analisados.

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
TOTAL															
Fiador	10.740	12.147	14.316	15.390	17.090	18.447	14.843	102.973	Fiador	555	572	494	436	309	360
										165	2.891				
Título	858	941	1269	1295	1345	1413	1133	8.254	Título	51	53	44	28	18	15
										13	222				
Seguro	128	243	563	720	509	298	205	2.666	Seguro	5	15	25	39	3	3
										0	90				
Dispensados	501	529	692	715	791	795	645	4.668	Dispensados	31	37	34	13	16	43
										8	182				
Outros	1.457	1.301	848	578	455	379	273	5.291	Outros	33	36	27	33	11	18
										7	165				
TOTAL	13.684	15.161	17.688	18.698	20.190	21.332	17.099	123.852	TOTAL	675	713	624	549	357	439
										193	3.550				

Figura 7 – Dados correspondentes quantidade de alugueis pagos no período. **Figura 10** – Dados correspondentes quantidade de alugueis pagos no período .

Fonte: Autoria própria **Fonte:** Autoria própria

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
TOTAL															
Fiador	2.464	2.873	1.708	1.068	1.035	1.123	1.027	11.298	Fiador	129	74	103	80	96	167
										837					
Título	192	225	156	85	77	119	81	935	Título	18	8	13	13	4	4
										7	67				
Seguro	30	57	71	79	53	33	18	341	Seguro	9	4	28	16	6	11
										10	84				
Dispensados	145	122	111	77	65	54	71	645	Dispensados	2	19	23	15	21	24
										18	122				
Outros	230	203	230	80	24	19	32	818	Outros	12	5	9	9	12	9
										1	57				
TOTAL	3.061	3.480	2.276	1.389	1.254	1.348	1.229	14.037	TOTAL	170	110	176	133	139	215
										224	1.167				

Figura 8 – Dados correspondentes quantidade de alugueis pagos no período . **Figura 11** – Dados correspondentes ao total de aluguel não pagos no periodo.

Fonte: Autoria própria. **Fonte:** Autoria própria.

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
TOTAL															
Fiador	1.542	1.771	1.805	1.714	1.744	1.781	1.222	11.579	Fiador	16.249	18.514	19.391	19.745	21.116	22.796
										135.784					
Título	112	131	131	125	108	116	79	802	Título	1.293	1.466	1.698	1.607	1.611	1.734
										10.762					
Seguro	31	62	88	77	72	59	39	428	Seguro	208	410	834	976	660	416
										278	3.782				
Dispensados	82	90	62	67	82	88	66	537	Dispensados	813	865	978	934	1.045	1.059
										846	6.540				
Outros	118	132	88	67	33	30	18	486	Outros	1.902	1.724	1.251	815	560	470
										340	7.062				
TOTAL	1.885	2.186	2.174	2.050	2.039	2.074	1.424	13.832	TOTAL	20.465	22.979	24.152	24.077	24.992	26.475
										20.790	163.930				

Figura 9 – Dados correspondentes quantidade de alugueis pagos no período . **Figura 12** – Dados correspondentes ao total de alugueis durante todo periodo.

Fonte: Autoria própria **Fonte:** Autoria própria

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
TOTAL															
Fiador	819	1.077	965	1.057	842	918	528	6.206	Fiador	0,79%	0,40%	0,53%	0,41%	0,45%	0,73%
										1,05%	0,62%				
Título	62	108	85	61	59	67	40	482	Título	1,39%	0,55%	0,77%	0,81%	0,25%	0,23%
										0,62%					
Seguro	5	29	59	45	17	12	6	173	Seguro	4,33%	0,98%	3,36%	1,64%	0,91%	2,64%
										2,22%					
Dispensados	52	68	56	47	70	55	38	386	Dispensados	0,25%	2,20%	2,35%	1,61%	2,01%	2,27%
										2,13%	1,87%				

Outros 52 47 49 48 25 15 9 245 Outros 0,63% 0,29% 0,72% 1,10% 2,14% 1,91% 0,29%
0,81%

**TOTAL 990 1.329 1.214 1.258 1.013 1.067 621 7.492 0,83% 0,48% 0,73% 0,55% 0,56%
0,81% 1,08% 0,71%**

Figura 10 –. Dados correspondentes quantidade de alugueis pagos no período . **Figura 13** –. Dados em percentuais referentes ao total de inadimplência por garantia

Fonte: Autoria própria **Fonte:** Autoria própria.

Figura 14 –. Dados em percentuais correspondentes a inadimplência por ano e o total de todo período.

Fonte: Autoria própria

Na figura 14, pode-se observar os dados em percentuais da quantidade total de inadimplência em relação ao total alugueis do período geral.

Assim colocando em evidencia a modalidade que apresenta menor confiabilidade na locação, no caso em evidencia o Seguro Fiança.

Alugueis pagos com 30 a 59 dias de atraso Inadimplentes em relação ao total, por garantia

DADOS

Alugueis pagos em dia Alugueis pagos acima de 60 dias em atraso

Alugueis pagos com 3 a 9 dias de atraso Inadimplentes

Alugueis pagos com 10 a 29 dias de atraso Soma de alugueis , por garantia

0,00%

0,50%

1,00%

1,50%

2,00%

2,50%

3,00%

3,50%

4,00%

4,50%

5,00%

2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 TOTAL

Inadimplentes por garantia

Fiador Título Seguro Dispensados Outros

14

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar as modalidades dos tipos de garantia que apresenta mais confiabilidade na locação de um imóvel.

Com base no levantamento de dados, pode-se observar que a modalidade mais escolhida pelos locatários é o fiador, pois este não apresenta custo algum para os mesmos. A fim de avaliar a inadimplência diante de cada modalidade de seguros para efetivação das locações, foi constatado que o número de alugueis não pagos em relação ao total de alugueis que foram analisados no período foi muito baixo em um total de 0,72%.

De acordo com a pesquisa e o estudo desenvolvido pode-se concluir, que a modalidade de seguro que apresenta maior numero de inadimplência é a de Seguro Fiança com 2,22% de alugueis não pagos em relação ao total de recibos que foram analisados. Um exemplo que leva a inadimplência nesta modalidade é o caso dos locatários que não renovam o seguro ao termino do “contrato” este tem por tempo de acordo a duração de 1 ano.

As modalidades que se pode notar uma maior confiabilidade, foi fiador e caução em

título ambos com 0,62% dos aluguéis não pagos no período.

Contudo pode-se concluir que a garantia em estudo apresenta um número muito baixo de riscos na locação de imóveis, a pesquisa realizada definiu que de 100% dos aluguéis analisados, menos de 1% corresponde os inadimplentes. Esse número baixo se deve ao quesito cadastramento de clientes, no ato da aprovação dos documentos, a empresa o avalia rigorosamente.

Referências Bibliográficas

- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Plano de Negócios – estratégia para micro e pequena empresas** / Luiz Arnaldo Biagio, Antonio Batocchio. – Barueri, SP: Manole, 2005.
- COBRA, Marcos 1940. Marketing de Serviços / Marcos Cobra. São Paulo, Cobra 2001.
- Rust, Roland T.. **O valor do cliente: O modelo que esta reformulando a estratégia corporativa**/Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml e Katherine N. Lemon; Nivaldo Montingelli Jr. - Porto Alegre: Bookman, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição de novo milênio**/ Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Garantias locatícias: entenda melhor. Procure sempre um advogado - prevenir sai mais barato. Disponível em:
<http://www.blindagemfiscal.com.br/imobiliario/garantias_locaticias_entenda_como_funciona.htm> Acesso em 22 de março de 2012.
- Garantia na locação. (Artigo escrito para a coluna “Mercado Imobiliário”, sob responsabilidade do Engenheiro e Advogado Francisco Maia Neto, publicada quinzenalmente no jornal Estado de Minas, de Belo Horizonte MG). Disponível em:
<<http://www.precisao.eng.br/fmnresp/garantloc.htm>> Acesso em 22 de março de 2012.

A UTILIZAÇÃO DE REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MARKETING POR MICROEMPRESÁRIOS DE NOVA ODESSA – SP

Alexandro de Camargo Rosa¹
Bárbara Regina Lopes Costa²

Resumo

O desenvolvimento tecnológico, incluindo o advento da Internet, marcou o ambiente empresarial e introduziu mudanças sociais únicas. Com o passar dos anos e o aumento de atividades que as pessoas passaram a realizar diariamente, as transações comerciais se estabeleceram também na rede virtual e as vendas por meio de canais online aumentaram. Outra realidade que a internet possibilita a sociedade contemporânea são as redes sociais virtuais que estão se tornando um dos canais de marketing mais empregados atualmente. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo levantar dados sobre o uso da internet, em especial as redes sociais virtuais na área de vendas e as estratégias de marketing realizadas pelos microempresários da cidade de Nova Odessa – SP, junto a essa nova mídia. A pesquisa de campo, por meio de questionários quantitativos, descreve que 60% das microempresas pesquisadas utilizam e/ou monitoram as redes sociais, sendo o Facebook a rede social mais utilizada. Dentre os benefícios práticos, vislumbrados pelos microempresários, estão: Divulgação da marca da empresa ou dos produtos/serviços e Ser mais um canal de suporte ao cliente. Em contrapartida, dos 40% que ainda não utilizam as redes sociais, todos declaram que pretendem investir nessa mídia futuramente.

Palavras-Chaves: Internet; Redes Sociais Virtuais; Microempresas; Vendas.

Abstract

Technological developments, including the advent of the Internet, marked the entrepreneurial environment and social changes introduced unique. Over the years and the increase of activities that people began to perform daily business transactions settled also in virtual network and sales through online channels increased. Another reality that the Internet enables contemporary society are virtual social networks that are becoming one of the most used marketing channels today. Therefore, this study aims to collect data about the use of the internet, especially social networking in virtual sales and marketing strategies undertaken by microentrepreneurs city of Nova Odessa - SP, along with this new media. The field research through quantitative questionnaires, describes that 60% of micro enterprises surveyed use and / or monitor social networks, Facebook is the most used social network. Among the practical benefits envisioned by microentrepreneurs are: Disclosure of the company's brand or products / services and be one more channel customer support. In contrast, the 40% who still do not use social networks, all stated they intend to invest in the medium future.

Key Words: Internet, Social Networks Virtual; Microenterprise; Sales.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico associado à criação da Internet marcou o ambiente empresarial e introduziram mudanças sociais únicas.

A internet surgiu no final dos anos 60, século XX, com o desenvolvimento de uma rede de computadores chamada Arpanet, que pertencia ao departamento de defesa dos Estados Unidos, e possuía a finalidade de trocar informações e posteriormente de possibilitar o desenvolvimento de pesquisas na área de computação pelas universidades. No final da década

de 70, surgem os computadores de uso pessoal e na década de 90 a internet deu seu arranque global, por meio do WWW (World Wide Web) em português “Rede de Alcance Mundial”, a internet não parou de receber investimentos e cresceu de forma acelerada, tornando-se uma das principais mídias, permitindo também novas maneiras de fazer negócios (BESSA, 2008, pág. 15).

Com o passar dos anos, o avanço tecnológico descrito e a quantidade de atividades que as pessoas passaram a realizar diariamente, as transações comerciais se estabeleceram também na rede virtual e as vendas através de canais online aumentaram consideravelmente, esse tipo de transação denomina-se E-commerce e segundo Kotler e Keller (2006) possibilita várias vantagens tanto para o consumidor como para os empresários.

Outra realidade que a internet possibilita a sociedade contemporânea são as redes sociais virtuais. As redes sociais virtuais são grupos ou espaços específicos na internet que permite compartilhar dados e informações das mais diversas formas: textos, arquivos, imagens, fotos, vídeos, entre outras. Para Souza (2012) as redes sociais virtuais passaram a ser um dos canais de marketing mais utilizado atualmente, pois apresentam as relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, idéias e influências e tem sido utilizada para três grandes fins considerados impactantes pela mídia social: relacionamentos, publicidade e comportamento, respectivamente.

Por isso, algumas empresas começaram a usar as redes sociais para ações estratégicas de marketing, pois pode interagir com os clientes através de um atendimento rápido, monitorar as marcas, realizar promoções, manter programas de fidelidade, conversar e participar de discussões quando o tema esteja relacionado a empresa. (NAZAR, 2011).

Diante do exposto o presente estudo tem como objetivo levantar dados sobre o uso da internet, em especial as redes sociais virtuais, na área de vendas e as estratégias de marketing realizadas pelos microempresários da cidade de Nova Odessa – SP, junto a essa nova mídia.

Ao final, pretende-se propiciar referências para aqueles que se interessarem pelo assunto ou que desejem explorar as mídias sociais não somente como um canal de publicidade, mas, principalmente, como forma de aproximação com seu público consumidor, como plataforma de relacionamento.

REVISÃO DA LITERATURA

Internet

A internet foi criada, em 1960, por um dos departamentos da *Advanced Research Projects Agency* (ARPA), esta tecnologia foi oferecida ao Departamento de Defesa norte americano como um meio de se criar uma rede de comunicações descentralizada, flexível e que fosse capaz de resistir a ataques nucleares e também com a finalidade de armazenar dados, pois os EUA temiam um ataque ao pentágono, assim as informações sigilosas poderiam ser protegidas e usadas para posteriores pesquisas. No final da década de 70 uma grande rede de dimensões globais estava surgindo, aliada à revolução dos microprocessadores e a outras fontes de rede que brotou com a conexão de computadores de uso pessoal. (AZUMA, 2005). Mas foi com o desenvolvimento do WWW (World Wide Web), que a internet não parou de receber investimentos e cresceu de forma se tornou uma das principais mídias, possibilitando as transmissões de dados de modo instantâneo e como consequência permitiu também novas maneiras de fazer negócios (BESSA, 2008, pág. 15).

A internet tem como característica estrutural ser descentralizada e com várias fontes produtoras de informação, permitindo novas formas de ideais garantindo a autonomia do indivíduo.

Com a velocidade de surgimento de inovações torna-se cada vez mais importante a adoção de novas tecnologias pelos consumidores. Na medida em que o avanço tecnológico pode criar

diferentes perfis de usuários de produtos, surgem para a área de marketing, novos desafios, implicando a necessidade de execução de novos mecanismos de sensibilização do consumidor, como proporcionando novos canais de comunicação.

Marketing digital

Os sites que se destinam ao comércio eletrônico nunca fecham as portas possibilitando a compra a qualquer hora do dia ou da noite, não possui custos com espaço físico ou de pagamento de horas extras aos profissionais de atendimento, possibilita a realização de pesquisas e comparações entre preços e características de produtos, marcas e lojas, sem a necessidade de sair de casa, sem o desgaste físico de horas andando de loja em loja para identificar o melhor negócio. A internet suplanta as fronteiras físicas e geográficas, possibilitando a negociação do mundo inteiro. O consumidor ainda pode manter um perfil pessoal em algumas lojas, demonstrando seus interesses e sendo avisados quando o produto ou produtos complementares e serviços adicionais estiverem disponíveis e/ou até mesmo rastrear o seu pedido e para atender essa nova forma de negociação, mais cômoda. Os sistemas de distribuição também sofreram mudanças, e hoje o consumidor recebe o produto sem sair de casa, através de empresas de entrega a domicílio. (FLEURY et. al., 2000), possibilita também ao consumidor diversas formas para demonstrar sua satisfação com a loja e com o produto adquirido.

Para Kotler e Keller (2006) a internet cria-se um comércio com menor probabilidade de aborrecimentos, oferecendo grande quantidade de produtos, assistência de venda qualificada, sem nenhuma dificuldade física ou fila, sendo uma alternativa mais agradável do que o shopping.

Com a expansão da internet surgiu também às redes sociais que é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns, possibilitando relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes.

Redes Sociais Virtuais

As redes sociais virtuais vieram oferecer a possibilidade de um debate aberto e plural, onde todos podem participar na criação e difusão de informação. Pressionando agentes políticos e determinando a agenda de muitos, os utilizadores demonstram estar ante uma plataforma ideal para a criação de verdadeiros movimentos sociais ou de eventos mais ou menos fugazes, como manifestos ou campanhas virtuais. (CARDOSO e LAMY, 2011).

Algumas empresas começaram a usar as redes sociais para ações estratégicas de marketing, pois pode interagir com os clientes através de um atendimento rápido, monitorar as marcas, realizar promoções, manter programas de fidelidade, conversar e participar de discussões quando o tema esteja relacionado a empresa. (NAZAR, 2011). Podem-se formar grupos ou comunidades com os mesmos interesses, para debates, discussões e apresentação de temas variados e todas as informações podem ser filtradas e repassadas quando julgar necessário.

De acordo com Mello (2011) as redes sociais se tornaram excelentes meios para medir as estratégias de uma empresa. Segundo Kimura (2008) programas de mensagens instantâneas trazem maiores oportunidades para a geração de relacionamentos e manutenção de interação entre indivíduos. Essas novas formas de comunicação, baseadas na internet, podem ter um impacto relevante na propagação e divulgação de um produto e são cruciais para alcançar o mercado-alvo. Para conseguir isso, a empresa de marketing pode usar canais de comunicação de mídia eletrônica através da Internet. A empresa deve também tomar decisões sobre os canais de distribuição, canais comerciais e canais de vendas. (KOTLER, 2000). Atualmente cerca de 70% das empresas brasileiras já entraram nessa nova tendência e utilizam e/ou

monitoram o que acontece online. (DELOITTE, 2010). Segundo Guimarães (2012) alguns cuidados devem ser tomados ao inserir a empresa nas redes sociais para que o consumidor se sinta fundamental para a companhia, suas perguntas ou reclamações devem ser respondidas rapidamente, para que a empresa passe uma imagem positiva nunca se deve ignorar um comentário, não se deve criticar um concorrente, possuir um planejamento e estratégias se possível designar uma pessoa competente para cuidar de tais mídias e sob nenhuma hipótese apagar o perfil em um momento de apuro.

As redes sociais virtuais mais utilizadas atualmente pelos brasileiros são Facebook Twitter, Orkut e Skype. (SOUZA, 2012).

Utilizando um programa específico do Google, – o Google Insights – essas estimativas são corroboradas, este programa determina gráficos sobre um termo de pesquisa específico e permite também a escolha de um período definido, assim foram pesquisados os termos “Facebook”, “Twitter” e “Orkut” mostrando a aceitação e utilização desse tipo de mídia. Para efeito comparativo construiu-se gráficos das três mais importantes redes sociais, entre janeiro de 2009 até setembro de 2012.

Figura 1 – Procura pelo termo Facebook, no Brasil, desde 2009.

Fonte: <http://www.google.com/trends/explore#q=google%20insight>

Figura 2 – Procura pelo termo “Twitter” no Brasil desde 2009

Fonte: <http://www.google.com/trends/explore#q=google%20insight>

Figura 3 – Procura pelo termo “Orkut” no Brasil desde 2009.

Fonte: <http://www.google.com/trends/explore#q=google%20insight>

Como podemos perceber, o Orkut se manteve por um bom tempo sendo o mais utilizado entre os brasileiros, tendo um pico ainda em 2011, mas após esse período começa a ser menos procurado e inicia-se a era Facebook, que foi conquistando seu sucesso gradativamente tornando-se a rede social mais utilizada pelos brasileiros, logo atrás está o Twitter que em 2009 era praticamente desconhecido, mas que em 2011 conseguiu alcançar uma popularidade que poderia lhe conceder a liderança de mercado.

Município de Nova Odessa

O Município de Nova Odessa situa-se entre as cidades de Americana e Sumaré, a noroeste da capital do Estado, dista por rodovia: São Paulo 120 km; Campinas, 22 km; e é limitado pelos municípios de Sumaré (Sul), Paulínia (Leste), Americana (Norte) e Santa Bárbara D'Oeste (Oeste). Com área territorial de 73.800 Km², consta de uma população com 51.242 habitantes de acordo com Contagem da População realizada pelo IBGE em 2010.

Praticamente, 90% da mão de obra de Nova Odessa é voltada para o ramo da Indústria Têxtil. No entanto, esse quadro vem se modificando, mantendo os mesmos níveis de emprego e gerando a vinda de novas empresas através de algumas particularidades, como localização, mananciais de água, rodovias próximas, mão de obra, etc. Alguns setores se instalaram no município tais como: Metalurgia (fundição), Plástico, Indústria Química, Laboratórios.

Segundo o Guia empresarial da Prefeitura Municipal, em 2011, Nova Odessa se tornou o maior polo de desenvolvimento da RMC – Região Metropolitana de Campinas. Com posição geográfica privilegiada, é circundada por importantes rodovias do País, além de estar a 40 km ao Aeroporto Internacional de Viracopos e 200 km do Porto de Santos e consta em Agosto de 2012 com 944 comércios cadastrados na Coordenadoria de Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Abastecimento do município.

METODOLOGIA

Inicialmente, o procedimento técnico foi bibliográfico, usando literatura para fundamentação teórica. Posteriormente, para maior compreensão foi necessário um estudo de campo e através de dados disponibilizados pela Coordenadoria de Desenvolvimento da Indústria, Comércio e

Abastecimento do município de Nova Odessa – SP fez-se um levantamento aleatório de 20 microempresários estabelecidos em Nova Odessa, os quais foram convidados a responder um questionário quantitativo (ANEXO 1), visando colher informações para mensurar a capacidade de implementação do uso das ferramentas de marketing digital. Procurou-se relacionar as dificuldades, as vantagens, e demais informações a respeito das estratégias que as empresas e/ou microempresários podem ter ao utilizar as redes sociais virtuais como ferramenta de trabalho, transformando os dados em gráficos que permitissem melhor visualização do cenário.

Foram selecionados 20 comércios locais, entre papelaria, loja de suplementos alimentares, informática, marcenaria e outros. Por ser tratar de uma amostra não probabilística, não retratar, de modo real, o comércio de Nova Odessa, mas este estudo descritivo possibilita o levantamento de hipóteses que poderão nortear estudos complementares.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo, 60% das empresas pesquisadas afirmaram utilizar e/ou monitorar as redes sociais. (Gráfico 1), sendo o Facebook a mais utilizada e 20% das empresas mantêm sites na internet onde também realizam vendas de forma online (Gráfico 2).

Gráfico 1 Gráfico 2

Os itens citados que trazem maior benefício prático para a empresa (Gráfico 3), são divulgar a marca da empresa ou dos produtos/serviços (100%) e Ser mais um canal de suporte ao cliente (100%) em segundo lugar estão aumentar a reputação da marca, gerar mais marketing boca-a-boca, inovar, potencializar o sucesso de novos produtos, melhorar o relacionamento com parceiros, aumentar as vendas, aumentar a fidelidade com o cliente (66,6%) e com 33,3% estão, se diferenciar dos concorrentes e trazer dados de pesquisa de mercado.

Gráfico 3

Para 66,6% dos entrevistados os principais obstáculos no uso das redes sociais estão na falta de tempo para gerenciar redes sociais ou comunidades e com 33,3% falta de conhecimento em gestão de redes sociais e dificuldade para fazer com que as pessoas continuem usando e se relacionando (Gráfico 4) e para aqueles que ainda não utilizam as redes sociais estão, dificuldade para mensurar e monitorar os benefícios e falta de estrutura para iniciar os trabalhos já que normalmente o quadro de funcionários é reduzido.

Gráfico 4

Normalmente nas pequenas empresas não há uma pessoa responsável para se dedicar somente a esse tipo de ação, quem faz esse trabalho acaba sendo o próprio empreendedor e para 66,6% dos entrevistados as redes sociais são muito importantes para a gestão do seu negócio, e todos os participantes pretendem aumentar os investimentos em redes sócias, nos próximos 12 meses.

100% dos entrevistados acompanham os resultados através de, numero de usuários, usuários ativos, visitantes ou visitantes recorrentes, visualização de páginas e número de pessoas que recomendam a empresa, em seguida com 66,6% estão frequência de postagens, aumento do número de buscas pela empresa e frequência de visitas e com 33,3% para o número de pessoas que enviam e-mail ou mensagens.

Dos 40% que ainda não utilizam as redes sociais, todos os participantes pretendem investir nessa mídia, 50% tem previsão de investimento para o próximo ano e os outros 50% pretendem investir em até no máximo três anos, os principais motivos para investir são as ações de marketing e divulgação de produtos ou serviços (100%), e com 50% estão suporte ao cliente, fornecedores ou parceiros de negócios e integração interna ou suporte a equipes.

O sucesso das empresas nas redes sociais é determinado por algumas atitudes e isso diferencia quais irão se tornar irrelevantes nestas mídias sociais. O conteúdo postado deve ser importante para o público-alvo, ter relação com os objetivos e propagandas da empresa, mas sem tornar-

se apenas fonte de divulgação de promoções, isso faz com que o consumidor se interesse mais pelo que é publicado pela organização e assim continuar gerando tráfego nas redes sociais e potencializar a divulgação da mensagem proposta. É necessário também estimular a interação com o consumidor, atendendo a suas dúvidas, ouvir suas sugestões e demonstrar que foram recebidas sempre que possível.

A postagem de fotos e vídeos dos produtos oferecidos é uma das principais atividades nas redes sociais e tem como objetivo divulgar, dinamizar a relação marca/consumidor e humanizar a visão que o cliente tem da rede, aproximando-o da mesma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, conclui-se que, o uso das redes sociais já não é mais um diferencial e sim algo fundamental para uma empresa que pretende ter sucesso. Será um diferencial quando um bom administrador conseguir inovar as ferramentas disponíveis. A rede mais utilizada pelos microempresários do município de Nova Odessa é o Facebook, sendo essa adequada para os propósitos de divulgação de marca e aproximação dos clientes, além de possuir uma ferramenta que permite a realização de enquetes, onde se podem obter opiniões sobre desenvolvimento de novos produtos e grau de satisfação dos consumidores. Com o crescimento do número de pessoas com acesso a internet, no Brasil, estas redes sociais ganham espaço continuamente, pois as pessoas estão mais interessadas em conhecer e utilizar estas ferramentas.

A utilização de redes sociais pode aumentar as ações de marketing das empresas, se aproximando do cliente e mostrando a ele o quanto é importante e valorizado pela organização. Para obter um aumento no tráfego de consumidores, deve se ter o maior conhecimento dos produtos oferecidos e permitir interação do cliente com a marca. O reduzido investimento necessário para utilização dessas ferramentas é outra vantagem a ser ressaltada, aumentando a relação custo/benefício da estratégia, apesar disso observa-se claramente que as empresas ainda não utilizam todo o potencial que a interação com as mídias sociais pode proporcionar.

REFERÊNCIAS

- AZUMA, Eduardo Akira. **Considerações iniciais sobre a Internet e o seu uso como instrumento de defesa dos direitos humanos, mobilização política e social**. Revista da Faculdade de Direito da UFPR, Vol. 43, No 0 (2005)
- CARDOSO, G.; LAMY, C. **Redes sociais: comunicação e mudança**. JANUS.NET e-journal of International Relations, Vol. 2, N.º 1, Primavera 2011. Disponível em <observare.ual.pt/janus.net/pt_vol2_n1_art6>. Acesso em: 20 set. 2012.
- CASTELLS, Manuel (2004). **Recensão A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, negócios e Sociedade**. 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=nCKFFmWOnNYC&hl=pt-BR&source=gbs_book_other_versions>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- DELOITTE, **Mídias sociais nas empresas – O relacionamento online com o mercado**. 2010. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf> . Acesso em 19 set. 2012.
- FLEURY, P. F.; MONTEIRO F. J. R. C. **O Desafio Logístico do E-Commerce**. 2000. Disponível em: <http://www.multistrata.com.br/site-brasilian/biblioteca/o_desafio_logistico.htm>. Acesso em 12 set. 2012.
- GUIMARÃES, E. R.; **Uso das redes sociais pelas principais redes de cafeterias do mundo**.

2012. Disponível em <<http://www.icafebr.com.br/publicacao/Redes%20Sociais.pdf>>. Acesso em 15 set. 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - Censo 2010. Disponível em <<http://www.ibge.com.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 20 set. 2012.

KELLER, K.L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIMURA H.; BASSO L. F. C.; MARTIN D. M. L. **Redes sociais e o marketing de inovações**. RAM – Revista de Administração Mackenzie Volume 9, n. 1, 2008, p. 157-181

SOUZA, Daniel de. **O uso das redes sociais: uma nova forma de marketing**. Revista Borges, ISSN: 2179-4308, vol. 02, n. 01, 2012

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: A Bíblia do marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 12ª ed. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MELLO, Fábio Bandeira de. **Como transformar Twitter, Orkut e Facebook em verdadeiras máquinas de sucesso**. 2010. Disponível em:<www.administradores.com.br>. Acesso em: 23 mar. 2012.

NAZAR, Ricardo. **As Redes Sociais Vendem?** Disponível em:<<http://www.gestorde-marketing.com/profiles/blogs/as-redes-sociais-vendem>>. Acesso em: 24 mar. 2012.

NASDAQ: SCOR. **It's a Social World: Top 10 Need-to-Knows About Social Networking and Where It's Headed**. Disponível em:<http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking>. Acesso 27 jul. 2012.

PREFEITURA DE NOVA ODESSA – **Nova Odessa SP: Guia Empresarial**. 2011. Disponível em: <http://www.novaodessa.sp.gov.br/App_Arquivos/IndustriaeComercio/Guia_Empresarial_2011.pdf>. Acesso em 20 set. 2012.

ANEXO 1 – QUESTIONARIO

Prezado Avaliador

Este questionário refere-se a uma pesquisa acadêmica do aluno Alexandro de Camargo Rosa para o trabalho de conclusão do curso de Administração da Faculdade Network de Nova Odessa. Tem por objetivo verificar a utilização de redes sociais pelos microempresários de Nova Odessa. A sua participação e criteriosa avaliação é muito importante. Os resultados da pesquisa ficarão disponíveis para a comunidade acadêmica.

1- Qual o segmento de sua empresa? _____

2- Há quanto tempo atua nesse ramo? _____

3- A loja tem site? () SIM () NÃO Site: _____

4- Vende também pela internet () SIM () NÃO

5- Utiliza alguma rede social como Facebook, Orkut ou Twitter, para divulgar sua empresa ou realizar negócios? () SIM () NÃO. *Por favor, se não utilizada redes sociais, pule para a pergunta 14.*

6- Qual(is) rede(s) social(is) utilizada(s) para divulgar a empresas ou realizar negócios?

- Facebook Orkut Twitter
 LinkedIn Outra(s). **Qual(is)?** _____

7- Quais são os benefícios práticos que as redes sociais podem trazer para a sua empresa?

- Divulgar a marca da empresa ou dos produtos/serviços
 Aumentar a reputação da marca Aumentar as vendas;
 Gerar mais marketing boca-a-boca Se diferenciar dos concorrentes;
 Inovar Aumentar a fidelidade do cliente
 Potencializar o sucesso de novos produtos Trazer dados de pesquisa de mercado
 Ser mais um canal de suporte ao cliente Outras. **Quais?** _____
 Melhorar o relacionamento com parceiros _____.

8- No caso de sua empresa, qual o principal obstáculo para utilizar ainda mais redes sociais?

- Falta de tempo para gerenciar redes sociais ou comunidades
 Dificuldade para fazer com que as pessoas participem
 Falta de conhecimento em gestão de redes sociais
 Dificuldade para fazer com que as pessoas continuem usando e se relacionando
 Dificuldade para atrair usuários
 Falta de dinheiro para continuar investindo em melhorias
 Relutância dos gestores em compartilhar informação
 Outras. **Quais?** _____.

9- Qual(is) a(s) forma(s) que você utiliza para acompanhar os resultados obtidos com as redes sociais?

- Número de usuários, usuários ativos, visitantes ou visitantes recorrentes
 Visualização de páginas Frequência de visitas
 Tempo de permanência no site Taxa de crescimento de usuários
 Número de pessoas que enviam e-mail ou mensagens
 Frequência de postagens Citações ou links em outros sites
 Aumento do número de buscas por sua empresa
 Número de pessoas que recomendam sua empresa
 Outras formas. **Quais?** _____

10- Qual o cargo do funcionário ou qual o departamento é responsável pelas ações em redes sociais em sua empresa? _____.

11 – Para a gestão de seu negócio, as redes sociais são:

- Muito importante Importante
 Pouco importante Indiferente Sem nenhuma importância

12 - Qual a tendência de investimento ainda mais em redes sociais para os próximos 12 meses?

- Aumentar Diminuir Manter

13 - A sua empresa visualiza ou já visualizou ações de concorrentes nas mídias sociais?

- Sim Não Não sei

Se você respondeu as perguntas anteriores, este questionário finaliza-se aqui. Agradecemos sua contribuição.

14- Você pretende investir em redes sociais?

- Não, não pretendo Sim, no próximo ano Sim, nos próximos 3 anos

15- Quais as principais barreiras que impedem a utilização das redes sociais?

- Dificuldade para mensurar e monitorar os benefícios
- Falta de conhecimento no assunto
- Falta de adequação à cultura da empresa
- Preocupações com segurança
- Falta de aprovação dos superiores
- Benefícios não atrativos
- Não sei
- Outras. **Quais?**_____.

16- Se você resolvesse investir em mídias sociais, qual seria o principal motivo?

- Ações de marketing e divulgação de produtos ou serviços
- Monitoramento da marca ou mercado
- Suporte ao cliente, fornecedores ou parceiros de negócio
- Vendas ou captura de oportunidades
- Desenvolvimento de produtos ou inovação por meio de colaboração
- Identificação de talentos para contratação
- Integração interna ou suporte a equipes
- Outras. **Quais?**_____.

Agradecemos sua contribuição.

ANÁLISE DE SINISTROS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Bruna Franciele Justino¹⁰
Rodrigo Fabiano Lopes¹¹

Resumo

Transportar mercadorias com segurança pelas rodovias é um desafio que muitas indústrias, transportadoras, seguradoras, gerenciadoras de risco e empresas de monitoramento e rastreamento, enfrentam diariamente. O eminente número de sinistros no transporte rodoviário de cargas tem despertado atenção de muitos especialistas no assunto. Diante desta problemática a finalidade deste artigo é analisar os índices de roubos no Estado de São Paulo e como as tecnologias existentes podem auxiliar para que o objetivo logístico seja alcançado com maior controle e precisão nas operações empresariais.

Palavras chave: Sinistralidade; Logística de distribuição; Roubo de cargas.

Abstract

Carrying goods by roads safely is a challenge that many industries, carriers, insurers, risk managers and tracking companies face daily. The increasing number of claims in roads has caught many experts' attention. In the presence of this problem, the purpose of this article is to analyze the thefts indices in the State of São Paulo and also survey how can existing technologies help logistical process to achieve its aim with great control and precision in business operation.

Key words: Claims; Logistics distribution; Theft charges.

1. Introdução

O transporte é a principal operação logística nas organizações e representa grande parcela dos custos logísticos. Nos últimos anos o setor de transporte no Brasil tem ocupado um percentual significativo no PIB (Produto Interno Bruto). A distorção da matriz de transporte e a falta de integração dos modais leva a sobrecarga no modal rodoviário, o que gera altos custos logísticos, má qualidade e não atende suficiente a necessidade do mercado. Enfim tem como consequência diversas deficiências no setor mais importante para a economia do país.

A ocorrência frequente de cargas roubadas no modal rodoviário representa um transtorno para a cadeia logística, pois muitas vezes as entregas não são finalizadas ou as mercadorias não chegam ao local e data prevista. O roubo de cargas no Brasil se concentra em maior proporção na Região Sudeste, devido à existência de indústrias e por se tratar da localidade onde ocorre a maior circulação de mercadorias.

¹⁰Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdades Network – Nova Odessa. Atua na área de Seguros e Riscos na empresa Robert Bosch Ltda. E-mail: bruhh_justino@hotmail.com

¹¹Especialista em Logística, Operações e Suprimentos pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL. E-mail: admrodrigolopes@gmail.com

De todos os estados existentes na região Sudeste, São Paulo apresenta o maior percentual de ocorrências de roubo de cargas que além de indicar um déficit monetário em muitas organizações afeta toda a cadeia logística através de diversos fatores.

Segundo dados do Sindicato das empresas de transporte e carga de São Paulo (SETCESP) no ano de 2011 foram registrados no estado de São Paulo 6.958 incidências de roubos o equivalente à R\$ 295,855 milhões.

Diante dos números expressivos de sinistralidade e valores envolvidos, as empresas cada vez mais procuram investir em medidas aliadas às tecnologias existentes para evitarem perdas, garantir a entrega dos produtos dentro do prazo planejado, tornar a empresa mais competitiva e reduzir custos logísticos através de soluções intermodais.

Os problemas de segurança nas rodovias brasileiras impulsionam investimentos em equipamentos e sistemas de monitoramento e rastreamento. Cada vez mais as operações de transportes são controladas via sistemas em prol de um melhor desempenho do setor logístico e maior potencial para obter vantagem competitiva.

O fluxo das informações sobre as operações logísticas e transporte tem de ser rápido. A comunicação entre máquinas aumenta, talvez, em velocidade mais acelerada do que a comunicação entre pessoas.

O objetivo geral deste artigo é analisar os índices de sinistralidade no que tange a roubo de cargas referente ao ano de 2011 no estado de São Paulo, apontar ferramentas eficazes aliadas à tecnologia da informação e como o gerenciamento de riscos nas organizações podem atuar sobre esta questão tão frequente no cenário empresarial.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Logística

A concepção de logística baseia-se em administrar produtos, serviços e informações desde o fornecedor até o consumidor final. Tem como principal objetivo reduzir o lead time entre pedido, produção, demanda e a entrega de modo que o cliente receba seus produtos e serviços no momento e condição desejada.

Segundo Ballou (2007) a logística estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem, que visam facilitar o fluxo de produtos.

No Brasil, a logística surgiu nos anos 70, por meio de um de seus aspectos: a distribuição física interna e externa. As organizações brasileiras enxergaram a necessidade de abandonar o empirismo para abastecer mercados emergentes, mesmo que iniciante nas atividades. (MARTINS, 2003)

A atividade logística aparece de forma decisiva e agrega valor aos negócios das empresas que buscam se adequar à realidade do momento e à competitividade de uma economia globalizada.

Para que o objetivo logístico seja alcançado é necessário que a organização possua um sistema de informação eficiente.

2.2. Transporte e Roubo de Cargas

Ballou (2007) afirma que o transporte é a principal atividade logística nas organizações, representa aproximadamente 66% dos custos logísticos e exerce papel vital para que o escopo logístico seja alcançado.

Segundo dados do Instituto de Logística e Supply Chain (Ilos) em 2010 o setor de transportes teve uma participação de 10,6% no Produto Interno Bruto (PIB) do país, e nos últimos anos houve um aumento médio de 4,4%. Para cada aumento de 1% do PIB, seriam necessários investimentos para garantir o aumento de 1% na capacidade de transporte, ou seja, o Brasil deveria investir cerca de R\$ 70 bilhões ou 12% do PIB, em logística por ano. Atualmente investe-se cerca de R\$15 bilhões.

Atualmente a matriz de transporte brasileira tem uma participação de 59% da modalidade de transporte rodoviário, 24% do ferroviário, 13% do aquaviário, 3,7% dutoviário e 0,3% do aéreo. O modal rodoviário é o mais predominante desde a década de 50, devido à implantação da indústria automobilística e a pavimentação das rodovias. É bastante requisitado para transporte e distribuição de cargas devido à sua flexibilidade, agilidade e capacidade de atingir todos os pontos do território nacional.

No estado de São Paulo 93% das cargas são transportadas via modal rodoviário. O grande peso na matriz de transporte rodoviário e a falta de integração dos modais geram altos custos logísticos, má qualidade no sistema de transporte e atende parcialmente as necessidades do mercado. (PADULA, 2008)

As vantagens inerentes do transporte rodoviário são: A facilidade e velocidade do serviço porta-a-porta, de modo que não é preciso o carregamento ou descarga, assim como frequência e disponibilidade dos serviços, é o modal mais competitivo no mercado de pequenas cargas. (BALLOU, 2007)

Além disso, atualmente o modal rodoviário conta com aproximadamente 40 mil empresas de transportes, emprega 2,5 milhões de trabalhadores e 300 mil transportadores autônomos. (PADULA, 2008).

O transporte rodoviário de cargas possui algumas desvantagens, como por exemplo, os graves problemas no quesito de infraestrutura e roubo de cargas, motivo a qual tem afetado o desempenho e qualidade dos serviços prestados.

No estado de São Paulo a malha rodoviária pavimentada é equivalente a 35 mil quilômetros, sendo 22 mil estaduais, 1.050 federais e mais de 12 mil de estradas vicinais pavimentadas.

Muitas rodovias estão em mau estado de conservação, não possuem trechos com acostamento, apresentam algum tipo de deficiência e em alguns casos a situação chega a ser crítica com erosões, pontes caídas e queda de barreiras nas estradas, assim o tráfego por estas rodovias tem de ser mais lento e a falta de policiamento nestas áreas tem como consequência a ação de grupos fortemente armados.

Uma rodovia em má ou péssima condição está diretamente ligada com o “Custo Brasil”. (KLEIN; MANTEGA; VANUCHI, 1997).

O “Custo Brasil” é o termo utilizado para designar fatores econômicos, burocráticos e estruturais que afetam negativamente a economia brasileira e encarecem os produtos e serviços no país. A alta tributação, a falta de incentivos para exportação, problemas logísticos e custos de transporte são considerados fatores que compõem o Custo Brasil.

Os principais desafios do modal rodoviário são o aumento dos investimentos públicos para ofertar estradas de qualidade, atrair recursos privados para atuar de forma sinérgica com os investimentos estatais e estabelecer fiscalização e regulação eficiente no setor. (PADULA, 2008)

Segundo dados da Tecnológica o roubo de carga se torna cada vez frequente em decorrência da facilidade de abordar os motoristas. Esta modalidade criminosa é a que mais cresce no Brasil e afeta todo o desempenho do setor de transportes. Estes aspectos negativos

apresentados levam o Brasil a perder anualmente valores estimados em US\$ 6 bilhões devido às deficiências da cadeia produtiva e da infraestrutura.

As vantagens competitivas dependem em grande parte de investimentos em infraestrutura que rompem pontos de estrangulamento e permitem uma maior integração nacional e regional. (MALAN, 2002)

Os roubos de cargas representam, portanto, um grande risco para as empresas, assim como para o Estado e para o consumidor, que deverá arcar com as consequências indiretas do crime, geradas principalmente pelo aumento de preços referentes à ampliação dos custos empresariais pelos riscos econômicos envolvidos no roubo.

Para reverter este cenário as empresas estão investindo no gerenciamento de riscos, visto que um bom sistema de transporte contribui para aumentar a competição de mercado, garantir a economia de escala na produção e ainda redução de preços das mercadorias. (BALLOU, 2007)

2.3. Gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos ou a política de avaliação de risco é todo o processo de planejar, identificar, analisar e monitorar os processos logísticos tem como objetivo criar mecanismos para prever e reduzir efetivamente a probabilidade de quaisquer tipos de ameaças, danos e perdas materiais, financeiras e humanas.

A elaboração de um plano preventivo diminui a ocorrência de eventos indesejáveis como avarias e roubos de cargas e também preserva ainda a segurança dos envolvidos em cada operação específica. Nestes planos de gerenciamento de riscos geralmente são impostas normas rigorosas de segurança que estabelecem, por exemplo, locais de paradas obrigatórias para os motoristas ao longo de determinado percurso com o intuito dificultar a ação de quadrilhas organizadas.

As despesas anuais decorrentes do eminente número de mercadorias roubadas geram gastos de aproximadamente 10% do faturamento de muitas empresas.

Segundo Brasiliano (2008) a incessante busca pelo aumento da produtividade e a maior participação no mercado gera grande competitividade entre as empresas o que tem provocado a busca por instrumentos cada vez mais eficazes na gestão empresarial. A estratégia do gerenciamento de riscos tem de ser um processo integrado e contínuo com o objetivo de proteger a organização da exposição financeira ou gastos desnecessários, além de oferecer aos clientes, funcionários e parceiros um ambiente mais seguro e de maior confiabilidade. O planejamento estratégico é fundamental no gerenciamento de riscos, pois irá minimizar as incertezas e maximizar as oportunidades.

A gestão de riscos abrange todas as etapas da movimentação da mercadoria, desde sua coleta e armazenagem até o seu destino final, exige formulação de procedimentos que aperfeiçoem a operação de forma a obter menores custos e melhores resultados em termos financeiros e qualidade do serviço prestado.

O gerenciamento de riscos é uma atividade fundamental no processo logístico, agrega valor através da otimização de processos operacionais e conduz empresas a um patamar de diferencial competitivo, portanto contratar uma empresa gerenciadora de risco ou constituir uma internamente que responda pela questão da prevenção ao roubo de cargas é imprescindível.

O uso de ferramentas de alta tecnologia no processo de gerenciamento de riscos torna possível identificar com maior precisão as adversidades no transporte e criar medidas

preventivas a fim de monitorar os riscos a que carga transportada esteja sujeita. É, portanto, considerada uma opção estratégica que demanda investimento e execução competente.

O gerenciamento de riscos quando aliado tecnologia da informação é composto por várias ferramentas que são empregadas para que haja comunicação, transmissão e integração móvel de dados, monitoramento e rastreamento de frotas via satélite. O principal objetivo é apresentar uma solução integrada, com diminuição real das perdas até que possa atingir o índice zero de sinistralidade. São as principais ferramentas utilizadas na gestão de riscos:

Rastreamento da frota: Este sistema de segurança veicular permite o rastreamento e monitoramento remoto da frota de veículos e também auxilia no planejamento logístico, otimiza as operações e aumenta a segurança, uma vez que permite localizar o veículo e controlar sua frota à distancia.

Rastreamento via celular: Utiliza da tecnologia GSM/GPRS para monitoramento realizado através de ligações efetuadas pelos motoristas.

2.4. Tecnologia da informação

A TI possibilita às organizações, profissionais, usuários e a sociedade maior capacidade para ampliar, adquirir, manipular e comunicar informações referentes aos negócios, vida profissional e pessoal de todos. Permite ultrapassar barreiras na medida em que existe um novo modo de pensar, pois em tempo real é possível às empresas agirem rapidamente aos clientes, mercados e concorrência. Através da TI tem-se maior controle da informação o que representa vantagem competitiva nas organizações.

Tomando por base Mamona (2010) as médias e grandes empresas gastam e investem em média 6,4% do seu faturamento em Tecnologia da Informação. A satisfação do cliente e o desejo de melhorar a competitividade são os principais motivos que levam as organizações investirem em tecnologia.

O mercado oferece uma série de soluções tecnológicas que permitem o rastreamento e monitoramento minucioso das operações. A tecnologia da informação dispõem se softwares que se integram ao sistema de rastreamento e fornece em tempo real dados sobre localização, consumo de combustível, acidentes, sinistros, entre outros.

A Tecnologia de Informação é composta de várias tecnologias convergentes e vinculadas que processam as informações que as empresas criam e utilizam. Envolve além de computadores, equipamentos de reconhecimento de dados, tecnologias de comunicações, automação de fábricas e outras modalidades de hardware de serviço. (PORTER, 1999)

É cada dia mais frequente o desenvolvimento e aprimorando de ferramentas de tecnologia da informação em prol de um melhor desempenho do setor logístico.

Fleury (2000) afirma que estas ferramentas têm potencial para auxiliar a organização a obter tanto vantagem em custo ou produtividade, como a vantagem em valor. Os sistemas de informação atuam como elos que ligam as atividades logísticas em um processo integrado.

A tecnologia da informação esta aliada a diversos sistemas integrados que são desenvolvidos a fim prestar apoio e suprir a necessidades empresariais, entre eles vale citar tais como: TMS (*Transportation Management Systems*) e GPS (*Global Positioning System*).

O TMS é um sistema logístico que permite o gerenciamento de transporte de forma integrada. Através deste sistema é possível identificar e controlar os custos operacionais, medir desempenho, simular modelos de fretes, monitorar eventos de carga e descarga de veículos, rastreamento, emissões de conhecimentos e manifesto de carga, cadastros de taxas e tarifas.

Atualmente a tecnologia de rastreamento mais utilizada pelas transportadoras e empresas de gerencia de riscos é o sistema GPS.

O GPS é um sistema de posicionamento mundial formado por uma constelação de satélites que apontam a localização de qualquer corpo sobre a superfície terrestre. Um aparelho receptor GPS recebe sinais desses satélites e determina sua posição exata na Terra, com precisão que pode chegar à casa dos centímetros. A premissa do GPS vem da necessidade de localização e posteriormente envio das informações para um determinado local. É através da comunicação do satélite com o veículo, que é transmitida a posição exata e enviada para uma central de monitoramento.

Para Reis (1997), os sistemas de rastreamento por satélite possuem três funções básicas, são elas: a comunicação entre a estação de controle e os veículos; localização online de veículos e controle da frota em relação a: nível de combustível, velocidade do veículo, temperatura do compartimento de cargas, fechamento de portas, presença de carona, entre outros.

Nesse contexto, a utilização da Tecnologia da Informação associada ao gerenciamento de riscos, exerce papel fundamental na logística de distribuição, pois desta forma as organizações alcançarão o objetivo almejado, que é o produto certo, na hora certa, nas condições e quantidade desejada.

A preocupação com segurança e proteção patrimonial tem impulsionado o Brasil à adquirir e equipamentos caros, como rastreadores e módulos de telemetria (tecnologia a medição, controle e comunicação de informações) e também a compra de serviços de telecomunicações e gestão de riscos que se converteram em recursos de logística e gestão de frotas.

Para tanto as empresas que visam redução de custos com a máxima segurança operacional e desempenho devem investir em recursos de tecnologia da informação.

A TI possibilita o aperfeiçoamento do nível de serviço, mediante melhoria na oferta ao cliente, bem como maior integração entre os membros da cadeia de suprimentos e envolve as organizações que fazem parte do processo. (CHRISTOPHER, 1997)

A Tecnologia da Informação é, portanto, importante arma estratégica e contribui para o desempenho organizacional.

3. Metodologia

Desenvolve-se uma pesquisa de caráter bibliográfico em livros, revistas científicas, artigos e *websites* especializados sobre o tema para direcionar este artigo. Esta pesquisa permite estabelecer as bases teóricas e abordar os principais conceitos de logística, transporte, tecnologia da informação e gerenciamento de riscos.

Posteriormente coletam-se dados disponíveis em uma fonte referencial: O Sindicato das empresas de transporte e carga de São Paulo e região (SETCESP), onde as informações numéricas mais relevantes tais como o volume de ocorrências de roubos de cargas durante os meses de Janeiro à Dezembro de 2011, os tipos de mercadorias mais visadas de roubos bem como dias da semana e horários específicos que atingem o ápice de sinistralidade foram mapeados em gráficos e estão expostos no decorrer deste artigo, com a proposta de avaliar o cenário de roubo de cargas do Estado de São Paulo e evidenciar como as tecnologias existentes empregadas no processo de gerenciamento de riscos permitem maior controle e precisão nas operações de distribuição de cargas no modal rodoviário.

4. Resultado e Discussões

No ano de 2011 registrou-se um total de 6.958 incidências de roubos, o que significa aproximadamente 19 ocorrências diárias, observam-se os dados em nível mensal na Figura 1.

Roubo de Cargas - Jan À Dez 2011

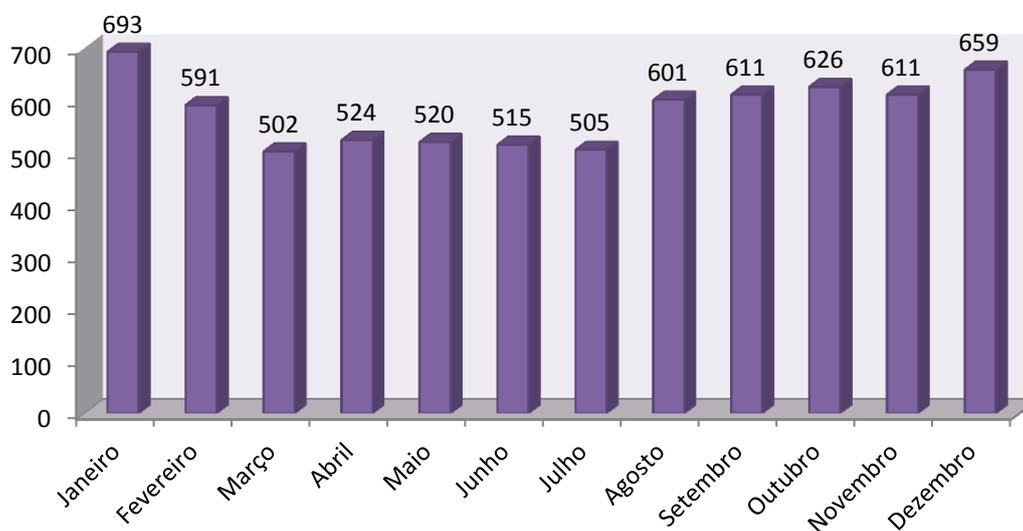


Figura 1. Ocorrências de roubos de cargas de Janeiro a Dezembro/2011.

Fonte: SSP/SP e SETCESP/ FETCESP.

Nota-se que a ocorrência de roubos de cargas no estado de São Paulo é alta. É um fator cada vez mais frequente devido o estado ser o maior centro produtor do país e possuir uma economia diversificada.

No ano de 2011, a variação de ocorrências de roubos entre os meses é baixa, visto que apresenta um alto índice durante todo o ano. A situação se agrava e atinge o pico de sinistralidade nos meses de Janeiro com 693 e Dezembro com 659 incidências de roubos. Nos meses de Agosto à Novembro a situação também chega a ser crítica.

Outro fator agravante são os aeroportos existentes no estado: Viracopos em Campinas, Cumbica em Guarulhos e o aeroporto de Congonhas na cidade de São Paulo, todos operantes de serviço de cargas. É também considerado fator agravante a presença do porto de Santos, motivo pelo qual existe grande intensidade de tráfego de mercadorias importadas ou ainda destinadas à exportação.

Para avaliação do cenário no que tange aos dias da semana de maior incidência de expõe-se abaixo a Figura 2.

Roubos de cargas / Dias da semana



Figura 2. Ocorrências de roubos de cargas de Janeiro a Dezembro/2011 por dias da semana
Fonte: SSP/SP e SETCESP/ FETCESP.

Observa-se que de segunda até sexta-feira os índices de roubos de cargas são altos e atinge o ápice de sinistralidade na terça-feira com a quantidade de 1471 incidências. Já no sábado e domingo os números caem expressivamente para 412 e 144 ocorrências respectivamente, pois, durante este período não há intensa movimentação e transporte de mercadorias nas rodovias.

Os horários incidentes no maior número de ocorrências estão demonstrados abaixo conforme Figura 3.

Roubo de Cargas/ Horários

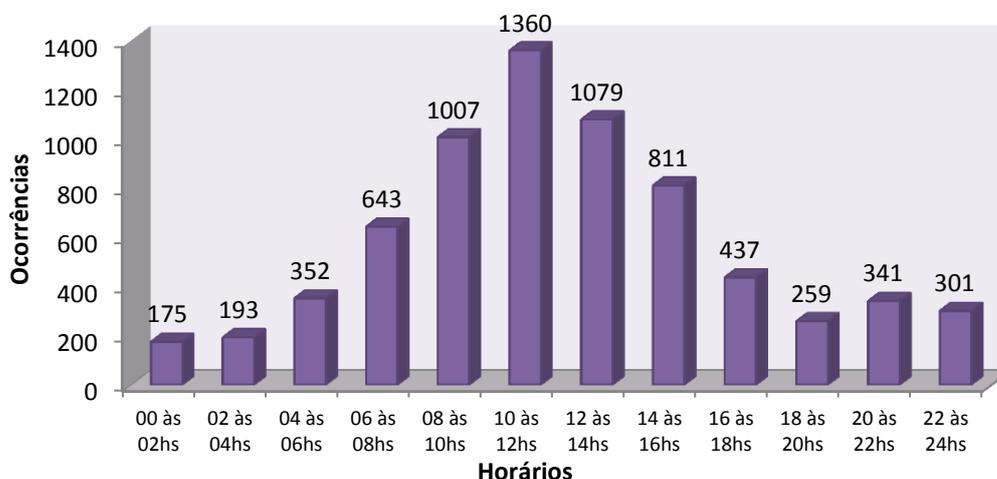


Figura 3. Ocorrências de roubos de cargas de Janeiro a Dezembro/2011 por horário

Fonte: SSP/SP e SETCESP/ FETCESP.

É possível analisar que os índices de roubos são maiores no horário das 8:00 hs até às 16:00hs e atinge o maior volume de sinistralidade das 10:00 às 12:00hs, horário em que as transportadoras fazem a maioria de suas entregas.

Através desta abertura realizada quanto aos dias da semana e horários mais atingidos por roubos, é possível exemplificar o momento em que exige maior segurança, tanto por parte dos caminhoneiros quanto das transportadoras, policiais e empresas de gerência de riscos, pois, apresenta a ocasião em que devem atuar fortemente para diminuir os índices apresentados.

Já os tipos de mercadorias mais visadas de roubos, conforme Figura 4 são:

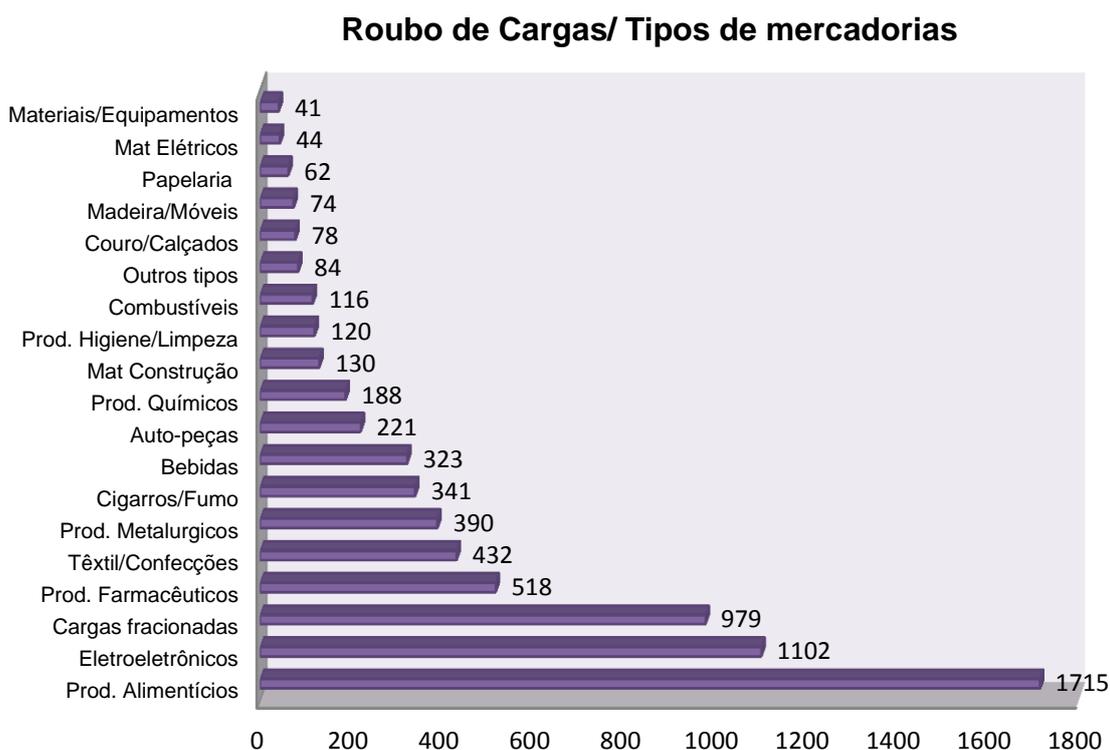


Figura 4. Ocorrências de roubos de cargas de Janeiro a Dezembro/2011 Tipos de mercadorias mais visadas

Fonte: SSP/SP e SETCESP/ FETCESP.

Dentre os tipos de cargas mais roubadas no ano de 2011 encontram-se as dos gêneros alimentícios com um volume de 1715 ocorrências, eletroeletrônicos 1102 e cargas fracionadas 979 ocorrências.

Os tipos de mercadorias mais visadas são aquelas que possuem maior valor agregado, facilidade de revenda no mercado paralelo e que oferecem lucros altos como é o caso dos eletroeletrônicos, razão pelo qual explica o eminente volume de sinistralidade exposto no gráfico acima. Já no gênero alimentício os roubos se dão em virtude do fácil escoamento no

varejo e de difícil reconhecimento de fontes de origem. As rotas consideradas de alto risco são basicamente as que têm maior fluxo de caminhões, principalmente a rodovia Anhanguera (SP 330) que facilita as fugas devido às estradas secundárias, Dutra (BR-116) entre outras.

5. Considerações Finais

Diante dos resultados encontrados em gráficos apresentados pode-se notar a importância do tema em questão, não só pelo volume de ocorrências, mas também pelo valor envolvido.

Esta pesquisa traz em evidencia o alto índice de roubos no estado de São Paulo em decorrência da grande presença de atividade econômica na qual acelera a movimentação de mercadorias.

Os roubos de cargas geram impactos à toda sociedade, desde a indústria, que deixa de colocar seu produto no mercado no prazo certo; o transportador, que além da carga perde um equipamento de serviço, o gerenciador de riscos que não disponibilizou no tempo certo a informação, a empresa de monitoramento e/ou rastreamento que perde a credibilidade e enfim o consumidor que paga mais caro do produto.

É extremamente difícil enumerar as razões que têm tornado a segurança nas estradas o assunto do momento. Entretanto, uma razão importante é que as empresas e os clientes tomaram nova consciência dos perigos potenciais decorrentes do crescimento da utilização do modal rodoviário.

A partir deste estudo, também é possível observar como as ferramentas aliadas à tecnologia da informação são essenciais no gerenciamento de riscos para que se reduzam os índices de roubos no transporte rodoviário de cargas. Os sistemas de rastreamento e monitoramento proporcionam maior controle operacional das mercadorias transportadas e possibilitam a garantia de segurança contra o roubo de cargas.

Segundo dados da CNT (Confederação Nacional do Transporte) o investimento em gerenciamento de riscos nas empresas passou de 5% para 15% da receita bruta, somando algo em torno de R\$1,5 bilhão/ano.

Com a utilização destes recursos é possível identificar e prever diversas situações indesejadas que afetariam a organização como um todo. A adoção do gerenciamento de risco nas organizações embora apresente alto custo em relação à aquisição de equipamentos e treinamento de pessoal, contribui expressivamente para a redução do número de sinistros e proporciona uma melhora no cenário nacional.

Referências

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de matérias e distribuição física. 1. ed. – 18 reimp, tradução Hugo T. Y. Yoshizaki, São Paulo: Atlas, 2007, p.113-130.

BRASILIANO, Antônio Celso. **Gerenciamento de riscos no transporte rodoviário de cargas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.brasiliano.com.br/blog/?p=194>> Acesso em: 24 Fev.2012.

BRASILIANO, Antônio Celso. **Gerenciamento de riscos no transporte de cargas**. Edição: 53, Março/2010. Disponível em:<http://www.brasiliano.com.br/revistas/edicao_53.pdf> Acesso em: 28 Mai.2012.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**, São Paulo: Pioneira, 1997.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Paginas/index.aspx>> Acesso 22 Out.2012

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística empresarial: A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 287.

INSTITUTO DE LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN. Disponível em:<<http://www.orconcontabilidade.com.br/noticia.php?titulo=Brasil+gasta+10%2c6+%28por+cento%29do+PIB+com+log%EDstica%2c+mostra+estudo&id=459&categoria=noticia>> Acesso em: 22 Out.2012

KLEIN, Odacir; MANTEGA Guido; VANUCHI Paulo. **Custo Brasil: Mitos e Realidades**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1997. p 125 – 137.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. – **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: editora Saraiva, 2003, p.251.

MALAN, Pedro S. **O Brasil na Primeira Década do Século XXI – Perspectivas do desenvolvimento com Estabilidade**. Brasília: IPEA: CEPAL, 2002. p 185 – 207.

MAMONA, Karla S. **Empresas investem em TI**. Disponível em:<<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/noticia/1831681>> Acesso em: 15 Out. 2012

PORTER, Michael E.: **“Competição: estratégias competitivas essenciais”**, Harvard Business Review Book, 5ª edição, p.83 – 45 São Paulo: Editor Campus, 1999.

PADULA, Rafael. **Transportes: fundamentos e propostas para o Brasil**. Brasília: Confea, 2008.

REIS, Neuto G. **Estudos técnicos do TRC: Os rastreadores como ferramenta de logística e de segurança**. São Paulo, NTC/TM, 1997, p.68.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TRANSPORTE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em:<http://www.transportes.sp.gov.br/infraestrutura_/rodoviario.asp>. Acesso em: [08 Out.2012](#)

SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE E CARGA DE SÃO PAULO E REGIÃO (SETCESP). **Estatística de Roubo e Furto no estado de São Paulo de Jan à Dez/2011**. Disponível em:<http://www.setcesp.org.br/assessoria_estatistica.asp> Acesso em: 24 Fev.2012

TECNOLOGISTICA. **A Melhor informação do mercado de logística online**. Disponível em:<<http://www.tecnologista.com.br/estatisticas/ntclogistica-divulga-indices-de-roubos-de-carga/>>. Acesso em: 28 Mai.2012.

ABORDAGEM TEÓRICA E PRÁTICA SOBRE A IMPORTÂNCIA DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS NA TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

Luciana Frazilli (1)
Adalberto Aparecido Abel (2)

Resumo

O presente artigo discute a importância dos indicadores econômico-financeiros na saúde dos negócios. Este estudo pretende abordar os seguintes grupos de indicadores: Liquidez, Rentabilidade, Endividamento ou Estrutura de Capitais. A metodologia utilizada baseia-se em pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, e uma aplicação prática nos relatórios de uma determinada empresa. Concluiu-se que o assunto indicadores econômicos e financeiros é mais que necessário aos gestores, sempre bem vindo, em virtude da atualidade e importância do tema para a continuidade de qualquer organização.

Palavras-chaves: Indicadores. Liquidez. Rentabilidade. Endividamento.

Abstract

This article discusses the importance of economic-financial indicators necessary to business health. This study aims to address the following groups of indicators: Liquidity, Profitability, Indebtedness or Capital Structure. The methodology is based on literature on the subject in question and a practical application in the reports of a specific company. It was concluded that the subject of economic-financial indicators is not only necessary to managers, but it is also always welcome, because of the timeliness and importance of the issue for any organization perpetually.

Key words: Indicators. Liquidity. Profitability. Indebtedness.

(1) Graduanda em Administração, 4º Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: luciana.financeiro@hanier.com.br);

(2) Mestre em Administração, Orientador da Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: adalbertoabel@nwk.edu.br);

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o atual contexto, onde a concorrência é cada vez mais forte, a busca pela competitividade uma necessidade constante, inovação sinônimo de sobrevivência, uma análise da capacidade de pagamento, da rentabilidade, do endividamento e da rotatividade dos ativos, torna-se fundamental para sobrevivência no mundo corporativo.

Abrir o leque sempre foi uma opção das empresas para crescer, quanto aos resultados, a diversificação ora se mostra uma estratégia bem-sucedida, ora leva as empresas a enfrentar problemas de gestão ou de endividamento em tempos de turbulência econômica, contar negócios em diferentes áreas pode servir para equilibrar as contas.

Segundo Matarazzo (2.003), “a Análise de Balanço, objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões”.

Análise das Demonstrações Financeiras pode ser interpretada como um conjunto de técnicas que mostra a situação econômico-financeira da empresa, em um determinado momento, através de indicadores. Nota-se que a análise começa justamente nos relatórios contábeis e seu objetivo maior é proporcionar informações úteis e seguras para nortear a tomada de decisão.

Logo as principais Demonstrações Contábeis que podem ser analisadas são: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração de Fluxo de Caixa.

Para Marion (2.002), para ser feita a análise, deve averiguar se tem a posse de todas as Demonstrações Contábeis (inclusive Notas Explicativas). Também seria desejável ter em mãos as Demonstrações Contábeis de três períodos.

Para atender ao referido objetivo deste artigo, realizou-se uma pesquisa teórica sobre a visão de especialistas neste tema, a fim de se confirmar a necessidade da utilização destes indicadores econômicos financeiros, como forma de melhoria na gestão, e conseqüentemente aumento da eficiência. Não obstante, além desta discussão teórica, este artigo pretende aplicar nos demonstrativos contábeis de uma empresa fictícia, denominada Empresa Virtual Ltda., tais índices, demonstrando a sua aplicabilidade e interpretando seus resultados. Desta forma, apresentar estas ferramentas de análise contábil e comprovar sua importância para a administração, colaborando no processo de sua tomada de decisão.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Contabilidade

A história da contabilidade é tão antiga quanto à própria história da civilização. Está ligada às primeiras manifestações humanas da necessidade social de proteção à posse e de perpetuação e interpretação dos fatos ocorridos com o objeto material de que o homem sempre dispôs para alcançar os fins propostos.

A origem da Contabilidade está ligada a necessidade de registros do comércio. Há indícios de que as primeiras cidades comerciais eram dos fenícios. A prática do comércio não era exclusiva destes, sendo exercida nas principais cidades da Antiguidade.

A atividade de troca e venda dos comerciantes semíticos requeria o acompanhamento das variações de seus bens quando cada transação era efetuada. As trocas de bens e serviços eram seguidas de simples registros ou relatórios sobre o fato. Mas as cobranças de impostos, na Babilônia já se faziam com escritas, embora rudimentares. Um escriba egípcio contabilizou os negócios efetuados pelo governo de seu país no ano 2000 a.C.

À medida que o homem começava a possuir maior quantidade de valores, preocupava-lhe saber quanto poderiam render e qual a forma mais simples de aumentar as suas posses; tais informações não eram de fácil memorização quando já em maior volume, requerendo registros.

Foi o pensamento do "futuro" que levou o homem aos primeiros registros a fim de que pudesse conhecer as suas reais possibilidades de uso, de consumo, de produção etc.

Com o surgimento das primeiras administrações particulares aparecia a necessidade de controle, que não poderia ser feito sem o devido registro, a fim de que se pudesse prestar conta da coisa administrada.

É importante lembrar que naquele tempo não havia o crédito, ou seja, as compras, vendas e trocas eram à vista. Posteriormente, empregavam-se ramos de árvore assinalados como prova de dívida ou quitação. O desenvolvimento do papiro (papel) e do cálamo (pena de escrever) no Egito antigo facilitou extraordinariamente o registro de informações sobre negócios.

À medida que as operações econômicas se tornam complexas, o seu controle se refina. As escritas governamentais da República Romana (200 a.C.) já traziam receitas de caixa classificadas em rendas e lucros, e as despesas compreendidas nos itens salários, perdas e diversões.

No período medieval, diversas inovações na contabilidade foram introduzidas por governos locais e pela igreja. Mas é somente na Itália que surge o termo Contabilitá.

Podemos resumir a evolução da ciência contábil da seguinte forma:

CONTABILIDADE DO MUNDO ANTIGO - período que se inicia com as primeiras civilizações e vai até 1202 da Era Cristã, quando apareceu o Liber Abaci, da autoria Leonardo Fibonacci, o Pisano. História da Contabilidade (01/08/2011)

CONTABILIDADE DO MUNDO MEDIEVAL - período que vai de 1202 da Era Cristã até 1494, quando apareceu o Tractatus de Computis et Scripturis (Contabilidade por Partidas Dobradas) de Frei Luca Paciolo, publicado em 1494, enfatizando que à teoria contábil do débito e do crédito corresponde à teoria dos números positivos e negativos, obra que contribuiu para inserir a contabilidade entre os ramos do conhecimento humano. História da Contabilidade (01/08/2011)

CONTABILIDADE DO MUNDO MODERNO - período que vai de 1494 até 1840, com o aparecimento da obra "La Contabilitá Applicatta alle Amministrazioni Private e Pubbliche", da autoria de Francesco Villa, premiada pelo governo da Áustria. Obra marcante na história da Contabilidade. História da Contabilidade (01/08/2011)

CONTABILIDADE DO MUNDO CIENTÍFICO - período que se inicia em 1840 e continua até os dias de hoje. História da Contabilidade (01/08/2011)

Há referências contábeis inclusive na Bíblia Sagrada. Relatos bíblicos interessantes sobre controles contábeis, um dos quais o próprio Jesus relata em Lucas capítulo 16, versos 1 a 7: "o administrador que fraudou seu senhor, alterando os registros de valores a receber dos devedores".

No tempo de José, no Egito, houve tal acumulação de bens que perderam a conta do que se tinha! (Gênesis 41.49) Bíblia Sagrada (08/09/2011) houve um homem muito rico, de nome Jó, cujo patrimônio foi detalhadamente inventariado no livro de Jó, capítulo 1, verso 3. Depois de perder tudo, ele recupera os bens, e um novo inventário é apresentado em Jó, capítulo 42, verso 12. Bíblia Sagrada (08/09/2011)

Os bens e as rendas de Salomão também foram inventariados em 1º Reis 4.22-26 e 10.14-17. Bíblia Sagrada (08/09/2011)

Em outra parábola de Jesus, há citação de um construtor, que faz contas para verificar se o que dispunha era suficiente para construir uma torre (Lucas 14.28-30). Bíblia Sagrada (08/09/2011)

Ainda, se relata a história de um devedor, que foi perdoado de sua dívida registrada (Mateus 18.23-27). Bíblia Sagrada (08/09/2011)

Tais relatos comprovam que, naqueles tempos, o controle de ativos era prática comum.

No final do século XIII apareceu pela primeira vez a conta "Capital", representando o valor dos recursos injetados nas companhias pela família proprietária.

O método das Partidas Dobradas teve sua origem na Itália, embora não se possa precisar em que região. O seu aparecimento implicou a adoção de outros livros que tornassem mais analítica a Contabilidade, surgindo, então, o Livro da Contabilidade de Custos. Iudicibus, Marion (2000)

No início do Século XIV, já se encontravam registros explicitados de custos comerciais e industriais, nas suas diversas fases: custo de aquisição; custo de transporte e dos tributos; juros sobre o capital, referente ao período transcorrido entre a aquisição, o transporte e o beneficiamento; mão-de-obra direta agregada; armazenamento; tingimento, etc., o que representava uma apropriação bastante analítica para época. A escrita já se fazia nos moldes de hoje, considerando, em separado, gastos com matérias-primas, mão-de-obra direta a ser agregada e custos indiretos de fabricação. Os custos eram contabilizados por fases separadamente, até que fossem transferidos ao exercício industrial. Iudicibus, Marion (2000).

2.2 Período Moderno

O período moderno foi à fase da pré-ciência. Devem ser citados três eventos importantes que ocorreram neste período:

- em 1453, os turcos tomam Constantinopla, o que fez com que grandes sábios bizantinos emigrassem, principalmente para Itália;
- em 1492, é descoberta a América e, em 1500, o Brasil, o que representava um enorme potencial de riquezas para alguns países europeus;
- em 1517, ocorreu a reforma religiosa; os protestantes, perseguidos na Europa, emigram para as Américas, onde se radicaram e iniciaram nova vida.

A Contabilidade tornou-se uma necessidade para se estabelecer o controle das inúmeras riquezas que o Novo Mundo representava.

A introdução da técnica contábil nos negócios privados foi uma contribuição de comerciantes italianos do séc. XIII. Os empréstimos a empresas comerciais e os investimentos em dinheiro determinaram o desenvolvimento de escritas especiais que refletissem os interesses dos credores e investidores e, ao mesmo tempo, fossem úteis aos comerciantes, em suas relações com os consumidores e os empregados.

2.3 Frei Luca Pacioli

Escreveu "Tractatus de Computis et Scripturis" (Contabilidade por Partidas Dobradas), publicado em 1494, enfatizando que à teoria contábil do débito e do crédito corresponde à teoria dos números positivos e negativos.

Pacioli foi matemático, teólogo, contabilista entre outras profissões. Deixou muitas obras, destacando-se a "Summa de Aritmética, Geometria, Proportioni et Proportionalitá", impressa em Veneza, na qual está inserido o seu tratado sobre Contabilidade e Escrituração. Bertato (2008)

Pacioli, apesar de ser considerado o pai da Contabilidade, não foi o criador das Partidas Dobradas. O método já era utilizado na Itália, principalmente na Toscana, desde o Século XIV.

O tratado destacava, inicialmente, o necessário ao bom comerciante. A seguir conceituava inventário e como fazê-lo. Discorria sobre livros mercantis: memorial, diário e razão, e sobre a autenticação deles; sobre registros de operações: aquisições, permutas, sociedades, etc.; sobre contas em geral: como abrir e como encerrar; contas de armazenamento; lucros e perdas, que na época, eram "Pro" e "Dano"; sobre correções de erros; sobre arquivamento de contas e documentos etc.

Sobre o Método das Partidas Dobradas, Frei Luca Pacioli expôs a terminologia adaptada:

"Per", mediante o qual se reconhece o devedor;

"A", pelo qual se reconhece o credor.

Acrescentou que, primeiro deve vir o devedor, e depois o credor, prática que se usa até hoje. Bertato (2008)

A obra de Frei Luca Pacioli, contemporâneo de Leonardo da Vinci, que viveu na Toscana, no século XV, marca o início da fase moderna da Contabilidade. A obra de Pacioli não só sistematizou a Contabilidade, como também abriu precedente que para novas obras pudessem ser escritas sobre o assunto. É compreensível que a formalização da Contabilidade tenha ocorrido na Itália, afinal, neste período instaurou-se a mercantilização sendo as cidades italianas os principais interpostos do comércio mundial. Bertato (2008)

Foi a Itália o primeiro país a fazer restrições à prática da Contabilidade por um indivíduo qualquer. O governo passou a somente reconhecer como contadores pessoas devidamente qualificadas para o exercício da profissão. A importância da matéria aumentou com a intensificação do comércio internacional e com as guerras ocorridas nos séculos XVIII e XIX, que consagraram numerosas falências e a conseqüente necessidade de se proceder à determinação das perdas e lucros entre credores e devedores.

2.4 Escola Norte-Americana

Enquanto declinavam as escolas européias, floresciam as escolas norte-americanas com suas teorias e práticas contábeis, favorecidas não apenas pelo apoio de uma ampla estrutura econômica e política, mas também pela pesquisa e trabalho sério dos órgãos associativos. O surgimento do American Institut of Certield Public Accountants foi de extrema importância no desenvolvimento da Contabilidade e dos princípios contábeis; várias associações empreenderam muitos esforços e grandes somas em pesquisas nos Estados Unidos. Havia uma total integração entre acadêmicos e os já profissionais da Contabilidade, o que não ocorreu com as escolas européias, onde as universidades foram decrescendo em nível, em importância.

A criação de grandes empresas, como as multinacionais ou transnacionais, por exemplo, que requerem grandes capitais, de muitos acionistas, foi a causa primeira do estabelecimento das teorias e práticas contábeis, que permitissem correta interpretação das informações, por qualquer acionista ou outro interessado, em qualquer parte do mundo.

No início do século atual, com o surgimento das gigantescas corporações, aliado ao formidável desenvolvimento do mercado de capitais e ao extraordinário ritmo de desenvolvimento que os Estados Unidos da América experimentou, e ainda experimenta, constitui um campo fértil para o avanço das teorias e práticas contábeis. Não é por acaso que atualmente o mundo possui inúmeras obras contábeis de origem norte-americanas que tem reflexos diretos nos países de economia.

2.4 No Brasil

No Brasil, a vinda da Família Real Portuguesa incrementou a atividade colonial, exigindo – devido ao aumento dos gastos públicos e também da renda nos Estados – um melhor aparato fiscal. Para tanto, constituiu-se o Erário Régio ou o Tesouro Nacional e Público, juntamente com o Banco do Brasil (1808). As Tesourarias de Fazenda nas províncias eram compostas de um inspetor, um contador e um procurador fiscal, responsáveis por toda a arrecadação, distribuição e administração financeira e fiscal.

Hoje, as funções do contabilista não se restringem ao âmbito meramente fiscal, tornando-se, num mercado de economia complexa, vital para empresas informações mais precisas possíveis para tomada de decisões e para atrair investidores. Este profissional passa a ter destaque no mercado em Auditoria, Controladoria e Atuarial.

Apresenta-se abaixo uma tabela com os

Indicadores Econômico-Financeiros **FÓRMULAS**
 abordados no decorrer deste estudo, os
 quais serão utilizados para cálculos e
 interpretação dos resultados. Salienta-se que
 os referidos índices foram selecionados,
 visto que são os mais utilizados na
 atualidade, porém, cabe ressaltar que,
 todavia não são os únicos existentes.

ÍNDICES

ESTRUTURA DE CAPITAIS 1. Participação de Capitais de Terceiros Exigível Total Patrimônio Líquido

2. Composição do Endividamento Passivo Circulante Exigível Total
 3. Imobilização do Patrimônio Líquido Ativo Permanente Patrimônio Líquido
 4. Imobilização dos Recursos Não-Correntes Ativo Permanente PL + ELP

LIQUIDEZ OU SOLVENCIA 5. Liquidez Geral AC+RLP PC + ELP

6. Liquidez Corrente Ativo Circulante Passivo Circulante
 7. Liquidez Seca Ativo Circulante – Estoques Passivo Circulante
 8. Liquidez Imediata Disponível Passivo Circulante

RENTABILIDADE

9. Liquidez ou Giro do Ativo Vendas Líquidas Ativo Total
 10. Margem Líquida Lucro Líquido Vendas Líquidas
 11. Rentabilidade do Ativo Lucro Líquido Ativo Total
 12. Rentabilidade do Patrimônio Líquido Lucro Líquido/Patrimônio Líquido

COTAÇÕES NÃO CONVERTIDAS EM VENDAS: ANÁLISE DE DADOS DE UMA TRANSPORTADORA DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS

Geisiane Ross Ferreira Malavazzi (1)

Alexandre Camargo Castro (2)

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar os principais motivos de reprovação de cotações de fretes realizadas em uma transportadora. Com o intuito de avaliar e comparar o mercado, onde exige que se tenha preço, prazo e qualidade, por isso é de extrema importância que se avalie os motivos de perdas de cotações de fretes. Prestar um serviço ao cliente não é uma tarefa fácil, pois cada um tem sua particularidade, porém, prestar um serviço de qualidade não significa atender a todas as exigências, mas esforçar-se ao máximo na tentativa de ser o escolhido em um mercado altamente competitivo. Satisfazer um cliente é uma tarefa difícil, principalmente quando não se conhece o cliente. Por isso é fundamental para a empresa que os clientes estejam sempre satisfeitos com os serviços prestados para o desenvolvimento da empresa. O cliente é que irá agregar o valor ao seu serviço e será o próprio que fará a avaliação sobre o serviço prestado. É preciso focar no consumidor, buscar o crescimento sólido da empresa, e para isso a empresa tem que estar totalmente preparada para atender a exigências de inovação e competitividade.

Palavras-chave: Preço, Prazo e Qualidade.

Abstract

This article to present the main reasons for rejection of freight quotations performed in a carrier. The objective is to evaluate and compare the market, in which is necessary to have good price, term and quality. It is extremely important to evaluate the reasons for loss of freight quotations. Providing customer services is not an easy task, because each one has its particularity, however, provide a quality service means not only meet all the requirements, but strive to the fullest in an attempt to be chosen in a highly competitive market. Satisfying a customer is a difficult task, especially when we do not know the client. Therefore it is essential for the company that customers are always satisfied with the services provided to the company's development. The customer itself will add value to your service and will make its own evolution on the service provided. It is necessary to focus on the consumer, look for the solid growth of the company, and for this the company must be fully prepared to meet the demands for innovation and competitiveness.

Keywords: Price, Deadline and Quality.

(1) Bacharel em Administração, 4º ano, Faculdades Network- Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13.460-000, Nova Odessa-SP, Brasil. (e-mail: geisiane.ross123@gmail.com).

(2) Mestre em Administração da Informação, Professor do Curso de Administração, Faculdades Network, Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: alexandrecaastro@nwk.edu.br)

INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido tem como objetivo verificar quais os principais motivos apontados pelos clientes para não “fechar negócio” após realizarem cotações com a empresa. A análise foi realizada a partir das cotações solicitadas por clientes fixos e esporádicos de uma Transportadora situada na região metropolitana de Campinas.

As avaliações utilizadas neste artigo apontam os motivos mais citados por estes clientes que cotam o serviço e não concluem a sua contratação, o que é de certa maneira uma barreira para a fidelização desse cliente.

Sabemos que o mercado é bastante competitivo para o setor de Transportes, e para a sobrevivência da empresa é necessário que se tenha preço, prazo e qualidade no serviço prestado. Sem atender a essas exigências a empresa se torna incapaz de disputar o mercado. Devido à amplitude do mercado concorrente, os clientes têm o poder de escolha, onde certamente ele escolhe aquele que oferece o melhor serviço e que supra as suas necessidades de acordo com suas exigências. Conhecer cada cliente e saber o que ele precisa em um processo de negociação torna-se um diferencial.

Além da empresa ter que estar preparada para o mercado competitivo, também é importante analisar o quadro de colaboradores da organização: verificar se a empresa possui profissionais qualificados e treinados para o desempenho ideal de cada atividade, para que possa participar da disputa do mercado. O que se deseja através dos levantamentos realizados por esta pesquisa é buscar compreender as necessidades dos clientes não atendidos e verificar a possibilidade de melhorar a prestação de serviço, a fim de atrair novos clientes e posteriormente fidelizá-los.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Definição de cliente

Toda e qualquer empresa depende exclusivamente de clientes, pois o cliente sustenta a empresa. Segundo Kotler (2000), “Clientes são todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou serviço”.

Prestar um serviço ao cliente não é uma tarefa fácil, pois cada um tem sua particularidade, porém, prestar um serviço de qualidade não significa atender a todas as exigências, mas esforçar-se ao máximo na tentativa de ser o escolhido em um mercado altamente competitivo.

Para conseguir chegar com êxito no resultado esperado é necessário entender o que realmente os clientes necessitam. “Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não tem plena consciência” Kotler (1931).

Segundo Freemantle (2008), para um bom relacionamento, tratar de forma especial seus clientes pode favorecer. Sempre que entrar em contato com o cliente, seja pessoalmente, por telefone, e-mail ou correspondência é necessário ser criativo, inventar novas maneiras de fazer com que o cliente se sinta especial. Freemantle (2008).

Para um bom atendimento ao cliente, a empresa tem que estar preparada para suprir, se não todas, ao menos a maior parte das necessidades e expectativas e assim conseguir um cliente retido, frequente, que, mais do que apenas voltar, seja uma agente de promoção da empresa, fazendo “propaganda boca a boca” e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes. Com mais novos clientes conquistados que perdidos, amplia-se a participação de mercado e, com serviços diferenciados, pode-se cobrar preços mais altos pelos serviços. Ambos auxiliam no aumento da lucratividade. Corrêa e Caon (2002).

Os clientes mais bem informados, mais bem equipados e mais dispostos e capacitados a se deslocarem para conseguir aquilo que desejam. Clarke (2001).

Satisfação dos Clientes Satisfazer um cliente é uma tarefa difícil, principalmente quando não se conhece o cliente. Por isso é fundamental para a empresa que os clientes estejam sempre satisfeitos com os serviços prestados para o desenvolvimento da empresa. O cliente é que vai agregar o valor ao seu serviço, e é ele também que irá fazer a avaliação.

Manter o relacionamento com os clientes faz parte da estratégia de Marketing. Manter o contato através de visitas e ligações pode trazer vantagens e facilitar o relacionamento entre ambas as partes.

É importante o comprometimento do vendedor quanto ao serviço. Satisfação do cliente requer uma filosofia de atuação do vendedor calcada nas necessidades do cliente e não em suas próprias necessidades. Cobra (2011).

De acordo com Corrêa e Caon (2002), a satisfação do cliente está ligada às expectativas do cliente, onde o cliente vive uma experiência que poderá ou não atender suas expectativas.

As expectativas estão relacionadas às promessas do serviço contidas na publicidade, nos contratos de fornecimento do serviço, nas palavras do vendedor e em outras formas de comunicação. Cobra (2001).

A Satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos. Lovelock (2001).

Um cliente satisfeito volta a comprar o serviço, um cliente insatisfeito não só não volta a comprar como passa a falar mal do serviço.

Segundo Cobra (2011), é preciso encantar o cliente além de satisfazer suas necessidades. Tem que surpreendê-lo realizando seus desejos explícitos e ocultos.

Para Clarke (2001), é importante que a empresa saiba o cliente está comprando e atender as exigências específicas do cliente.

Para Mittal e Lassar (1998), a retenção e a lealdade dos clientes estão sendo reconhecidas como o caminho para a lucratividade e a rentabilidade dos negócios em uma perspectiva de longo prazo. Segundo os mesmos autores, muito embora as organizações estejam reconhecendo o valor de estimular a retenção e a lealdade dos clientes, grande parte delas não sabem, com certeza, como fazê-lo. Muitas organizações procuram medir a satisfação dos clientes na esperança de que, se os resultados das mensurações de satisfação forem positivos, os clientes permanecerão retidos e/ou leais à organização.

Malthouse e Mulhern (2007), definem lealdade como um construto atitudinal que se manifesta no comportamento da compra. Os autores conectam a lealdade atitudinal ao comportamento real da compra, e as implicações financeiras desta compra para a empresa na forma de valor financeiro do cliente, portanto, a lealdade é em parte responsável pela intenção de compra de uma determinada marca, produto ou serviço, o que amplia no valor do cliente ao longo do tempo, influência positivamente no desempenho da organização, entendido como participação de mercado, volume de negócios, lucro e rentabilidade.

O que se percebe, nestas relações, é que as organizações têm um potencial considerável em estabelecer e manter o ciclo virtuoso, implementando, em comparação aos seus principais competidores, em primeira instância, a consolidação do negócio e, em um segundo momento, um crescimento sustentável.

Porém a realidade não confirma esta suposição. Mesmo clientes satisfeitos sucumbem à sedução das ofertas dos concorrentes. Cannie e Caplin (1991).

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Kotler (2000).

Preparar-se para o Mercado

Conforme o autor Diego Pio (2008), as empresas de serviço vem se destacando no mercado entre elas os seguimentos de transporte.

Segundo Cobra (2001), a globalização da economia trouxe a oportunidade de ampliar os negócios, trazendo também a concorrência entre os mercados. Portanto, manter-se no mercado não é uma tarefa fácil e simples. É preciso estar atento a todo o momento. Ainda Cobra (2001), “a concorrência a cada dia mais ativa tem exigido das empresas de serviços uma postura mais agressiva para prestar posições e conquistar novos espaços”. Cobra (2011).

É preciso focar no consumidor, buscar o crescimento sólido da empresa, e para isso a empresa tem que estar totalmente preparada para atender a exigências de inovação e competitividade.

Devido à amplitude dos serviços prestados no Setor de Transportes, é preciso estabelecer e manter o foco nas áreas em que se acredita ser mais competitivo e saber aonde quer chegar, ou seja, estabelecer seus objetivos.

Avaliar as estratégias de seus concorrentes, atentar-se quanto as tendências do mercado, investir em tecnologias para manter seus clientes sempre interagindo com a empresa e suprido com o maior número de informações possíveis, sempre oferecendo melhorias no serviço prestado é fundamental para que possa fazer parte do quadro de competitividade.

É preciso pesquisar necessidades e desejos dos consumidores e buscar soluções inovadoras que a concorrência não possa ter de imediato. Cobra (2011).

Adotar vendas consultivas é um método que traz resultados positivos.

De acordo com Ferigotti (2012):

“A prática da venda consultiva tem por essência a abordagem de venda com foco no foco do cliente. Por esse prisma, o vendedor assume uma postura pró-ativa na relação comercial, investigando e diagnosticando as necessidades, expectativas, desejos e interesses dessas pessoas, para identificar e “prescrever” com eficácia as soluções que atinjam os objetivos e resultados esperados por elas”. Ferigotti (2012).

Ver o mercado com os olhos do cliente pode ser uma forma inteligente de ampliar os negócios. Cobra (2001).

Para ter certeza que os resultados estão sendo compatíveis com o esperado, pode-se aplicar avaliações de desempenho tanto destinadas aos clientes como também aos colaboradores da empresa.

A concorrência representa apenas uma das forças no ambiente em que a empresa opera. Kotler (2000).

O mesmo autor, Qualidade

Para Corrêa e Caon (2002), ter qualidade no serviço prestado, garante clientes fidelizados, que levam a lucratividade da empresa aumentar, pois esse cliente estará divulgando o seu grau de satisfação para outros clientes até fazendo indicações, tornando-se seu agente de marketing.

De acordo com Cobra (2001), é preciso proporcionar conveniências para se reter um cliente, com objetivo de satisfazer e, e assim torná-lo fiel aos seus serviços. A qualidade tem que estar focada nas necessidades dos clientes, procurando resposta que os satisfaçam. Sendo assim a qualidade de um serviço deve fazer parte dos critérios de trabalho e desempenho dos funcionários de uma empresa de serviços. Para manter a qualidade, toda a organização deve estar comprometida, cumprir metas, medir os índices de qualidade, promover reuniões para reduzir e minimizar os desempenhos insatisfatórios de qualidade.

A qualidade do serviço tal como definida pelos clientes, é essencial à diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente. Lovelock (2001).

“Retar os atuais clientes e buscar novos é uma luta incessante, que deve estar apoiada em tecnologia diferenciada e em custos competitivos”. Cobra (2001).

Conforme Clarke (2001), na prestação de serviço é o cliente quem avalia a qualidade, sendo ao longo do intervalo, antes, durante e depois. Essa avaliação pode ser influenciada por outras pessoas. O cliente não poderá devolver o serviço prestado como um produto que se compra, por isso ele necessita de garantias de que o serviço é de qualidade e irá corresponder suas exigências. Devido a variação na qualidade, os clientes potenciais procuram saber os padrões de qualidade.

O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu. Cobra. (1997).

Prazo

Conforme Cobra (2001), a eficiência do serviço de entrega é a rapidez e a preservação das expectativas do cliente. Se o cliente compra um serviço, ele recebe um prazo para que esse serviço seja realizado, por isso o serviço oferecido precisa estar disponível no mercado, proporcionando facilidades na efetiva entrega.

Preços

Preço é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado, ranqueado e comparado. Corrêa e Caon (2002).

De acordo com Cobra (2001), “o valor é algo que o cliente busca em serviço em conformidade com suas expectativas em relação ao que lhe é ofertado”. Para vencer a concorrência é preciso criar estratégias de preços, seja elas por regiões ou por tipos de serviços, considerando os elementos custo, concorrência e valor.

Conforme Clarke (2001), o preço pode assumir valor emocional para os clientes, é vital que cobre o preço certo, para obter seu lucro e garantir sua sobrevivência e capacidade de desenvolvimento. E se o cliente estiver satisfeito com a qualidade do serviço, o preço não deverá ficar na memória do cliente. O preço irá depender da qualidade do serviço, por isso, é um elemento da negociação entre fornecedor e o cliente. O preço é o limite que o cliente espera pagar ou que ele pode pagar. Segmentação pelo preço é uma das mais populares e utilizadas em larga escala. Ao ser fixado o preço, está-se automaticamente estabelecendo o público alvo para a compra do produto ou serviço. Cobra (1997).

Segundo Kotler (2000), os clientes são mais difíceis de agradar, são mais conscientes, inteligentes e mais exigentes, perdoam menos e recebem ofertas iguais ou melhores de concorrentes.

O concorrente líder de mercado tenderá a observar a reação do consumidor antes de responder a um ataque de preços. Cobra (1997).

Colaboradores

Deve ter-se também a preocupação em contratar profissionais capacitados para o atendimento. O funcionário tem que saber desempenhar sua função, transmitindo segurança, conhecimento e habilidade durante o atendimento. Um bom relacionamento com o consumidor traz maior confiabilidade e segurança.

Conforme Cobra (2001), o funcionário do serviço ao cliente tem buscar a satisfação do cliente e da empresa, saber ouvir as dúvidas e reclamações, devendo agir sempre como um consultor.

Um bom atendimento é preciso saber dialogar com seu cliente, por isso um dos fatores principais é a comunicação. “Comunicação é o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o serviço”. Cobra (2001).

Segundo Corrêa e Caon (2002), oferecer treinamentos e ferramentas aos funcionários, traz melhor desempenho e rendimento nas atividades.

Outro importante fator é o clima organizacional que reflete diretamente no desempenho da Empresa, e traz benefícios ao consumidor. Um funcionário satisfeito traz bons resultados para empresa. O funcionário insatisfeito traz prejuízos podendo arruinar uma relação com o cliente e desmotivar a equipe.

O tempo e a capacidade de „acertar desde o início” são portanto essenciais e, conseqüentemente, exige as pessoas certas, treinadas e equipadas para fazer o que é certo, no lugar certo e no momento certo. Clarke (2011).

METODOLOGIA

Para essa pesquisa adotou-se a metodologia do Estudo de Caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

O estudo realizado tem objetivo de analisar o que os clientes buscam durante uma cotação de frete.

A pesquisa foi desenvolvida em uma transportadora da Região Metropolitana de Campinas, que atua há 14 anos no mercado, atendendo diversos segmentos de produtos. De origem familiar, a empresa possui frota própria, sete unidades (filiais), aproximadamente 110 funcionários. Grande potencial de atuação de cargas fracionadas nas regiões do Centro Oeste do País e Cargas Lotação a nível Brasil.

Os objetivos da Empresa são: transportar com eficiência e eficácia, satisfazendo os clientes respeitando a integridade de todos. Ser uma empresa líder no mercado e ser reconhecido pela qualidade prestada. A empresa tem deparado com diversos concorrentes que brigam gradativamente por um espaço, e as grandes diferenças entre esses mercados está na gestão de preço, prazo e qualidade. O motivo da pesquisa é analisar os dados apurados e apresentar os resultados para a transportadora, para que possa adequar-se, revendo os conceitos da empresa de acordo com o que os clientes procuram.

O levantamento de dados foi realizado no setor comercial da empresa que atende diariamente os clientes, através de ligações, e-mails e visitas comerciais.

A empresa possui um sistema interno (Software) que contém uma ferramenta onde todas as cotações realizadas aos clientes são geradas e arquivadas nele. Os clientes ligam ou enviam e-mails solicitando cotações de fretes para os destinos desejados. Durante a cotação o sistema te propõe a opção de aprovar ou reprovar as cotações, permitindo também colocar os motivos da não aprovação. Com base nas ligações e e-mails trocados com os clientes foram analisados, através de relatórios gerados pelo próprio sistema da empresa, no qual não foi permitindo a demonstração do relatório, por se tratar de preservar nomes de clientes contidos no mesmo, portanto só será apresentado números dos resultados finais. Nessa pesquisa será analisando a quantidade de cotações realizadas diariamente, comparando a quantidade de frete aprovados e quantidade de fretes não aprovados, analisando os motivos pelos quais não se concretizou a venda, gerando cotações não aprovadas.

A análise foi feita com base em relatórios gerados no período 01 de maio de 2012 a 30 de setembro de 2012. Antes desse período a transportadora não fazia a avaliação desses dados. Muitas das vezes eram feitas as cotações verbais, e quando eram realizadas não se sabia o motivo o cliente não ter retornado fechando o frete.

Durante esse período analisado foram realizadas 1.683 cotações, dentre elas 1.449 cotações aprovadas e 234 reprovadas. Após a não obtenção da resposta sobre a cotação de frete, a empresa passou a consultar os clientes após o contato deles realizado com o departamento comercial da transportadora para obtenção dos motivos pelo qual não fechou negócio com a Transportadora.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme Gráfico 1: As reprovadas representaram 14% das cotações do período.

As cotações realizadas pelos clientes e que não foram convertidas em vendas, são chamadas pela empresa de “Cotações Reprovadas”. Tais cotações apresentaram os seguintes motivos de reprovação:

86% 14% Comparação entre aprovadas e reprovadas Aprovadas Reprovadas

Gráfico 1: Comparação do percentual entre cotações aprovadas e reprovadas.

Fonte: autoria própria.

118 Preço acima da concorrência 64 Apenas Orçamento 22 Não Puderam informar 8 Prazo de Entrega 8 Cancelou a venda 6 Cliente final indicou a transportadora 6 Decidiram não enviar através de transportadora 2 Preço e prazo de entrega acima da concorrência Quantidade de cotações Reprovadas

Gráfico 2: Número de cotações realizadas e não convertidas em vendas.

Fonte: autoria própria. 52% 28% 10% 3% 3% 1% 3% Porcentagem de Reprovação Preço acima da concorrência Apenas Orçamento Não quiseram informar Cancelou a venda Decidiram não enviar através de Transportadora Preço e prazo de entrega acima da concorrência

Gráfico 3: Porcentagem de Cotações reprovadas.

Fonte: autoria própria.

De acordo com o gráfico 2 e 3, o maior índice indica que a transportadora perdeu 118 cotações por seu preço estar acima da concorrência representando 50,43% do total de cotações reprovadas. Além disso, 27,35% dos clientes ouvidos alegaram que estavam realizando “apenas orçamento”, ou seja, apenas fazendo tomada de preços. Esta afirmação é de difícil interpretação pois pode ser apenas uma forma do cliente não querer expressar o real motivo da recusa em fechar negócio com a Transportadora.

Outros clientes (9,40%) alegaram não querer ou não poder informar os motivos de sua reprovação.

Para 3,42% dos pesquisados o motivo da não contratação dos serviços foi devido ao prazo de entrega não atender as suas necessidades naquele momento. Com índice semelhante (3,42%), os pesquisados indicaram ter sido o cancelamento das vendas o motivo da não contratação.

Registrando 2,56%, dois fatores distintos também foram apontados: “cliente final apontou outra transportadora para realizar o serviço” e “decidiu-se por não utilizar serviços de transportadora”.

Somente 0,85% dos pesquisados indicaram dois fatores ocorrendo simultaneamente como motivo de não contratação dos serviços, e a indicação foi a de “preço e prazo de entrega acima da concorrência”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas tem necessidades de se manter no mercado. A concorrência tem feito com que as empresas se especializem cada dia mais em tecnologias, funcionários capacitados e treinados, e principalmente manter preços, prazos e qualidade nos serviços prestados. Sendo assim é necessário que se avalie constantemente o que está ocorrendo dentro de sua própria empresa.

Como podemos observar a análise das cotações, é fundamental que a empresa perceba os motivos no qual está deixando de atender alguns fretes.

No caso dessa pesquisa apontou-se que o maior índice de perdas de cotações são causados pelos preços praticados com os clientes, no qual estão acima dos concorrentes. Isso indica que é necessário criar estratégias para conseguir um cliente retido e aumentar o poder de negociação e até mesmo rever os preços praticados.

Conclui-se que a pesquisa de acompanhar diariamente as cotações e analisá-las, trará em tempo real o feedback do que está acontecendo em sua empresa comparado com o mercado competitivo.

MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA DE NOVA ODESSA - SP

Alessandra Caroline Piconi[1]

Leandro Peixoto[2]

Resumo

Este presente trabalho foi desenvolvido em uma Empresa de frigorífica atuada na cidade de Nova Odessa no estado de São Paulo. Sabendo da atual necessidade da empresa em contratar funcionário comprometido e engajado. Sabendo da necessidade é medir o grau de turnover e mostrar o problema que se inicia no recrutamento e seleção. Foram observado algumas fichas de ex funcionários e entrevista e foram var feitas varias sugestões para a melhoria no processo e recrutamento. Esperamos que reduza seu turnover e maiores funcionários tenham motivação para realizar seu trabalho e comprometer com maior eficácia. Com tantas mudanças no mercado, devido à globalização e a revolução das tecnologias, as organização tiveram que se adaptar com novos treinamentos para que não continua-se a rotatividade de funcionários, com a nova tendência faz que com os funcionários trabalhe bem e que cada setor se evoluísse de acordo com suas necessidades. A pesquisa proporciona um resultado para que tenhamos um profissional em RH, que possa atuar de forma eficaz e buscando a amenizar as dificuldades diante das mudanças do mercado globalizado.

Palavra- chave: Turnover, Recursos Humanos, Organização

Abstract

This present study was conducted in a refrigeration company acted in the city of Nova Odessa in the state of São Paulo. Knowing the current business need to hire employee committed and engaged. Knowing the need is to measure the degree of turnover and show that the problem starts in recruitment and selection. We observed some chips and former employees were interviewed and several var made suggestions for improving the process and recruitment. Hopefully that will reduce your turnover and employees have greater motivation to do their job more effectively and compromise. With so many changes in the market due to globalization and the technology revolution, the organization had to adapt to new training so they do not continue to employee turnover, with the new trend makes it work well with staff and each sector is evolve according to your needs. The research provides a result for us to have a HR professional who can act effectively and seeking to ease the hardships facing the globalized market changes.

Keyword: Turnover, Human Resources, Organization

1 Introdução

As empresas tentam de todas as formas conquistarem vantagens competitivas através de um diferencial em sua administração, o que na atualidade só é possível através de pessoas. São as pessoas que podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas e é através dos recursos humanos que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos. Nesse cenário competitivo, é essencial que as empresas encontrem formas de selecionar profissionais que melhor atendam suas necessidades.

O departamento de recursos humanos (RH) de uma empresa desenvolve diversas atividades, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, benefícios, planejamento de carreiras, avaliação de desempenho e relações trabalhistas.

Diante da importância dessa área, escolheu-se este tema por entender que para selecionar um bom funcionário, deve ser realizado o recrutamento e seleção com mais rigor e seriedade, suprimindo a necessidade de recrutar e selecionar o candidato com o perfil mais adequado às vagas existentes, visando diminuir o alto índice de *turnover* (rotatividade) nas empresas.

É importante todo o empenho nesse momento para que se as pessoas sejam alocadas em vagas onde elas tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas exigidas pelo cargo. Caso contrário, a empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tenham requisitos necessários para desempenhar as atividades e como consequência disso, terá seu resultado final afetado.

O objetivo do trabalho é analisar e avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização. O presente trabalho busca avaliar as metodologias do processo de recrutamento e seleção e identificar o índice e as causas de *turnover*, visando recrutar funcionários mais treinados, com maior grau de qualificação, motivados e comprometidos com a empresa, buscando com isso, a redução do *turnover*.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Administração

A Administração integra, acelera e impulsiona toda a atividade organizacional no sentido de definir cursos de ação, reduzir custos, agregar valor, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, resolver problemas e conflitos, criar e inovar, alcançar objetivos e, sobretudo, oferecer resultados ampliados.

Conforme CHIAVENATO (2006), a administração deve gerir a empresa, não estar atenta ao que ocorra fora dela, o foco da administração é interno e não externo. Essa teoria, de acordo com as organizações, está posicionada nos centros urbanos e está totalmente fora de foco, pois a administração deve administrar primeiro seus meios controláveis, ou seja, internos que seriam a gestão de pessoas, produção, entradas e saídas (setor contábil), mas levando em consideração o mercado competitivo que temos hoje. Devemos sim abrir os olhos para nossos concorrentes, clientes e fornecedores e também para fatores ainda mais difíceis de serem controlados, que seria a política externa.

2.2 Recrutamento e Seleção

Atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino. As pessoas que estão hoje na empresa poderão ser mais adiante, os futuros dirigentes. Cada candidato deveria ser tratado como um futuro diretor (ou presidente), pois somente assim seria possível a construção de alicerces para consolidar a visão organizacional. Cometer a miopia de tratar cada candidato

apenas para um único cargo ou posição imediata é um erro. Deve-se tratá-lo como uma conquista que valorizará cada vez mais o capital humano e agregar valor de negócio.

Para um melhor entendimento de acordo com CHIAVENATO (1994), “a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido”. Onde fica claro que “o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos”.

E de acordo com CHIAVENATO (1995), “a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago”. Onde fica esclarecido que “o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização”.

De acordo com CARVALHO E NASCIMENTO (1997), seleção significa “escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um”. No processo de seleção é feita uma comparação entre os requisitos para o cargo e o perfil dos candidatos recrutados, por este motivo aplicam-se entrevistas, testes e dinâmicas que servem como instrumento para medir a personalidade. Através destes resultados pode-se avaliar o rendimento ou o comportamento do candidato para a vaga oferecida.

A idéia de avaliar o comportamento do candidato em relação a empresas anteriores poderá prever o comportamento futuro que de acordo com DUNETTE (1979), “na seleção, procuramos prever o comportamento profissional futuro, com base nos resultados das medições feitas quando da apresentação dos candidatos aos respectivos cargos”. Ele pode não acertar sempre, mas as chances estão a favor dele, pois quando um entrevistador sabe o que o candidato fez em trabalhos anteriores, ele pode prever os comportamentos, habilidades e decisões que o candidato provavelmente repetirá no futuro. Dessa maneira ele procura analisar e escolher o candidato para colocá-lo no cargo certo.

2.3 O Comportamento Humano nas Organizações

Segundo CHIAVENATO (2003),

“As relações humanas representam uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Deve-se reconhecer que as pessoas são possuidoras de personalidades própria que merece ser respeitadas. Isso implica uma compreensão sadia de que toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer e que motivam e dirigem seu comportamento neste ou naquele sentido. Assim como as pessoas são diferenciadas entre si, também a composição e a estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo.”

Uma das bases do comportamento humano é o conceito de valores. Valores representam convicções essenciais que determinam um modo específico de conduta do indivíduo, baseado no que se acredita ser correto e importante. Há valores centrados no indivíduo e há valores centrados no grupo.

Ainda Segundo CHIAVENATO (2003),

“O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membro de grupos. A qualquer desvio das normas grupais, o trabalhador sofre punições sociais ou morais dos colegas, no intuito de se ajustar aos padrões do grupo. Enquanto os padrões do grupo permanecerem imutáveis, o indivíduo resistirá a mudanças para não se afetar deles.”

Com isso, pode-se deduzir que o administrador, gestor ou líder, tendo consciência dos padrões e os fatores de influência do comportamento individual, poderia:

- avaliar melhor os candidatos a uma vaga, por exemplo, e já durante o processo de seleção analisar se seus valores são convergentes aos que predominam na organização ou para o projeto;
- prever atitudes dos membros de sua equipe, procurando pontos de possíveis conflitos em função da diferença entre valores predominantes, seja com outros membros da equipe ou da própria organização;
- planejar melhor suas estratégias de mobilização da equipe, de forma a trabalhar no alinhamento entre os valores motivacionais predominantes na equipe e os objetivos da organização;
- buscar uma maior uniformidade no conjunto de valores de um grupo para tornar mais rápida a inserção de um novo membro na equipe.

2.4 Motivação

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade BERGAMINI (1997).

A motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos que fazem as pessoas irem em busca de algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos. É difícil motivar pessoas, até porque o ser motivado supera limites como se a pessoa estivesse sob efeito de algo superior, isso se dá quando a pessoa está centrada em seu objetivo maior levando a uma integração em busca de sua auto-realização.

Segundo CHIAVENATO (1983), “para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

2.5 Rotatividade de Pessoal (*TURNOVER*)

Na área de Recursos Humanos, o cálculo de *turnover* tem a função de determinar a porcentagem de substituições de funcionários antigos por novos e analisar a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores, e a relação entre admissões e demissões ou a taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos.

Segundo CHIAVENATO (1997), a tendência da atualidade para reduzir a rotatividade é agir sobre as causas que a provocam e não mais sobre seus efeitos.

O importante é manter um equilíbrio. Um índice zero em rotatividade não é o ideal, uma rotatividade acentuada faz bem a organização e seus colaboradores, pois proporciona novas experiências, ideias e entre outros benefícios, mesmo diante de tantos impactos negativos que representam custos desta rotatividade.

Segundo CHIAVENATO (2005), a questão principal não é a quantidade de rotatividade de pessoal, e sim a qualidade desta rotatividade. Pois, é saudável para a organização deixar os membros menos produtivos saírem e captar novos empregados que possam substituí-los e que apresentam produtividade maior.

3 Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho será o levantamento bibliográfico sobre recrutamento e seleção (livros e artigos) e análise de estudos de caso que utilizaram essa metodologia.

O tipo de pesquisa será um estudo de caso, com coleta e análise dos dados de forma qualitativa e quantitativa sobre os projetos que aplicaram a metodologia de recrutamento e seleção.

A pesquisa e coleta dos dados serão realizadas através dos livros, sites e revistas que irão fundamentar o desenvolvimento do trabalho e aprofundar nesta área considerada tão importante de uma organização, visando melhorar o processo de seleção, buscando assim, selecionar os melhores candidatos.

3 Resultados

4.1. Avaliação da Metodologia de recrutamento e seleção

Por meio da entrevista realizada com os candidatos para recrutamento e seleção, obtiveram-se as seguintes avaliações:

Recrutamento

- os candidatos sabiam das vagas existentes, através de sites, jornais ou na própria empresa com a recepcionista;
- marcavam-se horários com os entrevistadores, antes de ter feito uma triagem com os candidatos;
- o superior informava que tinha uma vaga em aberto, o RH fazia toda entrevista com os candidatos e enviava para o trabalho.

Seleção

- os candidatos chegavam para a seleção sem saber qual a função a se exercer;
- o supervisor não fazia entrevista com os candidatos, o primeiro contato ia ser direto no primeiro dia de trabalho;

- os candidatos não sabiam da descrição da vaga para se encaixar no seu perfil.

4.2. Análise de *turnover*

Com os dados fornecidos pela empresa, foi criado um indicador de *turnover*, obtendo-se os resultados abaixo, de acordo com o cálculo realizado:

Cálculo= Demissões x 100/ números de funcionários por mês

MÊS	DEMISSÃO	CÁLCULO
JANEIRO	7	7X100/120= 5,83
FEVEREIRO	2	2X100/126= 1,59
MARÇO	4	4X100/122= 3,28
ABRIL	1	1X100/120=0,83
MAIO	1	1x100/122=0,82
JUNHO	3	3x100/122= 2,46
JULHO	2	2x100/125= 1,60
AGOSTO	5	5x100/120= 4,16
SETEMBRO	3	3x100/126= 2,38

Para melhorar o controle, a sugestão foi criar metas e divulgar para as equipes para que possam ser atingidas.

4.3 Algumas causas da rotatividade (*turnover*):

Foram identificadas pela empresa algumas causas de rotatividades de funcionários, como:

- a política da empresa era de baixos salários (não valoriza e Fideliza o capital humano/intelectual);
- grande distância entre o nível tático/estratégico e o operacional (as informações do comportamento dos gestores não alcançam a alta direção);
- controladoria ineficiente (a empresa apresenta rentabilidade, mas se fosse mais eficiente em suas atividades de RH, certamente os baixos passivos trabalhistas contribuiriam mais positivamente no resultado final da empresa);
- ofertas mais atraentes por outras empresas;
- instabilidade econômica;
- ambiente e imagem organizacional;
- política de benefícios insuficiente;
- tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;

- falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira;
- tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- condições de trabalho da organização;
- rotina sem desafios;
- cultura organizacional da empresa;
- política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- falta de Reconhecimento.

4 Proposta e Melhoria

A seguir são elencadas algumas propostas de melhorias para o recrutamento e seleção de candidatos, com base nos problemas anteriormente mencionados:

Recrutamento:

- identificar aquele candidato com o perfil definido para o cargo da empresa;
- apresentação de candidatos com relatório e resultado das avaliações;
- avaliação psicológica baseada nas habilidades e competências exigidas para o cargo;
- verificação de referências profissionais dos candidatos.

Seleção:

- explorar seu modo de trabalhar em equipe;
- possuir uma descrição de cargos para que as perguntas sejam mais claras para os candidatos inscritos;
- os candidatos podem ser aprovados pelo RH responsável pelo recrutamento e seleção.

6 Conclusão

A vantagem competitiva está ligada diretamente em encontrar profissionais capazes de desenvolver as funções exigidas por um cargo em aberto numa empresa, reconhecendo o seu real conhecimento.

Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los. Escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta em prejuízos iguais, ou até maiores do que não escolher nenhum profissional.

Assim sendo, o presente trabalho mostrou que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão, visto que, quando o mesmo é feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, pois, candidatos bem preparados requerem menos treinamento, supervisão e motivação, além de trabalhar mais e melhor. Além disso, o trabalho buscou avaliar as metodologias de recrutamento e seleção, visando diminuir os índices e as causas do *turnover* e diminuir as atividades burocráticas referentes à contratação e demissão pessoal.

A idéia era que os funcionários responsáveis pelo recrutamento e seleção tivessem mais tempo para o treinamento e pesquisas, buscando novas ideias que possam ser agregadas pela empresa. Um modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente em conjunto com a área Recursos Humanos na escolha do candidato.

Acredita-se que com a diminuição de *turnover* será reduzido o trabalho operacional da contratação e demissão dos funcionários, beneficiando não só o trabalho administrativo, mas também o trabalho assistencial, pois o funcionário permanecerá mais tempo dentro da empresa, com maior engajamento institucional e maior sincronia com os funcionários, o que resultará em benefícios para a empresa.

Fica evidente que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado e atenção, pois, as consequências de um processo errado são diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários e alta rotatividade, implicando em custos para a empresa.

Agradecimentos

Agradeço a minha família que me apoiou muito, a minhas irmãs, e foram eles que tanto me ajudaram a chegar até aqui.

Referência

- BERGAMINI, C. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO E NASCIMENTO. Administração de recursos humanos. Pioneira, São Paulo: 1997.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, I. Administração, teoria, processo e prática, 2ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 2ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006

DUNNETTE, M. D. Seleção e colocação de pessoal. São Paulo, Atlas: 1979.

ESTUDO DE UM DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA METALÚRGICA EM NOVA ODESSA

Elizângela da Silva Pezine⁽¹⁾

Marshal Raffa⁽²⁾

Resumo

Nos dias de hoje, vem se falando muito sobre qualidade de vida no trabalho, onde as empresas estão dando um enfoque maior, pois se um funcionário está motivado ele trabalha melhor. A qualidade de vida no trabalho é a satisfação do funcionário como um todo, é ter prazer no processo, em ver o trabalho pronto e saber que o produto final depende de sua participação. Isso sim faz o trabalhador mais equilibrado e feliz, mais atento no serviço que esta sendo realizado, ter paixão por sua função, e perceber seu valor dentro da organização que se trabalha. O trabalho, na verdade passou a ser meio de sobrevivência para satisfazer as necessidades básicas ate chegar aos dias de hoje, sendo vital para todo ser humano. Assim este artigo vem fazer um estudo em uma metalúrgica para analisar se a mesma possui ou não qualidade de vida para seus funcionários. Onde nada melhor que os próprios funcionários para dizer isto.

Palavras-chave: rendimento, produtividade, resultado e absenteísmo.

Abstract

These days, has been talking a lot about quality of life at work, where companies are giving increased attention because if an employee is motivated he works best. So this article is doing a study on a metal to analyze whether or not it has the quality of life for their employees. Where nothing better than the employees themselves to say it.

Key words: Yield, productivity, absenteeism and result.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: eda4801@hotmail.com).

(2) marsharaffa@thomascase.com.br

1. Introdução

A qualidade de vida no trabalho é um fator muito importante dentro das organizações, pois a mesma traz benefícios tanto para a empresa quanto para o funcionário. Sendo assim as empresas precisam identificar alguns pontos que precisam ser mais trabalhados para aumentar a satisfação pessoal do cliente interno, ter um processo organizacional com qualidade e agilidade.

Porém isso depende muito da cultura que predomina em cada empresa e também da estrutura organizacional adotada. As organizações são responsáveis sobre a vida e sobre a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham.

Assim toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Em todo departamento de uma empresa utilizamos o contato de um com os outros para tornar a empresa ativa e também para criarmos um bom clima dentro das organizações. Portanto a empresa e seus funcionários estão dando mais valor em ter um bom relacionamento e evitar conflitos interpessoais entre empregador e empregado e com isso a empresa tem percebido que a melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho tem se transformado em um fator que obtém ganhos produtivos e torna-se assim uma empresa mais saudável e competitiva no mercado.

Por sua vez a empresa que estamos realizando o estudo, foi esquecida durante muito tempo, onde muitos se preocupavam mais com a produtividade de seus funcionários, do que a qualidade de vida em outras palavras o absenteísmo.

Assim este artigo destaca-se como um estudo de uma metalúrgica onde se utilizou apenas alguns funcionários para medir se a empresa tem uma boa qualidade de vida e se a mesma se preocupa com este fator e considera muito importante dentro da organização.

2. Revisão Bibliográfica

Recursos Humanos

Para Certo e Peter (2002), a função de Recursos Humanos nas empresas tem evoluído muito nestes últimos anos, principalmente no Brasil. A evolução mundial tem sido no sentido de enfatizar o gerenciamento da absorção e difusão do conhecimento nas empresas.

Alguns fatores como, a estabilidade da moeda e a abertura da economia trouxeram uma nova realidade no relacionamento capital-trabalho do país. A função de RH, que foi profundamente absorvida por este tema em toda a sua história, passa agora por profundas modificações, tendo que responder às necessidades das empresas de melhorar, de forma inusitada, seus resultados.

Os desafios são imensos. Os ganhos de produtividade da economia brasileira foram grandes na década de 90 por imposição da abertura do mercado e aparecimento de produtos de alta qualidade e baixo preço. No início do século XXI, foi especialmente importante na difusão do conhecimento gerencial na sociedade brasileira. Inicialmente este tipo de conhecimento chegou entre nós no bem-sucedido Movimento pela Qualidade.

De acordo com Chiavenato (1999), a área de Administração de Recursos Humanos envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho que identificam os pontos que precisam ser mais bem trabalhados para aumentar a satisfação pessoal dos clientes internos objetivando ter um processo organizacional com qualidade e agilidade.

Conceitos da Administração de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2002), Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área extremamente sensível à mentalidade que prevalece nas organizações. Por esta razão, ela é contingencial, estratégica e situacional. Porém, depende muito da cultura que predomina em cada empresa e também da estrutura organizacional adotada. Mais ainda depende das características do ambiente, do negócio, das políticas internas e externas adotadas pela organização, das suas funções e processos e de variáveis importantes, que possam afetar a estrutura organizacional de cada empresa. Porém, o que realmente nos anima e nos dá novos aletos, é que a Administração de Recursos Humanos está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, de modo especial neste terceiro milênio, onde com a crescente globalização dos negócios e com a tão acirrada concorrência mundial, a ciência esta se estruturando com agilidade as necessidades do mercado principalmente no que se refere ao perfil do profissional atual. As palavras de ordem para todas as empresas passaram a ser: produtividade, qualidade, eficiência e competitividade.

Conforme Drucker (2002), dentro deste novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a ser vista como a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem, o diferencial para que as organizações possam ser realmente competitivas.

Administração de Recursos Humanos é a interação entre pessoas e organizações e vice versa. As ferramentas de recursos humanos como, o recrutamento de pessoas e seleção de pessoal, desenho de cargos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, compensação (administração de salários), plano de benefícios sociais, qualidade de vida no trabalho, relações interpessoais, treinamento e desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento organizacional, sistema de informação em recursos humanos, ética e responsabilidade social auxiliam esse processo. Chiavenato (2002).

De acordo com Drucker (2002), a área de ARH leva em consideração a necessidade da realização do trabalho em grupos ou em equipes. As organizações são responsáveis sobre as vidas e sobre a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro das organizações. Sejam quais forem os seus objetivos lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos etc. As organizações envolvem umbilicalmente as pessoas que cada vez mais e mais se tornam dependentes da atividade organizacional.

Importância da Administração de Recursos Humanos

Para Chiavenato (1999), a Administração de Recursos Humanos esta unida aos diversos setores que compõem as empresa atuais, em busca de alta produtividade o que se percebe atualmente. É que a variável humana tem sido o ponto crítico das empresas em todo programa de expansão de melhoria de qualidade, de incremento de produtividade, de focalização do cliente, de competitividade. Os assuntos normalmente tratados em ARH referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos: fala-se em aplicação e interpretação de testes, psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional.

De acordo com Drucker (2002), os temas relacionados na área de Recursos Humanos tratam tanto dos aspectos internos da organização, como dos aspectos externos ou ambientais. A empresa pode empregar essa potente ferramenta para administração o que significa criar condições estimulantes para que seus profissionais agreguem valor aos resultados organizacionais.

Objetivos da Administração de Recursos Humanos

Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto ou de algum serviço. O objetivo desta área consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram alcançar as metas individuais relacionadas de forma direta ou indireta com o trabalho. Chiavenato (2002).

Os principais objetivos desta área são: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Manter os empregados bem treinados e motivados; Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; Administrar a mudança; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como eles são tratados. Para que os objetivos da área sejam alcançados, são necessários que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. Chiavenato (2002).

Funções Básicas da Área de Administração de Recursos Humanos

Para Fleury (2002), não há leis ou princípios para a administração dos recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos, disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da ARH, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis sujeitas a um dinâmico desenvolvimento.

“A Administração de Recursos Humanos ARH é ter responsabilidade de linha e função de staff (de assessoria) ao mesmo tempo. Responsabilidade de linha quando esta constituída em uma área, departamento, seção ou setor e staff, pois ao mesmo tempo assessoras todas as áreas, departamentos, seções e setores.”. Chiavenato (2002).

Gestão de Pessoas

Para toda organização necessita-se de pessoas para que possam estar focados em seu trabalho para desde o principio promover um crescimento na mesma, contudo vem à preocupação de qual forma gerenciá-las para que haja melhor aproveitamento destes recursos que são valiosos às empresas.

Segundo Chiavenato (2002) “as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, par dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

Assim toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da ARH. Pois sem organizações e sem pessoas não existiria a ARH. Chiavenato (2002).

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos. Chiavenato (2004).

Comportamento Organizacional

Em todos os departamentos de uma empresa utilizamos o contato de uns com os outros para tornar a empresa ativa e também para criarmos um bom clima organizacional dentro destas organizações.

Logo Chiavenato (2002) “comportamento organizacional é o campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar comportamento humano no contexto das empresas”. “Subjacentes a esta definição de comportamento organizacional, encontram-se três coisas importantes”:

1. O Comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com o colega de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.
2. O Comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.
3. O comportamento organizacional também analisa o “comportamento” dessas unidades sociais maiores – grupos e organizações - por si. Nem os grupos e organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais. CHIAVENATO (2002)

Segundo Chiavenato (2004) as organizações diferem umas das outras quando à qualidade do comportamento organizacional desenvolvem. Essas diferenças são substancialmente causadas pelos diferentes modelos de comportamento organizacional que dominam o pensamento administrativo em cada organização.

Comportamento Organizacional existe para demonstrar os fatores e evidenciar as ações e atitudes que desmotivam os colaboradores reduzindo assim a rotatividade e o absenteísmo.

Segundo Hollenbeck (2006) “Comportamento Organizacional (CO) é o campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Logo pode se demonstrar o desempenho humano para o próximo tópico.

Desempenho Humano

O Desempenho humano consiste numa atividade contínua de avaliação e aconselhamento caracterizado pela integração entre gestor e colaborador, que visa direcionar o desempenho do colaborador e do gestor no sentido de alcançar resultados de desempenho de ambos e, conseqüentemente a desempenho interna e externa da organização.

Segundo Chiavenato (2000), nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto-avaliação. Nessas organizações utiliza-se a auto - avaliação do desempenho, em que cada pessoa se auto avalia quanto á sua

performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pela organização pelo gerente ou pela organização.

Logo para Chiavenato (2000) desempenho é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. Aqui reside aspecto principal do sistema o desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objetivos pretendidos.

Drucker (2002), logo afirma que a tarefa de haver um desempenho específico existe diferenças entre as empresas e as instituições não empresariais. Em todas as outras tarefas, porem é semelhante.

Qualidade de Vida no trabalho

A Qualidade de vida no trabalho hoje tem sido muito comentada por várias empresas e diversos setores, assim demonstrando que é um fator predominante para ter colaboradores motivados e produtivos em sua organização. A empresa e os colaboradores estão dando mais valor em ter um bom relacionamento e evitar conflitos interpessoais entre empregador x empregado.

Portanto a empresa tem percebido que a melhoria continua da QVT tem se transformado em um fator que obtêm ganhos produtivos e torna-se assim uma empresa mais saudável e competitiva no mercado.

Para muitas empresas o termo qualidade de vida no trabalho é tratado erroneamente, pois muitos gestores não estão adaptados com as mudanças na sua área, assim tratava-se como qualidade de vida somente a auto-estima dos colaboradores em relação a sua remuneração.

Mas qualidade de vida no trabalho “refere-se à preocupação do bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas”. Chiavenato (1999).

Assim outros autores resumem o mesmo conceito apenas de maneiras diferente.

Logo Davis, Newstron (2004) “entende-se por QVT os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas”.

O objetivo a ser buscado, em última instância, é o de uma melhor QVT para os funcionários. De forma implícita, dentro de uma sociedade capitalista, na qual a percepção do lucro é preponderante, esse objetivo não deixa de antever a maior produtividade como um fim único.

De modo geral, o enriquecimento do trabalho e os programas de QVT são desejáveis tanto por necessidades humanas quanto de desempenho. Ajudam tanto aos funcionários quanto à empresa. Há uma relação de contingência. Os melhoramentos alcançados com a QVT conseguem resultado mais satisfatório sem algumas situações e menos em outras. Os programas de QVT trazem custos e benefícios. Ambos devem ser considerados na determinação dos benefícios líquidos e da desejabilidade de uma mudança. Davis e Newstron (2004)

“A proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização. Os elementos típicos de um programa QVT incluem discussão abertas, sistemas de remuneração justos, preocupação com a segurança dos empregos e participação do trabalho”. (Davis e Newstrom 2004)

Assim podemos dizer que a QVT vêm demonstrar os dois lados de uma mesma moeda, o do colaborador e seu bem estar e o da empresa a satisfação de ter funcionários, mais motivados e produzindo mais.

Conforme Rocha Neto (2003) nas organizações tradicionais, a condição humana tem sido considerada apenas por suas aparências imediatamente visíveis. A maioria de nós convive em sociedade que valorizam aspectos externos. Com essa perspectiva, fazemos enormes esforços para nos sentirmos mais atraentes e aprovados. Algumas organizações se maquilam para dar boa impressão, compram ou alugam prédio agradáveis, instalam escritórios modernos, vestem funcionários com belos uniformes, e, assim tudo parece ter mudado.

Para Rocha Neto (2003) Há a preocupação com as inquietações humanas e com a origem das motivações. O que induz a cooperação? Como melhorar a qualidade de vida no trabalho? Como fazer com que as pessoas estejam cada vez mais dispostas a confiar, a cooperar, a enxergar as necessidades dos demais, e a colaborar com a realização coletiva?

Para entender melhor o processo de tomada de decisões dos indivíduos e suas motivações, como impulsos que orientam as escolhas e respostas de cada um, há que se explorarem os valores percebidos do trabalho, suas circunstâncias e conseqüências, a repercussão no ambiente ou o reconhecimento social e a satisfação pessoal e os motivos que mobilizam as pessoas a agir, seja na expectativa de recompensas ou punições associadas, que podem ser materiais, ou o prazer obtido coma satisfação de outros. Há as possibilidades de prêmios e incentivos, ascensão profissional, a satisfação pelo que se faz, ou o impulso de servir as outras pessoas. Para gerar esse tipo de motivação, os dirigentes precisam cuidar para não tomar decisões antiéticas, como, por exemplo, demitir colaboradores sem motivos justos, ou a partir do principio da desconfiança em seus funcionários. É preciso criar um clima de confiança se desejamos a cooperação e o comprometimento dos colaboradores. Também é necessário, mostrar que responsabilidade pela melhoria de uma organização não cabe somente aos dirigentes. É importante lembrar que cada pessoa, ao interagir com o ambiente físico ou humano em uma organização, acaba gerando aprendizagens nos outros, pelo exemplo e pelo contato pessoal. O ambiente empresarial tem buscado a competitividade em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e política, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho. O ambiente empresarial em fervor no qual os fatores de sobrevivência muitas vezes se sobrepõem as mudanças de longo prazo na sociedade que conduzam, efetivamente, a melhorias de condições de vidas e bem estar dos cidadãos.

As qualidades de vida no trabalho estão sendo estruturado por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico, entre os quais se destacam

Saúde: Visa preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano em vez de apenas atuar sobre o controle de doenças e propiciar e maior expectativa de vida e reintegração profissional da pessoa que adoecer.

Conforme A.M. Magalhães, Liliana (2004) as pessoas que sofrem outros tipos de incapacidade podem ver-se excluídas do mercado de trabalho, devido aos prejuízos com respeito a sua capacidade para trabalhar, ainda quando haja se recuperando ou que sua incapacidade esteja perfeitamente sobre controle. Em Termos concreto, que significa que a forma pela qual se traduz na vida das pessoas esta relacionadas a freqüência com que as pessoas terminam e isoladas e empobrecidas, com problema de desanimo, ansiedade persistentes e estresse. Os empregados se vêm afetados também pelo custo em termos de baixa produtividade, absentismo, alto taxas de rotatividade de pessoal, aumento de custo de contratação e de formação e por ultimo a redução dos benefícios.

Stress: Referente ao stress ele pode ser decorrente de uma atividade excessiva, tediosa, da falta de habilidade especial no trato com as pessoas.

Para Wagner III, Hollenbeck (2006) stress é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de suas capacidades para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante. A razão disso é que à medida que o nível de dificuldade e o nível de capacidade se aproximam mais e mais, o resultado se torna cada vez

mais incerto. É essa incerteza em relação a enfrentar o desafio que gera o stress, e não o medo de um resultado negativo.

Hoje em dia vivemos situações estressantes no nosso dia a dia muitas vezes as pessoas se tornam irritadiças, afetando as relações interpessoais e a qualidade de vida. No trabalho não é diferente a preocupação pode se manifestar de diferentes modos, sendo desde a pontualidade, o trânsito até no que diz respeito aos relacionamentos, organizacional e funcionamento das equipes de trabalho.

Ainda segundo Wagner III e Hollenbeck (2006) o stress e insatisfação fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações em termos de programas de assistência médica. É a fonte também de custos indiretos, notadamente na forma de absenteísmo e rotatividade. A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro. Pesquisas estimam que uma única ausência não programada custa a uma organização mediana mais de 650 dólares por dia, e que os índices de absenteísmo aumentaram cerca de 15% entre 1992 e 1995.

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) a satisfação no trabalho influencia o absenteísmo. Os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que o insatisfeito. Ela também pode afetar a rotatividade. Os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que o satisfeito. Tanto o absenteísmo como a rotatividade pode custar muito caro para as organizações. É importante notar que nem o absenteísmo nem a rotatividade devem ser encarados como fenômeno totalmente negativo. O absenteísmo pode ser funcional às vezes.

Falando um pouco sobre ergonomia onde em uma organização sempre podemos juntar estes assuntos um com outro.

Ergonomia: Estuda as condições de trabalho ligadas às pessoas, fundamentada - se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando o conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho ou seja, lesões causadas por postura inadequadas ou exercícios físicos desnecessários. Ergonomia é a adaptação do posto de trabalho, dos instrumentos, das máquinas, dos horários, do meio ambiente às exigências do corpo humano.

Alguns fatores que contribuem com a ergonomia:

- Posturas incorretas;
- Força (esforços excessivos/uso inadequado);
- Repetitividade de um mesmo padrão de movimento;
- Compressão mecânica de estruturas dos movimentos musculares;
- Estresses físicos e mentais;

Essas lesões causam desconforto diminuindo a eficácia de uma atividade executada devido:

- Dor;
- Fadiga;
- Queda de desempenho;
- Incapacidade temporária;
- Incapacidade permanente;

3. Metodologia

O estudo em questão foi realizado em uma empresa metalúrgica que será estudado a qualidade de vida no trabalho.

Assim, a mesma se encontra na RMC (Região Metropolitana de Campinas), desde 2005. Fundada por 2 sócias com um quadro atual de 63 colaboradores. Deste quadro apenas 12 funcionários do setor administrativo responderam as perguntas onde contem 10 questões em um único questionário. Os funcionários escolhidos são de fácil acesso para realizar o estudo em questão onde representam apenas 15% dos funcionários desta empresa.

A pesquisa foi elaborada em caráter de amostragem, pois serão poucos funcionários que representarão a empresa nesta pesquisa.

Na primeira fase deste estudo serão levantados os resultados obtidos nas pesquisas de satisfação de trabalhar nesta empresa, onde será realizada a pesquisa nos três meses consecutivos. Assim tornando-a pesquisa de forma quantitativa.

Conforme Gilson Honorato (2004) Pesquisa quantitativa procura, como o próprio nome diz quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística. Ela não se presta a aprofundamentos psicológicos, mas permite que os aspectos mercadológicos sejam medidos com mais precisão. Com os resultados obtidos serão analisados e processados em seguida serão separados pela ordem de criticidade determinada pela pesquisa de satisfação, ou seja, primeiramente serão avaliados os processos que demonstre menor índice de satisfação.

Na segunda fase foram utilizadas ferramentas da qualidade de vida no trabalho para buscar a melhor forma de aperfeiçoar os processos problemáticos e melhorar os processos que atualmente geram resultados. Após isso, será realizada a implantação das novas mudanças decorrentes no trabalho realizado.

4. Resultados e Discussões

Após a metodologia iniciou-se o processo de análise, tabulação e discussões dos dados, onde serão apresentados os gráficos com sua análise, onde se comprova a veracidade da pesquisa.

Para está pesquisa foi utilizada 10 (dez) questões onde será analisado o nível de qualidade de vida no trabalho da empresa em questão.

A primeira pergunta do questionário é: “São de sua responsabilidade os resultados da qualidade e do bom desempenho de seu trabalho”?

No gráfico abaixo pode-se demonstrar que 75% afirmam que sempre é sua responsabilidade e 8% dizem que é frequentemente e 17% alegam que é raramente de sua responsabilidade.

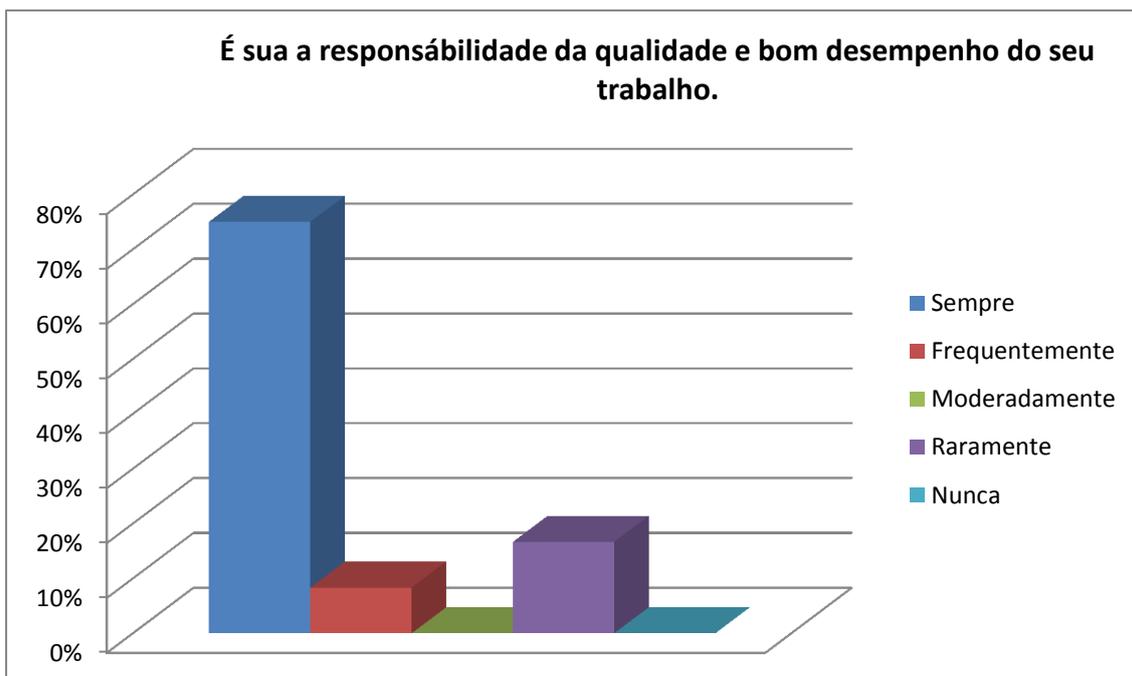


Gráfico 1: Responsabilidade da qualidade e desempenho no trabalho

Fonte: Autoria própria pesquisa.

A segunda pergunta é: “Você tem um bom desempenho no seu dia-a-dia de trabalho”?

Neste gráfico demonstra que 50% dos funcionários sempre têm um bom desempenho e 50% frequentemente tem um bom desempenho.

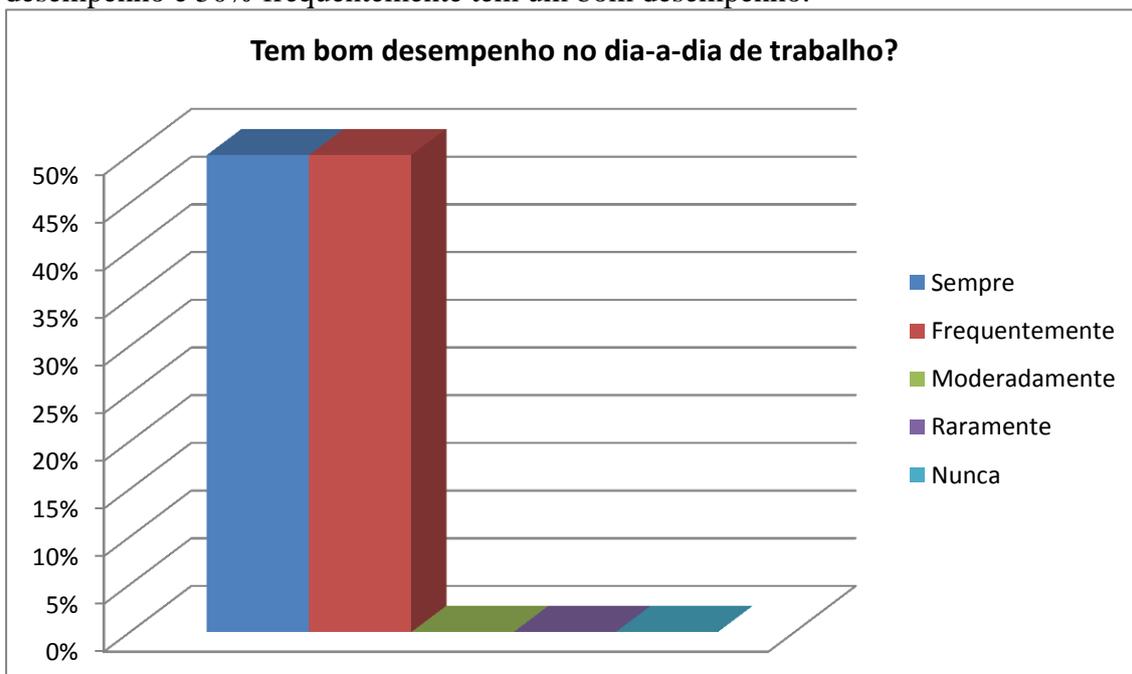


Gráfico 2: Bom desempenho no dia-a-dia

Fonte: Autoria própria pesquisa.

A terceira questão respondida é: “A empresa proporciona uma boa qualidade de vida no setor em que trabalha”?

Apenas 33% diz que a empresa sempre proporciona, 17% diz que a empresa frequentemente proporciona e 50% alega que a empresa proporciona moderadamente uma boa qualidade de vida para seus colaboradores

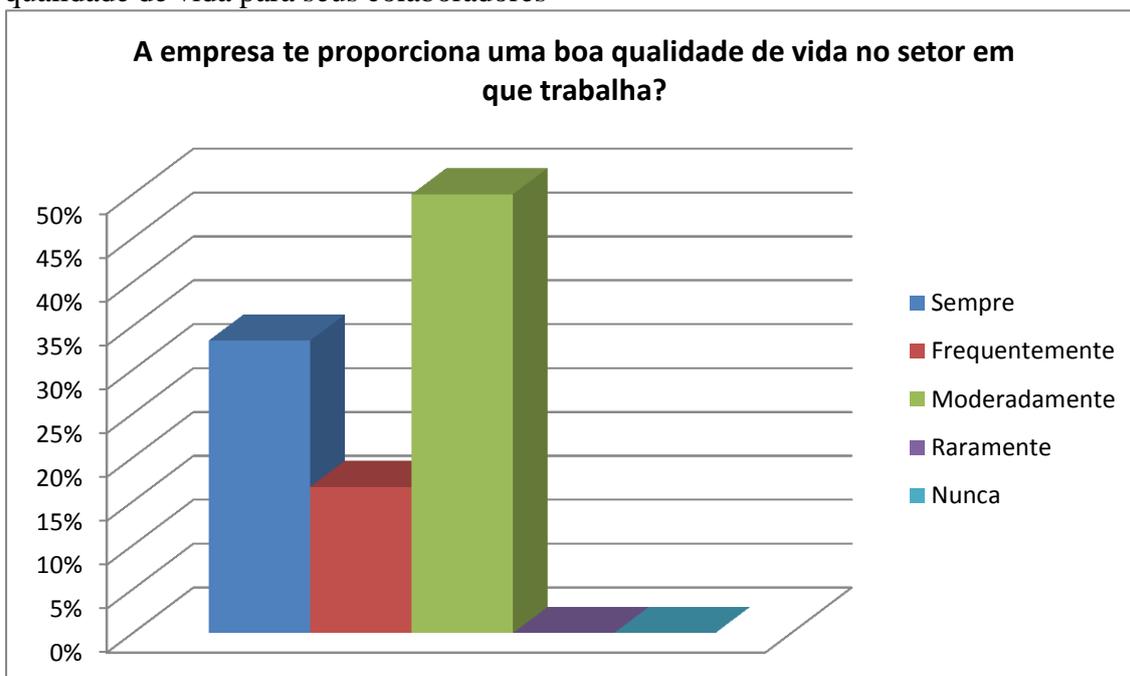


Gráfico 3: Bom desempenho no dia-a-dia

Fonte: Autoria própria pesquisa.

Logo a quarta pergunta é: “O ambiente físico de trabalho, é causa mal estar prejudicando sua saúde, (barulho, clima, poeira)”?. Assim 17% dos entrevistados alegam que sempre causa mal estar, 8% frequentemente causa mal estar, 67% diz que é moderado e 8% raramente.

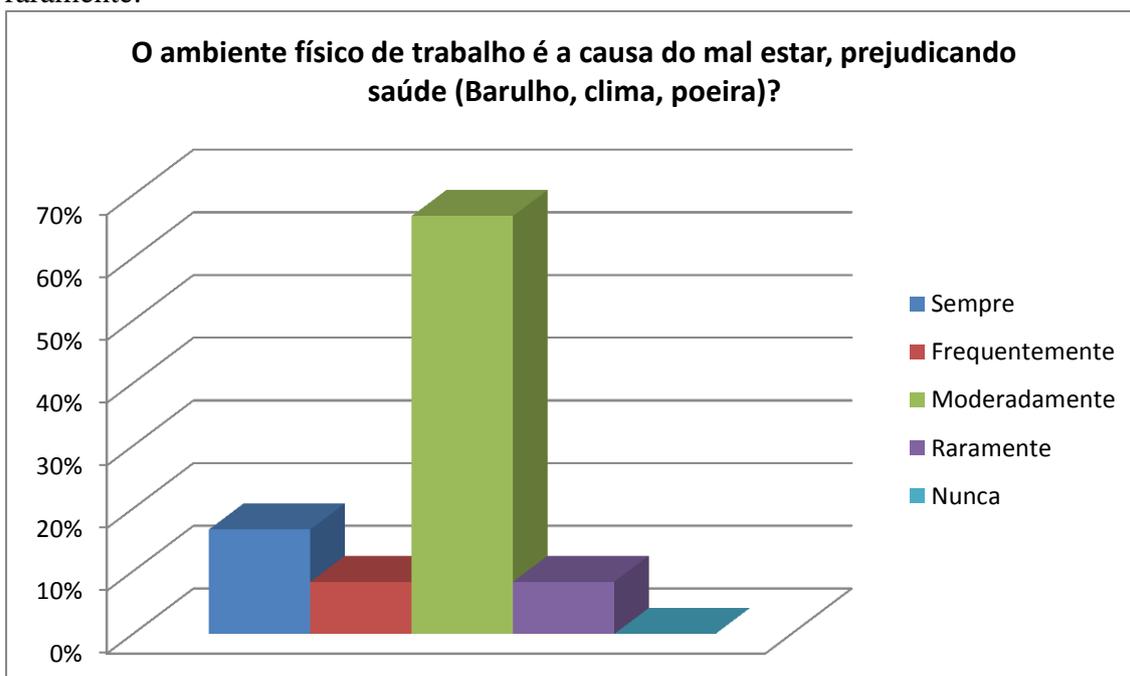


Gráfico 4: Bom desempenho no dia-a-dia

Fonte: Autoria própria pesquisa.

Para a quinta pergunta foi questionado a seguinte pergunta: “O seu trabalho traz aborrecimento e preocupação”?

Dos entrevistados 8% dizem que sempre seu trabalho traz aborrecimento, 50% afirmam que seu trabalho frequentemente traz, 17% alegam que causa um aborrecimento moderado e 25% raramente causa aborrecimento.



Gráfico 5: Aborrecimento e preocupação

Fonte: Autoria própria pesquisa.

Na sexta questão foi trabalhada a pergunta: “A maneira com seu superior lhe tratam no seu local de trabalho te causa alguma humilhação ou transtornos?”

Foi apontado por 17% dos entrevistados que raramente isto acontece e 83% disseram que nunca acontece.

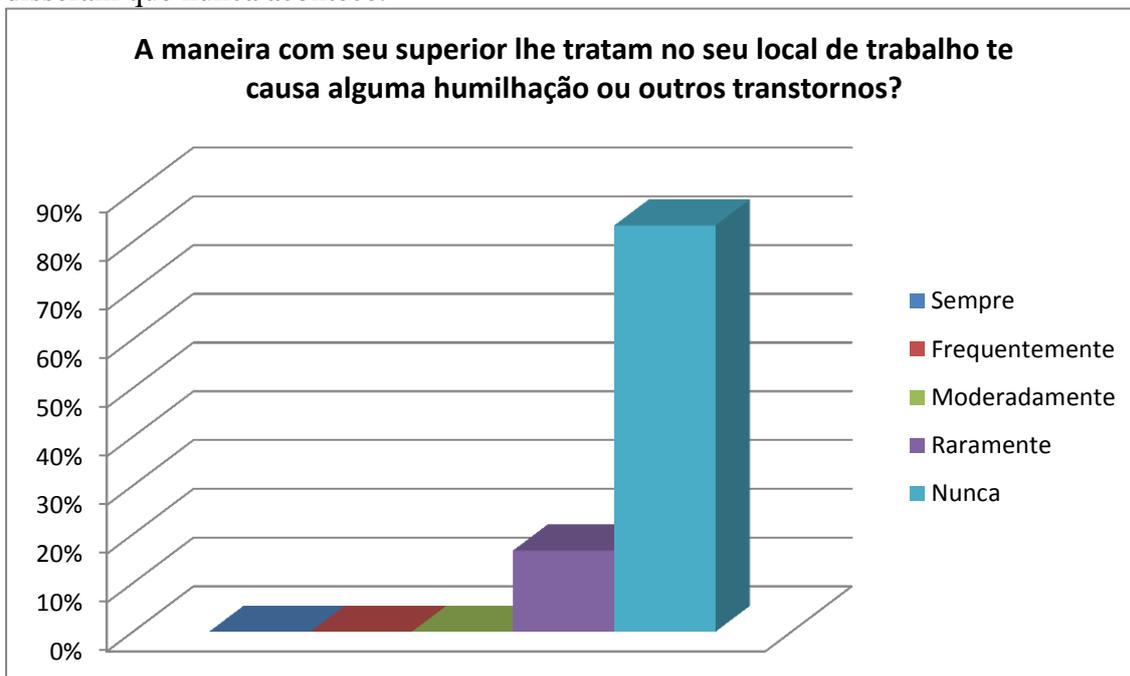


Gráfico 6: Tratamento do seu superior

Fonte: Autoria própria pesquisa.

A sétima pergunta aplicada é: “São levados trabalhos para finalizar em casa”? Logo os participantes disseram que 8% frequentemente levam trabalho para casa, 8% raramente e 83% nunca levam trabalho para casa.



Gráfico 7: Trabalho levado para casa

Fonte: Autoria própria pesquisa.

Contudo na pergunta oitava foi discutida a seguinte pergunta: “A organização em que trabalha faz confraternização e atividade com sua família e você?”

Para 17% alegam que a empresa sempre faz confraternização para a empresa, 8% diz que a empresa faz eventos moderado, 67% dizem que raramente é feito algum evento e 8% a empresa nunca faz evento.



Gráfico 8: Lazer com você e sua família

Fonte: Autoria própria pesquisa.

Assim a pergunta nona é: “ Com que frequencia voce recebe informações (feedback) sobre seu desempenho no ambiente organizacional”?

Apenas 8% recebe feedback todos os dias, 17% recebem uma vez por semana, 25% recebem uma vez por mês e 50% não recebe informação.

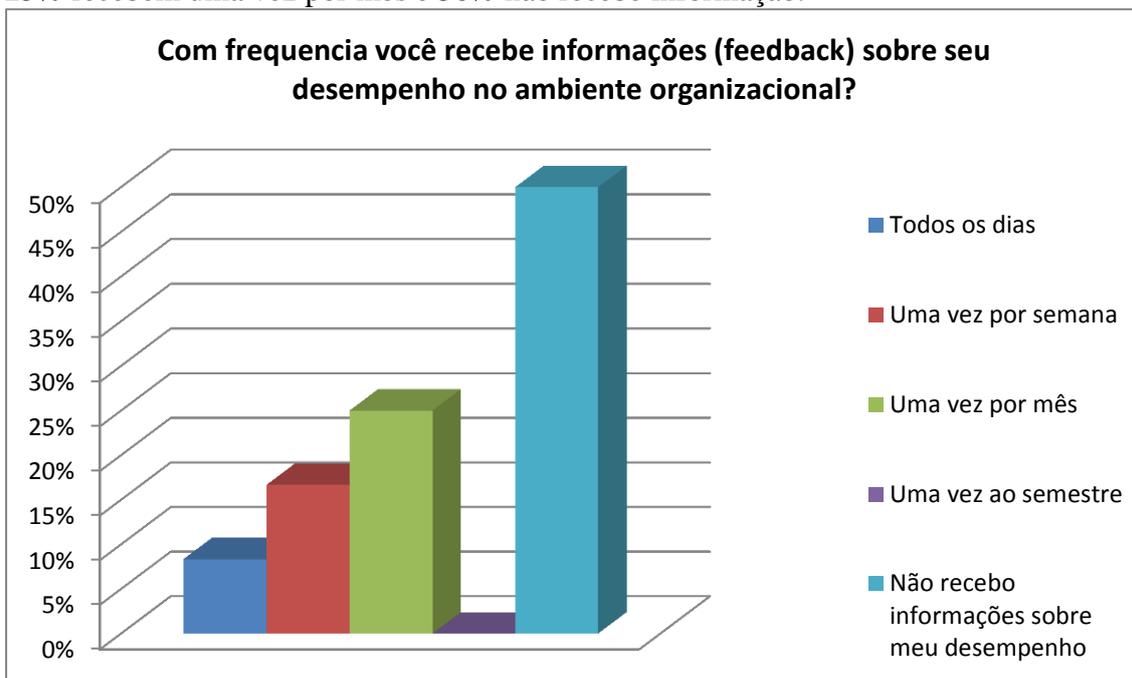


Gráfico 9: Feedback do seu supervisor

Fonte: Autoria própria pesquisa.

Na ultima pergunta é: “Como você se comporta em termos de segurança ao seu ambiente trabalho e função”?

Logo 17% se sente inseguro com seu trabalho, 17% muito seguro e 67% seguro.



Finaliza-se as análises e discussões e inicia-se as considerações finais.

5. Considerações Finais

Para as considerações finais chega-se a conclusão que 65% dos funcionários pesquisados estão insatisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, e 35% está satisfeita com a qualidade de vida no trabalho. Através dos resultados, é necessária uma melhoria no ambiente de trabalho e com isso a melhoria também atingirá o ambiente externo social e familiar. Quando um funcionário não está motivado ele não leva a imagem positiva da empresa para sua família.

O gestor da empresa deve avaliar o que falta para seus funcionários para com isto ter um bom desempenho e melhorar sua produtividade. Deve-se enfatizar a qualidade de vida no trabalho, utilizando de recursos como treinamento, lazer e feedback. A qualidade de vida no trabalho não pode ser apenas momentânea de pesquisa, mas que faça parte de um plano estratégico e que não venha a ser interrompida diante da primeira dificuldade a ser enfrentada, pois é preciso favorecer o desenvolvimento do perfil de um ser humano.

Visto as discussões e resultados apresentados da empresa pesquisada, há necessidade de ampliar e trabalhar, não somente o conceito e sim, tudo o que a qualidade de vida envolve com seus colaboradores. Assim, trabalhando como a primeira sugestão, um esclarecimento sobre a qualidade de vida no trabalho junto aos colaboradores e a sua importância para focar a conscientização sobre o tema. Posteriormente é indicado realizar nova pesquisa, pois a partir desse esclarecimento aos funcionários, teremos um resultado mais consistente e real das necessidades neste âmbito para um aproveitamento melhor na qualidade de vida, satisfação, clima organizacional e comitadamente na produtividade da empresa.

6. Referência Bibliográfica

- CHIAVENATO**, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. Ed. 7. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Recursos Humanos**; Edição compacta, São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos**. São Paulo: Campus 1999.
- CERTO C.; PETER**, P. J. **Administração estratégica: Planejamento e Implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993
- DAVIS**, K.; **NEWSTRON**, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. Volume 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DRUCKER**, P. F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre a administração**, Tradução: Carlos A. Mal Ferrari, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GUIMARÃES**, M. A. Liliana. **Saúde mental e trabalho: São Paulo**. 2004. Disponível em: <[HTTP://www.casadopsicologo.com.br](http://www.casadopsicologo.com.br)>. acesso em: 24 Agos. 2012
- ROCHA NETO**, Ivan. **Gestão de organização: Pensamentos científicos, inovação, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos e ética e dimensão humana**. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN. Fundamentos de comportamento organizacional. Artmed Editora S.A 1999

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira, revisão técnica Laura Zaccarrelli. – São Paulo: Saraiva 2006.

EMPREGABILIDADE: A DIFICULDADE DO JOVEM EM BUSCA DO PRIMEIRO EMPREGO

Bruno Henrique Cunha¹
Tânia Cristina Bassani Cecílio²

Resumo

Inserida na área de Administração, especificamente em Gestão de Pessoas, esta pesquisa baseia-se em nossa experiência como professor na rede pública estadual, na cidade de Nova Odessa – SP, na qualidade de docente de física. Percebemos que nossos alunos pretendem ingressar no mercado de trabalho, porém, tem encontrado diversas dificuldades. Esta pesquisa tem como principal objetivo identificar quais são os reais fatores que interferem na contratação desse público, constituindo-se esta a problemática desta pesquisa. Pretendemos elaborar uma análise que venha a propor novas reflexões perfil profissional com o intuito de contribuir com os estudantes com o desenvolvimento da escola. Constatamos que as empresas são muito exigentes quando se refere a dar oportunidades aos jovens para terem acesso ao primeiro emprego, por outro lado estas mesmas empresas reclamam que a força de trabalho existente no mercado esta muito abaixo de suas necessidades está elas muito exigentes? Os jovens não procuram extrair o melhor das tecnologias disponíveis e da formação oferecida? Para responder a essas questões elegemos a abordagem qualitativa e a metodologia de estudo de caso, com questionário estruturado por seu caráter exploratório. Os dados analisados nos mostram que esses jovens têm a necessidade de trabalho, porém existe a dificuldade em buscar o primeiro emprego, na maioria das vezes buscam caminhos, como veremos neste artigo a sua grande maioria do Serviço de Orientação e Solidariedade de Nova Odessa - SP

Concluimos que eles têm um déficit de aprendizagem, onde os prejudicam na busca do primeiro emprego.

Palavras-chave: gestão de pessoas, empregabilidade, perfil profissional de jovens

Abstract

Inserted in the Administration area, specifically in People Management, this research is based on our experience as a teacher in public schools in the city of Nova Odessa-SP, acting as a professor of physics. We realize that our students want to join the labor market, however, has encountered several difficulties. This research has as its main objective to identify what are the real factors that influence the contraction of public, constituting this the problem of this research. We intend to develop an analysis that will propose new thinking professional profile in order to help with students with school development. We found that companies are very demanding when it comes to providing opportunities for young people to have access to a first job, on the other hand these same companies complain that the existing workforce in this market much below their needs they are very demanding? Young people do not seek out the best available technologies and training offered? To answer these questions we chose a qualitative approach and case study methodology, using a structured questionnaire for their exploratory nature. The data analyzed show that these young people have the need to work, but there is difficulty in seeking their first job, most often seek ways, as we will

seen in this article the vast majority of the Signpost Service of Solidarity and Nova Odessa-SP. We conclude that they have a learning disability, where the harm in finding their first job.

Keywords: *people management, employability, job profile of young*

¹ *Bruno Henrique Cunha, (bruno_17hc@hotmail.com)*

² *Professora Tânia Cristina Cecílio Bassani*

1 Introdução

O presente trabalho aborda o perfil do profissional, exigido pelo mercado de trabalho, entretanto, procura-se compreender aqui, o processo educacional, assim como as perspectivas do mercado para com os jovens que pretendem ingressar no mesmo.

Objetiva-se aqui analisar as principais dificuldades encontradas pelos jovens no ingresso do mercado de trabalho, assim como suas deficiências, as lacunas existentes no processo educacional, proporcionando o despreparo de alguns jovens para atuar profissionalmente.

Outro aspecto abordado neste trabalho são as condições de atividades existentes no mercado de trabalho, sua evolução, no passar dos anos, e o ingresso dos jovens no mesmo. Problematizando tal questão, reflete-se sobre o aumento de empregos formais para o jovem brasileiro, ressaltando o ponto mais favorável, ou seja, aquele que proporciona mais possibilidades de inserção no mercado de trabalho, desta forma foi analisado a participação dos jovens nos empregos formais gerados nos últimos anos, levantar suas características pessoais e verificou-se o tipo de emprego a que eles têm acesso, mensurou-se o impacto do recente crescimento econômico sobre o volume de postos de trabalho destinados à trabalhadores com pouca ou nenhuma experiência profissional, desagregando a análise por grupo ocupacional.

2 Revisão Bibliográfica

CAPITALISMO E MERCADO DE TRABALHO

A criação de postos de trabalho no capitalismo está vinculada à dinâmica mais geral da economia e somente em casos específicos, por exemplo, em políticas públicas para produção direta de ocupação (frentes de trabalho), levadas a cabo pelo Estado e por ele financiado, ou mesmo pela geração de empregos públicos, se consegue escapar dessa lógica. De maneira geral, o capitalista só contrata trabalhadores em momentos de crescimento econômico nos quais a ampliação da demanda efetiva cria essa necessidade. O trabalhador, embora agregue valor ao produto ou serviço através de sua força de trabalho, é também uma fonte de custos. Pela lógica capitalista, os custos devem ser reduzidos e os lucros maximizados, portanto, novas contratações são normalmente evitadas a menos que o resultado dessa equação seja favorável ao capital.

Em outras palavras, o aumento da mão de obra ocupada está condicionado a uma necessidade real do empreendimento capitalista em seu processo produtivo e, portanto, subordinado a um ciclo de causalidade definido externamente ao mercado de trabalho. Deste modo, políticas efetivas para enfrentamento do desemprego devem estar associadas a políticas de desenvolvimento ou ao menos de estímulo à ampliação da demanda efetiva e de aceleração econômica.

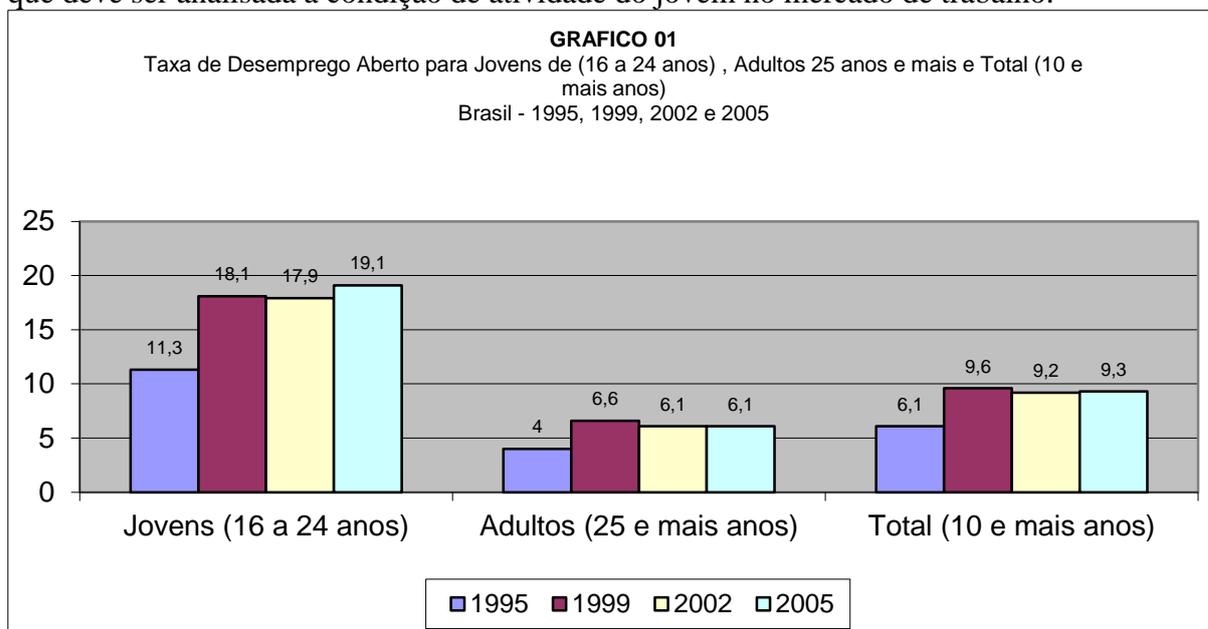
No caso dos jovens, a questão é mais complexa, uma vez que o elevado desemprego desse segmento da força de trabalho tem, ao menos, dois determinantes adicionais:

- 1) a discriminação das empresas na contratação de força de trabalho;

2) o perfil desfavorável de qualificação e de experiência dos jovens em relação à população já presente no mercado de trabalho.

O enfrentamento do desemprego dos jovens depende, portanto, não apenas da capacidade de ampliar a geração de novas oportunidades de trabalho e reduzir significativamente o nível de desemprego, como de ações especialmente dirigidas para melhorar as possibilidades de inserção ocupacional deste segmento.

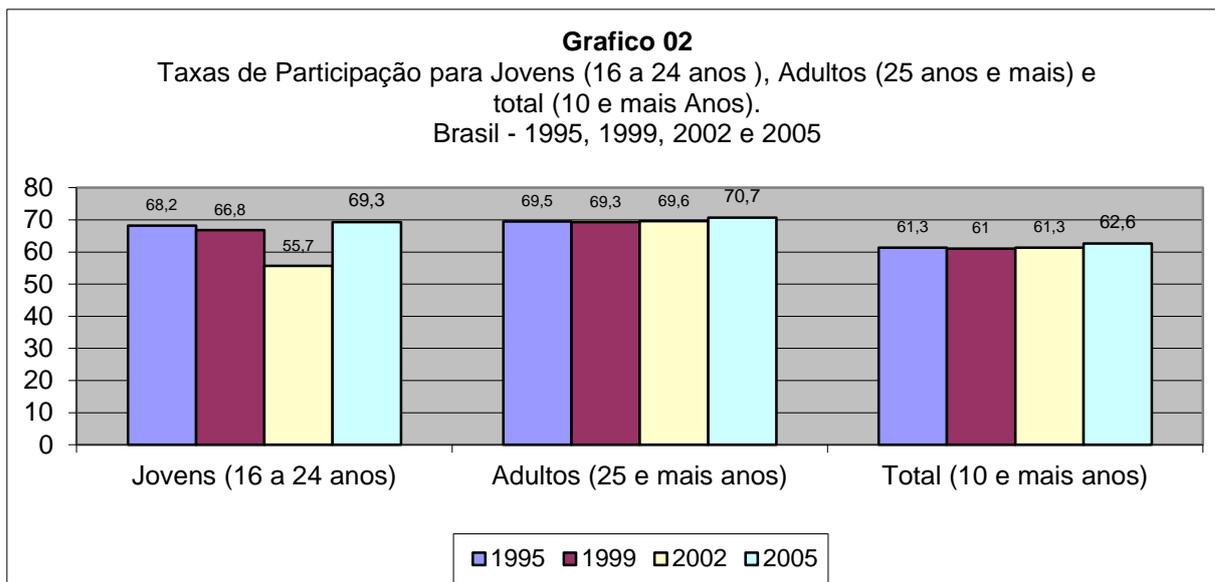
Como mencionado anteriormente, o mercado de trabalho brasileiro teve momentos de inflexão, que respondem às conjunturas econômicas. Entre meados da década passada e a primeira metade da atual houve períodos de deterioração da situação, inclusive com aumento do desemprego, seguidos de recuperação parcial. É nessa conjuntura instável para a ocupação que deve ser analisada a condição de atividade do jovem no mercado de trabalho.



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 1995, 1999, 2002 e 2005

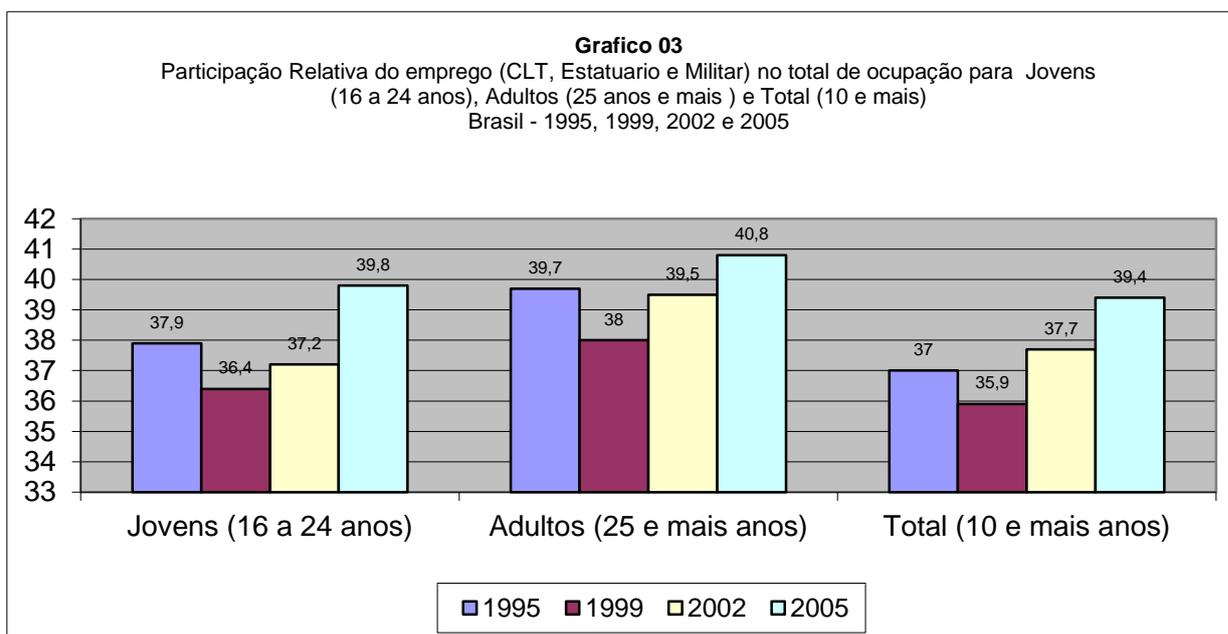
Comparando-se a evolução das taxas de desemprego em dois períodos distintos: um primeiro que compreende o intervalo entre 1995 e 1999, e um segundo que vai de 1999 a 2005, verifica-se um comportamento distinto entre a evolução das taxas de desemprego total *vis-à-vis* as taxas de desemprego para os jovens.

Percebe-se pelo Gráfico 1 que as taxas de desemprego aberto se ampliam rapidamente entre 1995 e 1999 para todos os grupos analisados, mas que num segundo momento, após 1999, decrescem e se estabilizam. A exceção é justamente o grupo dos jovens, cujas taxas oscilam, mas terminam o período (19,1% em 2005) em patamar mais elevado do que em 1999 – 18,1%, embora tenham chegado a 17,9% em 2002.



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilio/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 1995, 1999, 2002 e 2005

Evidencia-se pelo Gráfico 2 uma aceleração das taxas de participação que implicam em maior pressão dos trabalhadores em busca de ocupação sobre o mercado de trabalho. Embora as taxas de participação de todos os grupos tenham se ampliado ao longo do período, novamente as relativas aos jovens foram as que mais sofreram alterações. Focando no período que se destina esse artigo, que vai de 2002 a 2005, as taxas de participação dos jovens foram as que mais cresceram no período (1,3% a.a., contra 0,5% a.a. para os adultos). Sem dúvida, vários fatores fizeram com que se ampliasse a propensão dos jovens a buscar uma inserção no mercado de trabalho. Contudo, a maior procura dos jovens por uma ocupação não foi correspondida pela criação efetiva de vagas e isso elevou significativamente as taxas de desemprego do grupo que cresceram para 2,2% a.a., enquanto a taxa de desemprego dos adultos ficou estabilizada.

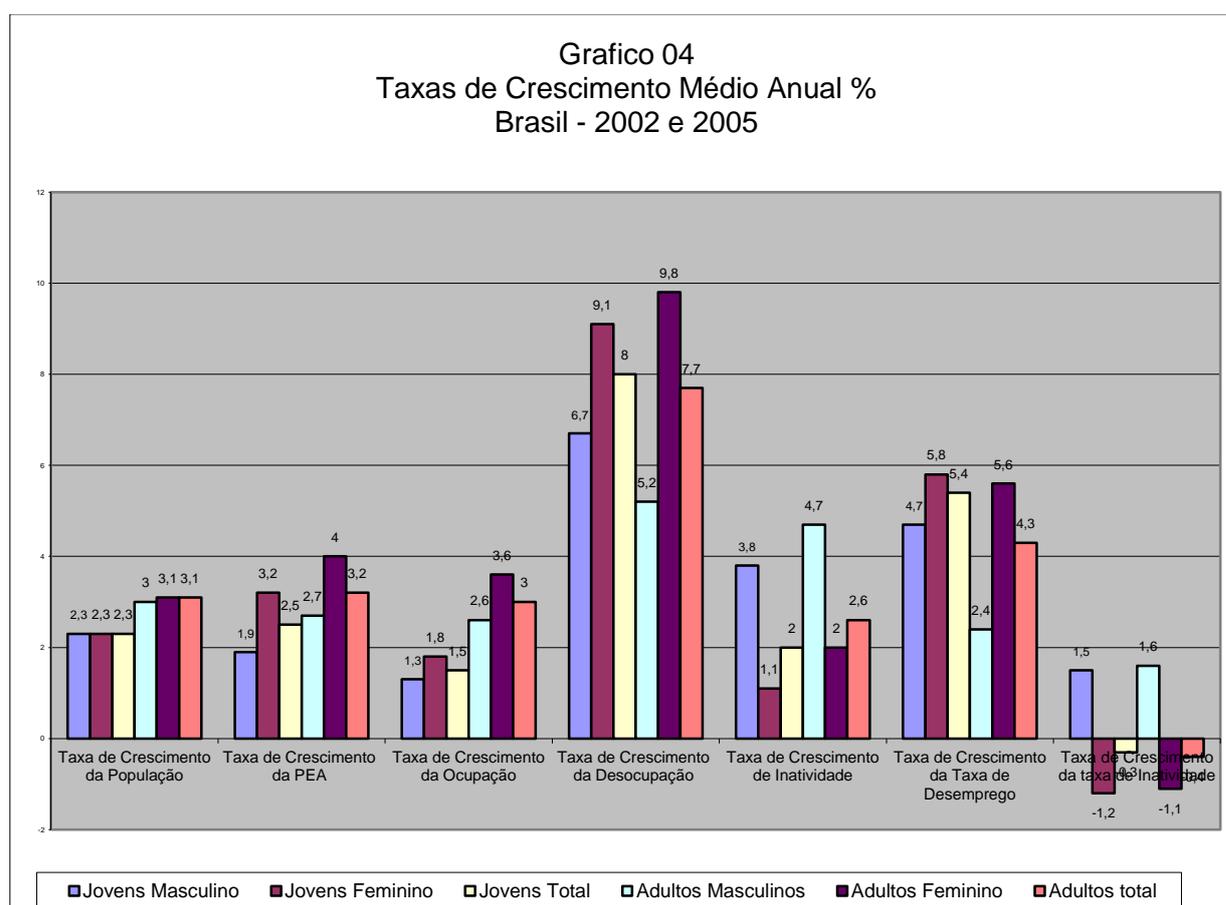


Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilio/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 1995, 1999, 2002 e 2005

Por outro lado, verifica-se uma melhora na qualidade das ocupações geradas, com ampliação da participação dos empregos com maiores níveis de regulamentação e proteção do trabalhador. A ampliação da formalização dos vínculos de trabalho, que se deu em ritmo superior ao ritmo de crescimento do emprego total beneficiou o conjunto dos trabalhadores e, inclusive, foi mais intenso entre os jovens – 1,1% a.a. para os adultos, contra 2,3% a.a. para os jovens. Esses, que saíram de patamar inferior ao dos adultos em 2002 (37,2% contra 39,5%), chegaram a patamares muito próximos em 2005, com 39,8% das ocupações em empregos formais, contra 40,8%, caso dos adultos.

É importante perceber que está se tratando de todas as ocupações captadas pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), inclusive conta própria e empregador, e que não se está comparando empregos com carteira e empregos sem carteira de trabalho.

Viu-se até aqui que a melhora da condição de atividade dos adultos não ocorreu entre os jovens e as taxas de desemprego acabaram seguindo tendências diversas, com ampliação do desemprego jovem e redução do desemprego adulto.



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 1995, 1999, 2002 e 2005

2.2 EVOLUÇÃO RECENTE DO EMPREGO FORMAL DE JOVENS NO BRASIL

A inserção dos jovens no mercado de trabalho tornou-se uma questão política relevante durante a década de 1990, num contexto de mudanças na condução geral das políticas macroeconômicas e da reestruturação produtiva desregulada, que produziram impactos negativos sobre a produção e o emprego nacional. Agravaram-se os antigos problemas que afetavam o mercado de trabalho nacional, em especial por meio de elevação das formas

precárias de inserção, e adicionaram-se questões com a duplicação das taxas de desemprego aberto e o aumento do tempo de procura por um posto de trabalho.

Na década atual, novas tendências se manifestaram na economia brasileira. A relativa melhora no mercado de trabalho em comparação com o trágico período anterior, que marcou toda a década de 1990, não só proporcionou uma redução moderada das taxas gerais de desemprego aberto como foi marcada por uma ampliação significativa (e em velocidade bastante superior à média do crescimento da ocupação total) do emprego formal, com destaque para o emprego privado com carteira de trabalho assinada e uma menção para o emprego público estatutário. Contudo, como as formas de inserção dos jovens no mercado de trabalho são reconhecidamente distintas das verificadas entre os adultos, torna-se relevante examinar mais detidamente as oportunidades de emprego que foram abertas nos últimos anos para os trabalhadores com pouca experiência profissional, procurando examinar a qualidade de tais ocupações.

Acrescente-se que o problema ocupacional da juventude, no Brasil, ganhou contornos mais graves do que em países desenvolvidos em função das imensas desigualdades sociais herdadas de um desenvolvimento capitalista tardio que criou obstáculos difíceis de serem transpostos, especialmente para os jovens oriundos de famílias situadas na base da distribuição da renda nacional. Embora seja correto dizer que atualmente o conjunto dos jovens encontra-se em dificuldade para se inserir no mercado de trabalho, é preciso ressaltar que grupos com características específicas (jovens oriundos de famílias de baixa renda, de baixa escolaridade, negros e do sexo feminino, especialmente quando residentes em grandes centros urbanos) são mais penalizados: muitos acabam excluídos das oportunidades de emprego regular, condenados a viver à margem da sociedade, numa luta diária pela sobrevivência e sem perspectiva de obter uma vida digna. Esses jovens, em geral pertencentes a famílias com maior vulnerabilidade social, são justamente aqueles que se submetem às piores condições de trabalho e de remuneração.

O despeito da melhora geral do mercado de trabalho brasileiro na década atual, a condição de atividade dos jovens não foi tão favorecida quanto à dos adultos pela mudança na política cambial, em 1999, e pelo aquecimento do comércio internacional na década atual. Ou melhor, ficaram evidentes o aumento das taxas de desemprego juvenil e as dificuldades de inserção ocupacional de segmentos mais vulneráveis dos trabalhadores. E argumentou-se que, entre outras coisas, isso se deveu a um aumento muito expressivo da taxa de participação no grupo até 24 anos, em particular no caso das mulheres, e que a condição de pobreza interfere fortemente no acesso do jovem ao mercado de trabalho.

O objetivo é analisar a participação dos jovens nos empregos formais gerados nos últimos anos, levantar suas características pessoais e verificar o tipo de emprego a que eles têm acesso. Procuraremos também mensurar o impacto do recente crescimento econômico sobre o volume de postos de trabalho destinados à trabalhadores com pouca ou nenhuma experiência profissional, desagregando a análise por grupo ocupacional. Além disso, objetiva-se identificar as famílias ocupacionais nas quais tem havido maiores ganhos e maiores perdas de participação, apontar aquelas em que tem sido mais freqüente a obtenção do primeiro emprego formal e examinar como se manifesta o problema da elevada rotatividade no emprego entre os jovens.

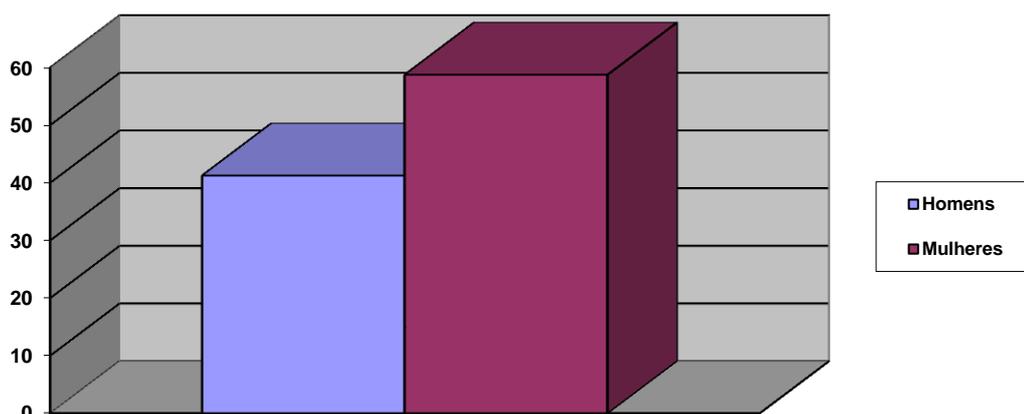
É importante esclarecer que, em razão das novas diretrizes do Programa ProJovemdo Governo Federal, o qual define como público-alvo os trabalhadores entre 15 e 29 anos de idade em situação de vulnerabilidade social, a análise aqui empreendida dividiu os jovens em duas categorias (até 17 anos e 18 a 24 anos) e acrescentou um terceiro grupo etário (25 a 29 anos).

3. Metodologia

Esta pesquisa valendo-se da abordagem qualitativa e do estudo do estudo, realizou-se de janeiro a outubro de 2012, em uma escola pública, da rede estadual de Nova Odessa- SP e teve como sujeitos 80 (oitenta) jovens estudantes do Ensino Médio, na faixa etária de 16 a 18 anos.

Durante o mês de outubro de 2012, foi realizada uma entrevista estruturada em 6(seis) questões principais além das observações realizadas com o grupo na sala de aula dos mesmos na qual atuamos como professor de física.

Gráfico05
Perfil dos jovens pesquisados



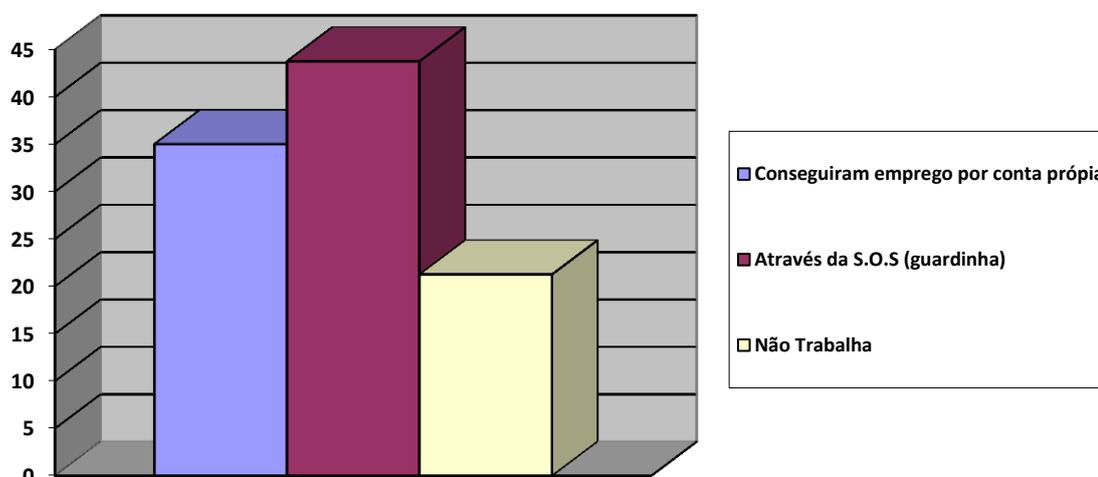
Fonte: Pesquisa de campo, elaborada por Bruno Henrique Cunha, 2012.

O gráfico 05 mostra o perfil dos jovens estudados sua porcentagem, entre homens e mulheres, sendo 41,25% homens, e 58,75% mulheres, nota-se também, em estudos realizados em sala que a porcentagem de mulheres que trabalham é superior aos dos homens.

4. Resultados e discussões

Observa-se que esses adolescentes trabalham em decorrência de algum programa oferecido a eles, ao serem interrogados sobre como conseguiram o primeiro emprego respondem :

Gráfico 06
Resultado da pesquisa sobre a metodologia do primeiro emprego

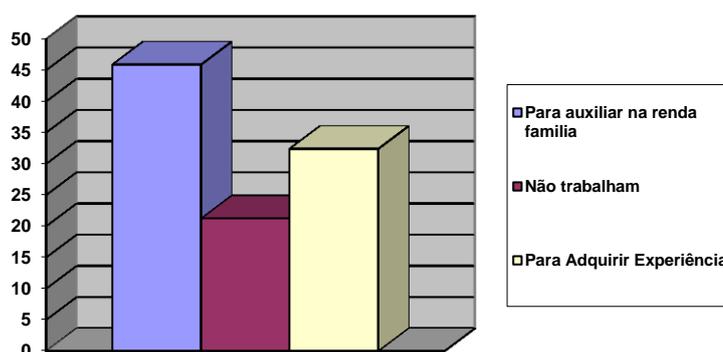


Fonte: Pesquisa de campo, elaborada por Bruno Henrique Cunha, 2012.

A grande maioria consegue um estágio através da entidade não governamental Serviço de Orientação e Solidariedade (guardinha).

Nota-se que, os adolescentes pesquisados em sua grande maioria trabalham, não por vontade e sim por necessidade, pois é o que respondem o serem interrogado sobre o por que de trabalhar antes de concluir o ensino médio:

Gráfico 07 fatores que motivam eles a trabalhar

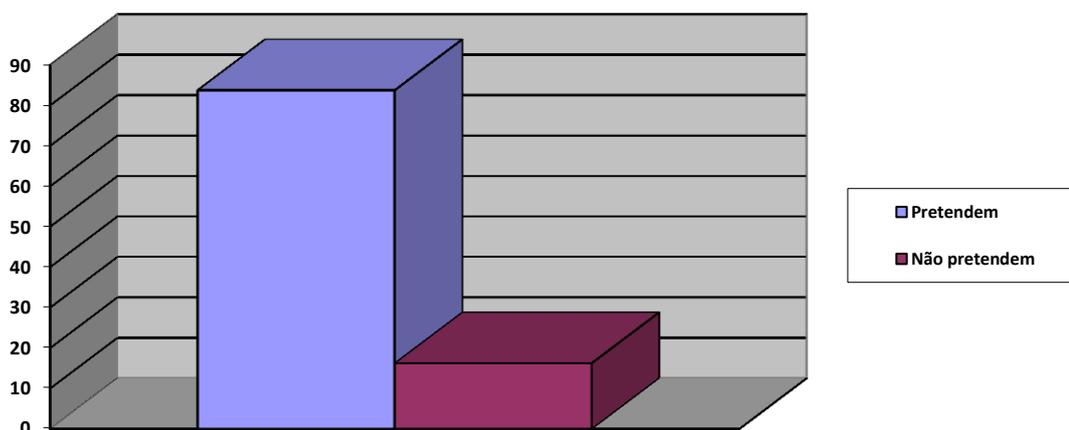


Fonte: Pesquisa de campo, elaborada por Bruno Henrique Cunha, 2012.

Este gráfico 07 indica a necessidade do jovem ingressar no mercado de trabalho.

Além de que vários pretendem cursar um ensino superior para adquirir a permanência no estágio como mostra o gráfico abaixo:

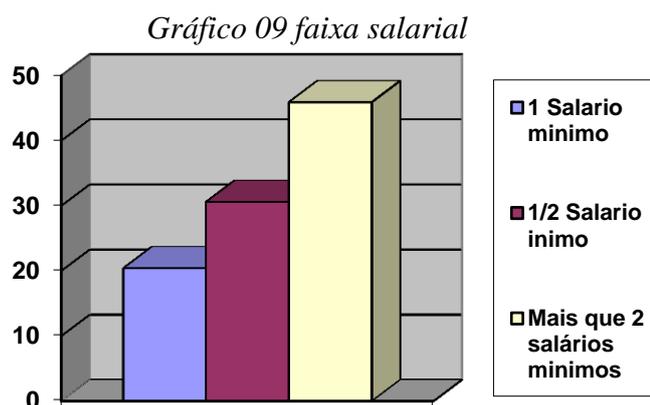
Gráfico 08
Resultado de adolescentes que pretendem ingressar em uma faculdade



Fonte: Pesquisa de campo, Elaborada por Bruno Henrique Cunha, 2012

Considerando este gráfico 08 podemos perceber o interesse deles em ingressar em um ensino superior

Podemos considerar também nesta pesquisa a faixa salarial deles, como mostra no gráfico a seguir:



Fonte: Pesquisa de campo, Elaborada por Bruno Henrique Cunha, 2012

Verificando este gráfico, podemos observar, que a grande maioria deles ganham menos que 1(um) salário mínimo, ou seja, ganham pouco, além de trabalhar no período inverso da escola, logo isso prejudica em seus estudo pois eles se dedicam muito ao trabalho, podemos analisar também que muitos deles chegam até dormir em sala de aula.

5. Considerações Finais

Desta forma, compreende que, o déficit de aprendizagem deste aluno, também interfere na contratação dele, pois como no caso estudado, um professor que leciona matéria de física sem estar graduado para isso, pois estudamos administração de empresas, ou seja, essa falha no ensino também interfere no sucesso dele, além de que com o desenvolvimento social do país, as novas demandas do mercado de trabalho, assim como o processo educacional, onde

forma-se, jovens para atuar no mercado de trabalho, devem estar de comum acordo, logo este “perfil” exigido pelo mercado, pode ser alcançado de forma eficaz.

Com o aumento das taxas de desemprego juvenil e as dificuldades de inserção ocupacional de segmentos mais vulneráveis dos trabalhadores, torna-se necessário, aos jovens, características que evidenciem seu potencial, proporcionando as empresas possibilidades de desenvolvimento, fruto do trabalho do jovem.

Cabe ao jovem, que busca inserir no mercado de trabalho, aprimorar técnicas, enriquecer seu currículo e principalmente ter um bom relacionamento em grupo, propiciar um ambiente harmonioso, fazendo do ambiente de trabalho, local de desenvolvimento e criação. É isto que as empresas buscam nos jovens, criatividade, bom relacionamento e perspectiva de desenvolvimento.

6. REFERÊNCIAS

<<http://www.artigonal.com/psicologiaauto-ajuda-artigos/insercao-do-adulto-jovem-no-mercado-de-trabalho-767537.html>>

Acesso 13 ago 2010

<<http://blog.cidandrade.pro.br/carreira/guia-primeiro-emprego-estagio-aprendiz-primeiro-emprego/>>

Acesso 14 out 2012

<http://veja.abril.com.br/210600/p_084.html>

Acesso 14 out 2012

<http://veja.abril.com.br/290103/p_094.html>

Acesso 15 out 2012

<<http://blog.cidandrade.pro.br/carreira/jovens-busca-de-emprego-vagas/>>

Acesso 13 out 2012

<<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=4807>>

Acesso 21 out 2012

<http://www.mte.gov.br/observatorio/sumario_2009_TEXTOV5.pdf>

Acesso 15 out 2012

<<http://www.fesppr.br/~erico/x%202006-%20APO%20-%20Leituras%20Recomendadas/513%20Morte%20de%20Peter%20Drucker.doc>>

Acesso 15 out 2012

<<http://zerohora.clicrbs.com.br/especial/rs/zhdinheiro/19,0,2849831,Max-Gehringger-da-dicas-sobre-como-construir-a-carreira-do-primeiro-emprego-a-aposentadoria.html>>

Acesso 21 out 2012

ANÁLISE MOTIVACIONAL DO SETOR COMERCIAL DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS

Claudia Cristiane Cecatto Bueno ⁽¹⁾

Marshal Raffa ⁽²⁾

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal estudar as formas de motivação e automotivação que influenciam a pessoa em seu ambiente de trabalho e de que forma esse ambiente e o rendimento do colaborador pode ser afetado positiva ou negativamente. A análise realizada no setor comercial leva em consideração o clima de competição entre as pessoas e o nível de cobrança desse departamento, que por ser o gerador de caixa financeiro da empresa, é também o primeiro a ser lembrado em momentos de crise ou dificuldade. Para tanto, a automotivação do colaborador é fundamental para seu crescimento profissional e este trabalho visa, objetivamente, apresentar algumas formas de se obter essa condição dentro da empresa, de acordo com a influência.

Palavras chave: Motivação, Automotivação, Competição.

Abstract

This article aims to study the main forms of motivation and self-motivation that influence the person in your workplace and how this environment and the employee's performance can be affected positively or negatively. The analysis performed here in the commercial sector takes into account the climate of competition between people and the level of charge of this department, which is the generator housing finance company, is also the first to be remembered in times of crisis or difficulty. To this end, the motivation of the employee is critical to your professional growth and this study aims to objectively present some ways to obtain this condition within the company, under the influence.

Key words: Motivation, self motivation, competition.

(1) Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: claudia.cecatto@hotmail.com)

(4) Graduado em Ciência da Comunicação, PUCC, SP, Brasil. (e-mail: marshalraffa@thomascase.com.br)

1. INTRODUÇÃO

Acreditar no potencial das pessoas e saber como desenvolvê-los é hoje o maior diferencial competitivo no tão concorrido mundo dos negócios. Mas, como buscar a automotivação, como despertar o talento maior que existe dentro de cada um ?

Falando de motivação, não há uma regra geral que possa ser aplicada por todos. É preciso refletir e chegar à conclusão do que é importante para a pessoa que está dentro de uma organização. Mas tem de prestar atenção na forma de que ela vê o trabalho. Quem enxerga o trabalho como uma obrigação penosa certamente tem muito mais dificuldade para se sentir motivado. "Para se sentir motivado, tem não só que gostar do que faz, mas também ver significado naquilo que faz e acreditar que aquilo é importante", diz Roberto Coda, professor de recursos humanos da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. "Quando gostam do que fazem, as pessoas conseguem suportar situações de estresse por longos períodos."

Ocorre que hoje, com a dificuldade cada vez maior de se conseguir uma boa colocação no mercado, muitas pessoas têm que se contentar com o que aparece. E o que aparece dificilmente é o que se deseja. O que fazer? Ficar o mínimo possível de tempo numa situação dessas, eis a única saída porque estar automotivado é um diferencial necessário para qualquer pessoa que pretenda ser bem sucedida. No entanto, é uma ilusão pensar que vamos conseguir ficar motivados o tempo todo. Altos e baixos são mais do que normais.

2 .REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Conforme Araújo (1999) está provado que, pessoas motivadas produzem mais e melhor. Hoje em dia o que mais se almeja é elevar os próprios padrões de excelência e competitividade. É impossível as pessoas estarem constantemente motivadas, porém, podem-se descobrir pequenos triunfos que fazem estar mais motivados.

Para Araújo (1999), em qualquer lugar do mundo, quando encontramos uma casa ou um ambiente cheio de balões, imagina-se que por lá há festa, há alegria. É impossível estar constantemente motivado, porém podem-se descobrir pequenos triunfos que nos fazem estar mais motivados. O segredo da motivação está em saber encher o seu próprio balão.

Entende-se o assunto como automotivação, formas de você mesmo injetar ânimo e confiança em suas ações e na colheita de seus objetivos e metas. A motivação não existe, o que existe na verdade é a automotivação. O segredo então é descobrir o que o motiva.

As empresas que conseguirem criar um ambiente solidário e provirem às condições necessárias para a realização de um bom trabalho estarão no caminho certo para a conquista de mercado. Em época de globalização, mais importante do que a conquista de mercado é a capitalização de novas oportunidades.

Segundo Drucker (2002), "satisfação do empregado" não seria a motivação suficiente para satisfazer as necessidades da empresa. Este mesmo indivíduo pode estar à procura de realizar e fazer coisas maiores ou melhores, do que vem desenvolvendo. Esta insatisfação, as empresas devem considerar em muito, pois são as mais valiosas. Porém, não temos como distinguir, a satisfação que vem da realização pessoal e que não passa de apatia, ou seja, insatisfação por descontentamento ou insatisfação por um desejo de trabalhar melhor.

Responder uma pergunta: "Você considera esta empresa um bom lugar de trabalhar?" Poderia ser respondido por um "sim" ou "não". Dependendo do índice de alta satisfação ou baixa satisfação, seria o significado realmente desta pergunta. Mas poderia ser perguntado: "O cronograma do processo de trabalho permite-lhe executar seu serviço ou você muitas vezes precisa ficar esperando peças?" ou também perguntar: "O estacionamento da companhia é

adequado?” Sendo assim, estas duas últimas perguntas, pode-se medir a eficácia de diretrizes empresariais mais concretamente.

Ninguém sabe se o que está sendo procurado medir seriam os termos de satisfação, e se tem algum impacto sobre o comportamento, ou sobre o desempenho das pessoas, e qual seria o nível deste impacto dentro da motivação ou desmotivação.

Levando em consideração todos os itens que podem ser citada como satisfação, de acordo com Drucker (1981), satisfação é, sobretudo, inadequada como motivação. Um indivíduo insatisfeito ou pede demissão ou se continuar na empresa se tornará rancoroso e antagônico à empresa e sua administração.

O medo já não serve mais de motivação para o trabalhador de uma sociedade industrial. Ao invés de enfrentar o problema criado pela superação do medo como força motivadora, a preocupação com a satisfação evita-o. O ideal é substituir a espera exterior do medo por uma automotivação interna ao bom desempenho. Somente a responsabilidade – e não a satisfação – é capaz de servir.

Para uma pessoa atuar, é preciso que assuma responsabilidade por suas próprias ações e seus impactos. Precisa estar insatisfeita e querer mudar. Todos os estímulos, como aumento de salário, reconhecimento do trabalho desenvolvido e outros, só agem como força motivadora quando todos preparam o trabalhador para assumir responsabilidades. Exemplo: quando se estuda pagamentos de incentivos para um acréscimo de trabalho, isto só se implica numa maior produção quando já houver a disposição de se trabalhar melhor, de outra forma, é ineficaz a conduta.

De acordo com Bernardinho, (2006), o potencial das pessoas vai muito além daquele em que elas próprias acreditam. Esta busca do aprimoramento é através de um treino intensivo e constante aonde se quer chegar.

No mundo corporativo: não há como impedir que seu concorrente (seja ele qual for) produza resultados. A única forma de vencê-lo é sendo mais eficiente nas próprias ações e ocupando espaços, caso contrário ele o fará.

Uma teoria da profecia da auto-realização, do israelense naturalizado americano, Dov Eden, PH.d da Universidade de Michigan, que trabalha há mais de vinte anos com tema motivação: um processo pelo qual “quanto mais as pessoas acreditam em uma coisa, quanto mais elas se dedicam, mais elas podem influenciar no seu acontecimento”.

Para Xavier (2006), motivação é ter motivo, uma força que move um impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para realização das metas. Quando as pessoas têm motivos válidos, que fazem sentido na visão delas, sua mente, suas emoções e seu corpo integram-se para a busca da realização, e a mágica acontece: as pessoas ficam muito mais competentes. O raciocínio fica melhor, a criatividade aumenta, as habilidades de comunicação, de tomada de decisão e de realização de tarefas melhoram, e o desempenho flui de modo mais natural e eficiente.

São dois os fatores que podem influenciar a motivação: condições de trabalho; práticas políticas e administrativas da empresa. Há fatores que impedem o surgimento da motivação ou travam-na, ou seja, são fatores que não são capazes de motivar, mas podem impedir a motivação se não estiverem equacionados de modo adequado. Será explanado no decorrer da pesquisa.

Conforme Cobra (2003) cada pessoa tem dentro de si uma força extraordinária, tornando-as fortes e capazes, possibilitando transformações inacreditáveis. Tudo se torna possível quando alguém se sente apto a transpor todos os obstáculos, conhecendo sua verdadeira grandeza interior.

De acordo com McClelland e Burham (1987), partindo para âmbito de liderança, a motivação de um bom gerente tem uma dimensão complexa e difícil de responder à algumas questões, pois há pessoas que dizem que, um bom gerente seria aquele bem sucedido, porém,

de acordo com psicólogos a chave do sucesso é a “necessidade de realização, ou seja, o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes. Pode se dizer que, a motivação dentro de uma equipe ou para uma pessoa está diretamente ligada à realizações, ou melhor, motivação de realização é necessária para que se obtenha sucesso por si próprio cada um.

Ainda segundo estes autores, na questão da liderança, relatam sobre a motivação de realização com boa administração, sendo que, não há qualquer razão pela qual uma pessoa possuidora de uma forte necessidade de ser mais eficiente deva tornar se um bom gerente. Dentro de uma equipe, os subordinados ainda esperam de seu gerente, um feedback concreto de seu desempenho, a curto prazo, para que possam verificar como estão se saindo, entretanto, também, um gerente em uma grande e complexa organização não pode fazer este papel sozinho, não pode realizar sozinho todas as tarefas necessárias para o sucesso.

Relatam que, um gerente deve conduzir os outros de modo que eles façam coisas para a organização. Porém, mesmo assim o feedback pode ser algo lento e demorado, mesmo havendo esta delegação de funções dentro da equipe.

O trabalho de um gerente parece exigir alguém que possa influenciar pessoas, mais do que alguém que faça melhor as coisas por si próprias. Em termos de motivação, devíamos então, esperar que o gerente de sucesso tenha uma maior “necessidade de poder” do que necessidade de realização. Contudo, além da necessidade de poder, que também faz parte na formação de um bom gerente, deve haver outras necessidades.

Para Lawrence (1986), um dos problemas mais enfrentados dentro de uma equipe, é a resistência dos funcionários às mudanças, podendo assim resultar em várias conseqüências: constante redução da produção, aumento do número de demissões voluntárias e de pedidos de transferências, disputas, agressividades, adversidades, greves, e é claro, razões diversas pelas quais a mudança ou as respectivas mudanças não darão certo. Até as mais insignificantes formas dessa resistência podem causar problemas.

Para Maslow (1986), psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria sobre motivação segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis de necessidade (pirâmide de Maslow), que explica que é necessário satisfazer primeiro as necessidades mais básicas para depois atender as mais elevadas. Acredita que, a motivação para alcançar um objetivo é resultado da força que existe dentro das pessoas.

O ciclo motivacional começa quando surge necessidade, e isso faz com que o comportamento humano mude, gerando insatisfação até que ela seja realizada. Sendo satisfeita ou não, logo surge outra, ou seja, é um processo que nunca termina. Um exemplo prático em uma empresa, é quando surge uma oportunidade de mudar para um cargo melhor e os colaboradores fazem o melhor de si até o conseguirem, se isto não acontece, eles voltam às atividades normais até que apareça outra vaga disponível.

Segundo ainda Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide, estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas primárias, enquanto no topo, estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as secundárias.

São elas:

- Necessidades fisiológicas ou básicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidades sociais;
- Necessidades de estima;
- Necessidades de auto-realização.

Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades e está relacionada diretamente à garantia da sobrevivência; quando algumas dessas necessidades não estão satisfeitas, ela domina o comportamento da pessoa.

Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades, que é busca por proteção contra a ameaça e estabilidade; estando as necessidades fisiológicas satisfeitas, cria uma dependência com organização quanto à sua permanência no trabalho, por exemplo.

Necessidades sociais: são as relacionadas com a vida social do indivíduo junto a outras pessoas. Ela surge quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas, e a pessoa tem a necessidade de aceitação, por parte dos colegas, de participação, de troca de amizade, é uma força motivadora do comportamento do colaborador em uma administração participativa.

Necessidade de auto-estima: são necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, auto-avaliação e a auto-estima. Refere-se à forma com que o indivíduo se auto-avalia, usando como parâmetro o meio em que atua ou vive e a maneira de aceitação pelos seus companheiros, de sua personalidade. A satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, poder e capacidade, já a frustração produz desânimo, fraqueza e dependência.

Necessidade de auto-realização: são as mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Esta condição é observada em indivíduos, cujas outras necessidades estão saciadas pelo colaborador; esta condição requer o melhor de si e leva o indivíduo a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver constantemente ao longo de sua vida e, ao mesmo tempo, se sentir satisfeito com o que já tem realizado.

Este modelo de hierarquia propõe essencialmente que as pessoas tem necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional.

Na maioria das vezes, dentro da gestão de pessoas, os líderes, com frequência não procuram olhar mais adiante para entender a resistência às mudanças das pessoas. Mas mudanças devem e precisam sempre ocorrer. Algumas “pequenas” importantes mudanças ocorrem e muitas vezes não se percebem: mudanças em métodos de trabalho, em procedimentos burocráticos rotineiros, na localização de uma máquina ou de uma mesa, em nomeações de pessoal e em títulos de cargo.

Talvez nenhuma destas mudanças seja notável, mas somadas, elas contribuem muito para o aumento de produtividade. Todas as mudanças são vitais para o progresso dos negócios, mesmo que isto gere conseqüências dentro das organizações, como as citadas acima. Todas as mudanças devem também ser devidamente estudadas, para que não ocorram resistências desnecessárias.

Pode-se definir motivação com várias palavras, como por exemplo: força, impulso, vontade, anseio, aspiração, desejo, necessidade. Na verdade, é o que as pessoas tem dentro de si para conquistar um objetivo, o qual ela acredita que lhe dará satisfação posteriormente.

E, nos dias de hoje, é tão importante estar motivado. O mercado de trabalho exige isso, leva pessoas a superar os obstáculos que surgem ao longo do dia, ao longo da vida, e assim fazem tanto o lugar de trabalho como suas vidas, mais agradáveis.

As diferenças individuais dificultam parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas igualmente de condições, uma vez que, o que é bom para um, pode não ser necessariamente bom para o outro. O que hoje é interessante para alguns, pode não ser com o passar do tempo. Resumindo, pode-se dizer que a motivação funciona como um dinâmico impulsionador do comportamento humano.

Segundo Newstrom (2002), a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

O comportamento é o estudo aplicado do conhecimento, sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como: negócios, governo, escolas e organizações de serviços.

A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice versa. Não há um estudo geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.

A satisfação no trabalho para Coda (1997), é uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho, que reúne um conjunto complexo de cognição, emoções, sentimentos, percepções, e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. As características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do ambiente de trabalho, como os conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisão; as características do ambiente social, como estilo de liderança e as relações entre colegas, são apontados pelo autor como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

A motivação existe dentro das pessoas e dinamiza-se através das necessidades humanas. Ninguém faz nada sem alguma razão e quando as pessoas entram em uma empresa, elas se vêm motivadas, mas, quando sentem que alguém ou a própria empresa “passa por cima” de suas necessidades, frustram seus interesses. É importante o administrador prever o tipo de tarefa e de ambiente que melhor motivará o subordinado. A verdade é que, na prática, a motivação é muito mais complicada.

Devido às necessidades variarem entre os indivíduos e mudarem de acordo com o tempo, muitos administradores deixam de compreender isto, acham que motivar os subordinados é uma tarefa desanimadora e frustrante. Assim, um administrador ambicioso e com grande necessidade de realização, pode ser frustrado por subordinados que não tenham o mesmo impulso.

A teoria sobre a motivação, que explica o desempenho das pessoas em situações de trabalho, divide-se em grupos. Há um primeiro, que procura explicar como funciona o mecanismo da motivação. São as chamadas teorias de processo. O segundo grupo procura explicar quais os motivos específicos que fazem as pessoas agir. São as chamadas teorias de conteúdo.

Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco sem realização e criatividade.

É preciso, de início, diferenciar necessidade, incentivo e motivação. As necessidades são os desejos sentidos pelo indivíduo que são chamados também de exigências ou imperativos. Os incentivos são os objetivos ou os comportamentos que satisfazem as necessidades.

A motivação intrínseca está relacionada à recompensa psicológica, tais como oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, se tratado de maneira considerável.

“As recompensas psicológicas são geralmente determinadas pelas ações e comportamentos individuais dos gerentes”.

A motivação extrínseca está relacionada às recompensas tangíveis ou matérias, tais como: benefícios, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

“As recompensas materiais são, geralmente, determinadas pela alta administração e podem estar, em grande escala, fora do controle individual dos gerentes”.

3. METODOLOGIA

A realização deste trabalho foi na área comercial de uma rede de supermercados na região metropolitana da cidade de Campinas. Seu segmento são produtos alimentícios de primeira necessidade, eletroeletrônicos e bazar e está atuando há 22 anos desta forma.

Para realização deste trabalho utilizou-se do método de pesquisa de campo que exige do pesquisador um encontro direto com o objeto pesquisado, buscando informações diretas. O questionário de 30 perguntas será entregue a 15 colaboradores neste setor, sendo entregue aleatoriamente às pessoas de sexos e idades distintas sendo que, em sua maioria tratasse de pessoas com a faixa etária entre 25 a 50 anos de idade. Os cargos entre os colaboradores foram entre subordinados, coordenadores e gerente. Todos responderam ao questionário.

Motivação pode significar muitas coisas diferentes dependendo da posição que você ocupa. Incentivar alguém a conclusão de algo. Ela deve ser sincera, pois se passar a imagem de falsa, todo o projeto cairá por terra, afinal estamos lidando com pessoas e não com robôs.

Quando o assunto em pauta é motivação corporativa, muitos profissionais reportam seus pensamentos, quase que automaticamente, aos processos ou aos programas que são implementados pelas empresas em que atuam. Alguns se sentem satisfeitos com as ações adotadas pela empresa em que atuam.

Mas, será que os estímulos motivacionais devem partir unicamente das corporações ou os colaboradores também precisam fazer a sua parte? Afinal vale lembrar que a motivação também parte de dentro para fora de cada pessoa e se isso não ocorre, não adianta ficarem frente a frente com pacotes de benefícios atraentes, salários acima da média e programas de qualidade de vida.

Para realização do presente trabalho utilizou-se do método de pesquisa de campo que exige do pesquisador um encontro direto com o objetivo pesquisado, sendo que, este tipo de ferramenta busca informações diretas, ou seja, o pesquisador deve ir ao espaço onde ocorre ou está ocorrendo o fenômeno e ali reunir informações a serem documentadas. Será um método onde se apurará um resultado quantitativo.

Com relação a cargos, a pesquisa foi entregue tanto a gerência, coordenadoria, compradores, assistentes e auxiliares de compras..

Para melhor compreender o funcionamento da pesquisa com intuito de avaliar o grupo, aplicou-se o “Motivograma de Maslow”, sendo ele formado por trinta e uma questões, o qual busca classificar o nível de necessidades de cada indivíduo, e em que posição se encontra sua satisfação em relação à classificação feita. Cada pergunta possibilita pelo entrevistado optar por duas alternativas, possibilitando opinar por aquela que mais se identifica com seu perfil.

Segundo Cobra (2003), o relacionamento com as pessoas em seu ambiente de trabalho é muito importante e faz parte da vida. Há aquelas pessoas que, viver é uma externa sinfonia de conquistas e descobertas. Estas pessoas nos dão idéia de que os problemas e ocorrências desagradáveis são mais um incentivo para continuar lutando do que propriamente um empecilho, sendo assim, devemos nos unir à estas pessoas, para nos nutrirmos de energia e vibração com a vida.

Esta pesquisa apresentará o grau de motivação de cada indivíduo dentro do setor. Saberemos no final em que grau de dificuldade motivacional se encontra este setor da empresa que é evidentemente o coração da organização, pois é deste setor que os resultados financeiros são mais evidenciados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A tabela abaixo traz os resultados obtidos na tabulação dos instrumentos aplicados na pesquisa motivacional. O nível de satisfação dos colaboradores se classifica assim:

- Quanto maior a nota, em cada necessidade, maior a satisfação do colaborador;
- A classificação é feita por níveis de satisfação de suas necessidades;
- As necessidades estão classificadas como fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização.
- Cada colaborador possui uma nota para cada necessidade que se somando-as obteve-se uma nota geral da motivação individual por colaborador.

Cada colaborador faz parte de uma peça primordial que se expande como um todo no contexto amplo de sua empresa, ou seja, ele é essencial para a motivação mesmo sendo um, pois partindo de si poderá acontecer o crescimento total e pleno somados com sua equipe, tendo assim uma satisfação motivacional de sua organização.

Participantes	V	W	X	Y	Z	Nota Global de cada colaborador
	Fisiológicas	Segurança	Sociais	Auto-estima	Auto-realização	
1	2	6	16	7	23	54
2	2	11	15	6	25	59
3	2	12	10	11	20	55
4	2	9	19	10	24	64
5	4	9	23	4	20	60
6	5	10	14	0	23	52
7	5	6	11	3	20	45
8	2	5	19	7	21	54
9	10	8	2	7	13	40
10	7	5	5	7	15	39
11	4	7	11	5	18	45
12	2	11	12	6	25	56
13	4	8	14	7	25	58
14	2	8	12	8	21	51
15	2	6	16	7	22	53
TOTAL	55	121	199	95	315	785
						52,33

Tabela 1: Resultados da motivação por necessidades e por sujeitos.

Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor.

Analisando a tabela 1, percebe-se que as necessidades fisiológicas (V), somaram 55 pontos, que segundo Maslow é uma necessidade de nível mais baixo, pois está relacionada diretamente à garantia da sobrevivência, quando algumas dessas necessidades não estão satisfeitas, ela domina o comportamento da pessoa, e como as necessidades básicas de qualquer indivíduo como a observamos está em déficit sendo a mais baixa nos resultados em comparação com as outras necessidades.

As necessidades de auto-estima (Y), somam 95 pontos, que segundo o autor são necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, auto-

avaliação e a auto-estima. Refere-se a forma com que o indivíduo se auto-avalia, usando como parâmetro o meio em que atua ou vive e a maneira de aceitação pelos seus companheiros, de sua personalidade. A satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, poder e capacidade; já as frustrações produzem desânimo, fraqueza e dependência e a auto-estima é a segunda necessidade que se apontou como a mais baixa.

E a terceira necessidade é a de segurança (W) somando 121 pontos, que como Maslow diz: constituem o segundo nível das necessidades, que é a busca por proteção contra a ameaça e estabilidade; estando as necessidades fisiológicas satisfeitas, cria uma dependência com a organização quanto à sua permanência no trabalho, por exemplo. As três necessidades apontadas com a menor pontuação, ou seja, são as necessidades que não estão sendo satisfeitas podendo estas ser o foco da desmotivação. Elas estão ligadas à vida do indivíduo tanto no trabalho quanto em casa.

Auto-realização (Z) totaliza 315 pontos, é a mais elevada e que se encontram no topo da hierarquia. Esta condição é observada em indivíduos, cujas outras necessidades estão saciadas pelo colaborador, esta condição requer o melhor de si e leva o indivíduo a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver constantemente ao longo de sua vida e, ao mesmo tempo, se sentir satisfeito com o eu já tem realizado.

E as necessidades sociais (Z), foram um total de 199 pontos, que está relacionada com a vida social da pessoa junto com os outros. Ela surge quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas, e a pessoa tem a necessidade de aceitação, por parte dos colegas, de participação, de troca de amizade; é uma força motivadora do comportamento do colaborador em uma administração participativa.

Como base nos resultados da tabela 1, é possível detectar as possíveis causas da falta de motivação por parte dos colaboradores.

Veja o gráfico da proporção entre o sexo masculino e feminino.

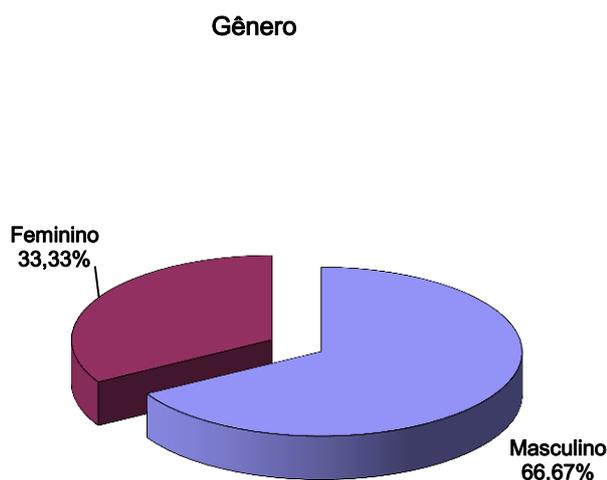


Figura 1: Gênero

Fonte: Dados e pesquisa elaborados pelo autor.

A pesquisa mostra que a maior parte de seus colaboradores pesquisados foram homens 10 sendo 66,67% do total e 5 mulheres sendo 33,33%.

No próximo gráfico, veremos o resultado das idades dos colaboradores.

Idade dos Pesquisados

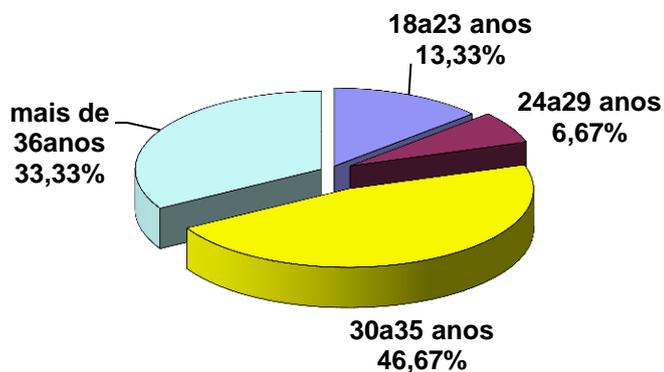


Figura 2: Idade

Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor.

Neste gráfico de idades as proporções são distintas. Entre as idades 18 a 23 anos temos uma porcentagem de 13,33%. Entre 24 a 29 anos a porcentagem é de 6,67%. A idade entre 30 a 35 anos é de 46,67%, ou seja, a maioria os indivíduos se encontram nesta faixa etária. E com mais de 36 anos encontram-se 33,33%.

Segue o gráfico das necessidades:

Média das Necessidades

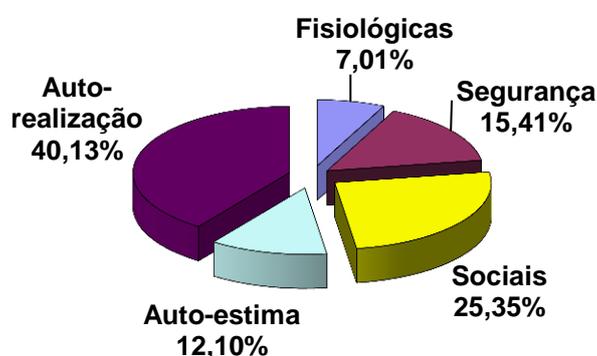


Figura 3: Necessidades de Maslow

Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor.

Com relação às notas de cada participante da pesquisa, observa-se uma variação, onde todos se encontram abaixo da média.

Segue agora o gráfico mostrando detalhes.

Média dos Pesquisados

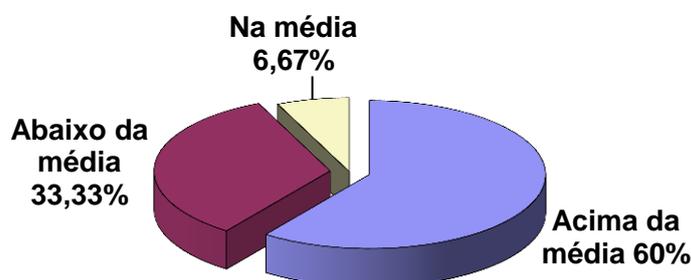


Figura 4: Média

Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor.

Neste gráfico vemos os pesquisados que estão na média e são 6,67%, abaixo da média são, 33,33% e acima da média 60%.

Esta pesquisa vem comprovar através do uso da teoria das hierarquias de Maslow, que as necessidades humanas estão relacionadas entre si, às vezes com muita influência no meio, às vezes não. Cabe à empresa buscar atingir os objetivos propostos e satisfazer as necessidades de cada um, empresa e colaboradores, para um desenvolvimento coletivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos da motivação são infinitamente complexos e a psicologia vem evoluindo para a compreensão deste processo, onde o perfil motivado é composto de inúmeros componentes e as teorias contribuíram para explicar este fenômeno.

Os colaboradores que foram pesquisados têm influência dos motivos externos, sendo assim, os resultados não poderão ser repetidos, pois a cada momento o meio ambiente está mudando. A falta de uma análise mais profunda impede que seja empregado, como princípio indicativo para se recomendar políticas de gestão.

Pode se perceber que os colaboradores têm a sua auto-realização em alta, sendo assim, dá o melhor de si e estão satisfeitos com tudo o que tem realizado em toda a sua vida. Já as necessidades sociais, demonstram que os colaboradores se relacionam bem com seus colegas de trabalho, sendo que, a sua participação é fundamental para o todo.

Os colaboradores buscam saciar suas necessidades primárias, e cabe a empresa contribuir de alguma forma para que suas tarefas na empresa possam ganhar mais dedicação e um aumento na sua disposição e produtividade. Esta contribuição transforma o ambiente de trabalho num local de observações às necessidades básicas dos colaboradores. Isto, porém, demanda compreendermos e aceitarmos o desafio de administrar pessoas com diversidades culturais e econômicas, desvendando e solucionando problemas.

Observando finalmente, pode-se perceber visivelmente que o nível de motivação pode ser influenciado de forma positiva ou negativa, dependendo dos meios utilizados para se dar assistência ao colaborador, como por exemplo: cesta básica, assistência médica, ajuda com medicamentos, etc.

A empresa dando ao colaborador a condição de realizar-se com estas necessidades básicas estão oferecendo a indivíduo suporte para sua motivação. Cabe a cada administrador, fazer com que a experiência adquirida, somados com a evolução das teorias da psicologia, dos modernos sistemas de gestão e avanços tecnológicos, busque o melhor gerenciamento para tomadas de decisão referente a situações inerentes aos colaboradores, assim como ao assunto estudado que é a motivação. Para concluirmos, vale ressaltar alguns fatores devem ser lembrados e como Araujo (1999) diz, depende muito mais de nossas ações do que qualquer outra coisa.

Abaixo algumas sugestões para fazer uma autocrítica às ações e buscar alternativas simples que podem ser adotadas diariamente, mas que podem auxiliar a qualquer pessoa a se sentir mais "leve" e motivada no ambiente de trabalho. São dicas que foram baseadas com a realização deste trabalho:

Não veja a noite do domingo como se fosse uma contagem regressiva para enfrentar um verdadeiro calvário. Inúmeras são as pessoas que ao verem o início do Fantástico começam a ficar estressadas porque na manhã seguinte terá que iniciar mais uma semana de trabalho. Mentalize o que você fez de bom no final de semana: os momentos com a família, as conversas com os amigos ou mesmo lembre a cena de uma comédia que assistiu e lhe garantiu muitas risadas.

Começa a jornada de ida ao trabalho e milhões de trabalhadores enfrentam trânsitos caóticos. Quem está no seu carro pode optar por ouvir uma música relaxante no percurso até chegar à empresa. Para os que dependem de coletivos, sempre é possível fazer amizades com quem está ao seu lado e quase que diariamente pega a mesma condução naquele horário. Isso pode render uma conversa descontraída e deixá-lo de bom humor para "enfrentar" um dia de trabalho cansativo.

A correria do dia a dia faz com que a maioria das pessoas sinta-se no automático. Isso faz com que se faça o mesmo percurso e já torne a ida ao trabalho uma verdadeira chatice. Tendo oportunidade, vez ou outra, faça um trajeto diferente. Caso possa ver o mar ou mesmo um parque até chegar ao trabalho, você verá o quanto deixa de observar detalhes agradáveis como crianças indo à escola, pássaros que cantam e esperam apenas seu olhar para admirá-los, e até mesmo pontos turísticos de sua cidade que você nunca parou para ver os detalhes.

Chegou à empresa? Ótimo, afinal teoricamente você está ali para cumprir suas atividades e sua remuneração que garante a sua sobrevivência, dependerá disso. Se você recebe por aquilo que faz, então, tem seu valor. Essa já é uma razão para se sentir motivado em exercer sua profissão. Diga a si próprio: "Eu tenho meu valor".

Pesquisas revelam que as primeiras horas do expediente da "segundona" registram o maior índice de enfartos no ambiente de trabalho. Isso porque as pessoas sentem um impacto forte ao voltarem à empresa e verem as responsabilidades e as cobranças que serão feitas ao longo do dia e da semana que se apenas começou. Vale um lembrete: priorize o que realmente é urgente e realize suas atividades com moderação. Nada vale mais do que sua saúde.

Já na empresa, a correria começa. Mas, uma organização não é feita apenas de máquinas ou números. O local onde você trabalha possui pessoas como você: com sonhos, com necessidades específicas e que fazem parte da sua vida. Afinal, você passa boa parte da sua vida ao lado dos seus pares. Aproveite os momentos do cafezinho, do almoço para estar ao lado das pessoas que mais se identifica e cinco minutos de uma conversa que não envolva assuntos relacionados ao trabalho, podem aliviar as tensões diárias.

Se seu gestor está em um dia agitado, leve até ele apenas questões urgentes e que não podem ser resolvidas por você. Tome a iniciativa de solucionar questões que lhe são familiares. Isso agregará um diferencial à sua performance.

Quem busca a auto-motivação procura ir ao encontro de energias "positivas". Evite, então, contaminar-se pelo pensamento das pessoas que sofrem a chamada Síndrome de Hardy - aquela hiena do desenho animado, que se lamenta a cada segundo e diz repetidas vezes a tradicional frase: "Ó vida, ó azar". O pessimismo é contagiante se não estamos alertas e nos defendemos dele.

Auto-motivação exige que o profissional tenha iniciativas próprias e não fique de braços cruzados, esperando que a empresa ofereça estímulos diários. Para Mauborgne e Kim (2005), se você escolheu uma profissão, mantenha-se atualizado com o que ocorre na sua área. Assim, o profissional torna-se um diferencial não apenas para a organização que atua, mas também para si mesmo. Afinal, quem busca informações e está em constante processo de evolução aumenta suas chances de empregabilidade em um mercado cada vez mais exigente.

Geralmente, quando as pessoas ficam frente a frente com novos desafios é normal que sintam receio. Isso ocorre em qualquer área de atuação e profissionais das mais variadas faixas etárias. Desafios surgem para serem vencidos e mesmo que você cometa erros, aprenderá algo.

Portanto, cabe a cada colaborador sempre fazer com que cada experiência adquirida ao longo de sua jornada profissional, somados com a evolução das teorias da psicologia e dos modernos sistemas de gestão e avanços tecnológicos busque o melhor gerenciamento para as tomadas de decisão referentes às situações inerentes do seu dia a dia, assim ressaltando e evidenciando de sua forma e em sua vida o assunto estudado: Motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, P.H. **Motivando o talento humano**, Santa Catarina: Eko, 1999, p.6-9-27-65.

BERGAMINI, CECÍLIA, W., & CODA, ROBERTO. **Psicodinâmica da vida Organizacional motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997, p.83.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**, Rio de Janeiro: Sextante, 2006, p.87-93.

DRUCKER, P.F. **Prática da administração de empresas**, São Paulo: Pioneira Thompson, 2002, p.287-288.

LAWRENCE, P.R. **Como lidar com a resistência às mudanças**, São Paulo: Editora Nova Cultural, São Paulo, 1986, p.7.

MAUBORGNE, R.; KIM, W.C. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.

MCCLELLAND, D.C., BURHAM D.H. **O Poder é o Grande Motivador**, São Paulo: Editora Nova Cultural, 1987, p. 7, 8.

RIBEIRO, N.C. **A Semente da Vitória**, São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003, p.11, 40.

KEITH , DAVIS, NEWSTROM. **Comportamento humano no trabalho, uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2002, p.45.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática**, São Paulo: Editora Gente, 2006, p.105.

MOTIVOGRAMA DE MASLOW

O documento seguinte é parte integrante de uma pesquisa acadêmica, não precisa se identificar para apreciação do estudo.

Por favor, assinale apenas uma alternativa:

Questionário motivacional

Sexo: () Feminino
() Masculino

Idade: () 18 a 23 anos
() 24 a 29 anos
() 30 a 35 anos
() mais de 36 anos

Função: _____ .

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Z () a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar - me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
3. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:
V () não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).
Y () não me confere o devido respeito e consideração.
4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
V () recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
X () mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, superior e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.
5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar - me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
Y () me conferir maior prestígio e poder.
6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
X () me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar minhas idéias com os meus companheiros.
Z () as minhas responsabilidades atuais deixarem de apresentar um desafio.
7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
X () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
W () um supervisor imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.
V () me oferecer boas condições de trabalho, ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:
Y () não confere o devido respeito e consideração.

Z () resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo, eficiência, quando:

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

W () tenha um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

11. Se a minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Y () me conferir maior prestígio e poder.

V () me oferecer boas condições de trabalho como, ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Z () as minhas responsabilidades atuais deixarem de apresentar um desafio.

V () sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e de minha família.

W () um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W () me oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar - me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

15. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

X () é anti - social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa - saquismo”.

W () não pensa no dia de amanhã.

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y () me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar - me privilégios mais amplos de assistência médico - hospitalar.

V () me oferecer boas condições de trabalho: um ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X () me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.

Y () outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

X () o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

Y () me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V () não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

X () é anti - social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa - saquismo”.

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

X () mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Y () outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

W () perco a confiança no meu chefe: desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus critérios.

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y () me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W () não pensa no dia de amanhã.

Z () resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X () mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

W () tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

X () me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V () sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

W () perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

Anexo 2

Tabulação das respostas do questionário do anexo 1 com apoio da tabulação de valores do anexo 4.

Transfira para este mapa as pontuações atribuídas às alternativas analisadas nas págs. 1 a 5.

Item	V	W	X	Y	Z
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
TOTAIS					
→	V	W	X	Y	Z

Anexo 3

Valores do mapa abaixo são atribuídos às respostas de cada pergunta no questionário do motivograma anexo 1.

Transfira deste mapa às pontuações atribuídas às alternativas analisadas nas págs. 1 a 5.

Item	V	W	X	Y	Z
01	1				2
02		0			3
03	1			2	
04	0		3		
05		1		2	
06			0		3
07		1	2		
08	1		2		
09				2	1
10		1			2
11	1			2	
12	1				2
13	1	2			
14		1	2		
15		1	2		
16				1	2
17	2	1			
18			3	0	
19			2	1	
20				1	2
21	1		2		
22			1		2
23	1				2
24		2		1	
25	1			2	
26			3	0	
27		1			2
28		1	2		
29			1		2
30	0	3			
TOTAIS	11	15	25	14	25
→	V	W	X	Y	Z

Atenção: Os cinco totais deverão somar 90 pontos ao todo a menos que você tenha incorrido em algum erro de adição. Retifique, se for o caso.

ANÁLISE DO SISTEMA DE ORDEM DE SERVIÇOS E ATENDIMENTO AO CLIENTE EM CONCESSIONÁRIA DE MOTOS HONDA

Bruno Zacharias Donato dos Santos (1)

Resumo

Este estudo objetivou a avaliação da satisfação dos clientes da empresa Moto Honda da Amazônia Ltda. em oficina mecânica de uma concessionária localizada na cidade de Sumaré, Estado de São Paulo, pois mesmo sendo uma multinacional, pouco se conhecia de cada cliente. Diante de avaliações feitas que demonstrassem a dificuldade de fidelizar o cliente e solidificar a imagem da empresa perante ele, mecanismos foram introduzidos e aplicados, visando aperfeiçoar a satisfação dos mesmos, o que espera-se, os levará à sua fidelização. Para tanto, este estudo visa analisar o sistema de Ordem de Serviço (OS) dentro da oficina mecânica da concessionária Moto Snob, com o intuito de proporcionar a otimização dos serviços prestados, favorecendo a qualidade, satisfação e fidelizando, instrumentos imprescindíveis a uma empresa que está num mercado muito competitivo e globalizado. Assim foram introduzido instrumentos como ordens de serviços, lista de checagem e inspeção de vinte e um itens, que diagnostica a máquina e dá ao cliente a exata situação, gerando a oportunidade de uma visão real de seu bem, maximizando a qualidade do serviço prestado e sua satisfação e segurança, criando um elo de confiança da empresa com o cliente.

Palavra - chave: Cliente. Fidelidade. Satisfação. Qualidade.

Abstract

This study aimed to assess customer satisfaction the company Honda - Motorcycle, part of the garage, because even being a multinational, little was known of each client. Before evaluations that have demonstrated the difficulty of customer loyalty and solidify the company's image before him, mechanisms have been introduced and applied to optimize their satisfaction, which will take them to their loyalty. For both this study aims demosnted: the Service Order system (OS) in the garage of Honda Motorcycles, in order to provide optimization services, promoting quality, satisfaction and loyalty-the instruments essential to a company that is a very competitive market and globalizadodo. Thus was introduced the instruments beyond OSs, the Inspection Check List-21 items, which diagnoses the machine and gives the customer the exact situation, allowing the vision he and his real, maximizing the quality of service and satisfaction and safety, creating a bond of trust.

Key words: Customer. Fidelity. Satisfaction. Quality.

(1) Graduando em Administração de Empresas 4ª Ano, Faculdades Network - Av. Ampelio Gazzetta, 2445,13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: brunozds@hotmail.com).

(2)Prof. Dr. em Engenharia Mecânica- Prof. Titular nas faculdades Network- Av. Ampelio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: wislei@fem.unicamp.br).

1 INTRODUÇÃO

Segundo Kotler [4], “todos nós queremos bom atendimento. Mas os clientes o definem de diferentes formas”, e continua, “todo atendimento se desdobra em uma lista de atributos: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas e assim por diante”.

Para manter a competitividade, as empresas precisam conhecer melhor seu cliente com o intuito de melhor atendê-lo, suprir suas necessidades e principalmente superar suas expectativas, com afirma Kotler [4].

Kotler [4], afirma que “uma empresa vitoriosa é aquela que está sempre superando a expectativa dos clientes”. E continua, “atender às expectativas do cliente irá apenas satisfazer os clientes; excedê-las irá encantá-los”.

Quanto à manutenção do cliente, Kotler [4] afirma que “clientes maravilhados têm muito mais probabilidade de continuar clientes”.

Até pouco tempo não se percebia esta preocupação nas organizações, de criar iniciativas para desenvolver relações de lealdade junto aos clientes, favorecendo a fidelidade, isso começa a aparecer nos anos 90. Com a globalização e o aumento da concorrência, as empresas se vem obrigadas a conhecer, se adequar e entender seus clientes.

O foco deste estudo é a prestação de serviços em uma concessionária de motos Honda, na cidade de Sumaré, no estado de São Paulo, que vem desenvolvendo estratégias para conhecer melhor os seus clientes, suas necessidades e suas expectativas quando necessitam de manutenção em suas motos.

Michel Porter, citado por Kotler [4], enfatiza “que se uma empresa desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia”. Afirma ainda que “é simplesmente mais eficaz em termos operacionais”.

Porter, citado por Kotler [4], considera que “uma empresa tem uma estratégia robusta quando tem pontos fortes que diferenciam da estratégia dos concorrentes”.

A Honda é conhecidamente uma das empresas que primeiro se preocuparam com as novas tendências e ferramentas de marketing, tanto que Kotler [4] relaciona o seu fundador Soichiro Honda como um dos visionários de marketing.

A prestação de serviço é um produto que possui características próprias que o difere de qualquer outro porque não pode ser produzido em série, não pode ser armazenado, não pode ser repetido exatamente como o anterior e não pode ser refeito sem criar desconforto e custos.

Por essas características o que se pode fazer é criar um padrão para os serviços de forma que todos sejam executados de forma bem parecidas e assim proporcionar a maior satisfação possível para o cliente.

Foi pensando nessas premissas que a empresa alvo do estudo desenvolveu um formato de ordem de serviços que além de proporcionar um diagnóstico geral das motos, permite também comparar e otimizar as soluções adotadas para cada problema.

A ordem de serviços desenvolvida e adotada é acompanhada de uma relação de serviços (*check list*) composta de vinte e um itens, que proporciona uma varredura de possíveis problemas que a moto do cliente possa conter.

O objetivo do estudo é mostrar que elementos novos (*check list*) agregados à execução dos serviços prestados, bem como ao atendimento ao cliente, leva à satisfação, fidelização do cliente e consolida o nome da empresa.

O grande desafio a ser enfrentado é estabelecer um alto nível no atendimento, a fim de proporcionar o aumento expressivo na sua qualidade.

Nesse termo estabelece-se um parâmetro para atender e relacionar o maior número de problemas de atendimento que se encontra num procedimento de prestação de serviço, estando em determinados aspectos em suprir as reais necessidades do cliente. Na conclusão

deste estudo, é feito a análise da implementação de uma metodologia válida para atender clientes e proporcionar um aumento significativo no índice de satisfação dos mesmos.

O grande objetivo da aplicação desta ferramenta é a aproximação de conhecimentos do cliente para a empresa estabelecendo assim uma quebra de conceitos mal elaborados de serviços e atendimento, deixando assim uma imagem distorcida do que realmente as empresas precisam para melhor atender seus clientes.

Para medir o resultado dos procedimentos adotados, apresentam-se as pesquisas anterior e posterior a implantação dos novos procedimentos.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Mirshawaka [5] a definição de satisfação do cliente passa pelas suas necessidades, desejos e expectativas são atendidos, ou até excedidos, o que resulta no seu retorno para comprar ou usar os serviços oferecidos, como fidelizar-se.

Quando é apresentado ao cliente o check-list, ele começa a entender que suas expectativas foram ultrapassadas, ele vislumbra um potencial maior por parte dos serviços prestados e compreende que suas reais necessidades podem ser sanadas, desde que ele assim queira. O atendimento vai além do que ele esperava, ele pode ter a exata noção do estado de sua motocicleta e as perspectivas de duração da máquina e suas peças, bem como o valor da mesma antes e depois do que ele decidir autorizar executar.

Para Almeida [1], os resultados alcançados serão traçados a partir da intimidade que se traça com o cliente, procurando satisfazer suas necessidades da melhor forma possível.

Na oficina, a relação entre o mecânico e o cliente é comparável ao de um profissional da saúde, pois ao proporcionar a estreita relação entre eles, a confiança se estabelece.

A Honda oferece ao cliente a oportunidade de acompanhar todo o processo, assim a intimidade acontece naturalmente e, a voz do cliente e do mecânico passa a serem familiares aos dois.

Segundo Cobra [2] um serviço é mais intangível do que tangível, por exemplo, um restaurante chique vende ambiente e sensações de realeza. O grande desafio do homem de marketing é tornar tangíveis esses aspectos intangíveis de um serviço, destacando os benefícios de uma forma clara.

Segundo Cobra [2] muitos serviços não podem ser produzidos sem a presença e cooperação do cliente. Como os serviços não podem ser armazenados eles devem ser produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos.

Ainda segundo Cobra [2] quando um serviço exige a presença de um cliente, para receber e consumir o serviço, a empresa do setor de serviço deve estar atenta ao tempo do cliente, pois os serviços são perecíveis. Em outras palavras, eles não podem ser armazenados para consumo posterior. Os carros uma locadora de veículos que não foram alugados hoje perderam o faturamento que não pode ser recuperado. Portanto, serviços médicos, serviços aéreos, locação de veículos, energia elétrica, entre tanto outros, precisam ser consumidos instantaneamente a sua produção, pois não pode ser armazenados para o consumo do futuro. A demanda de serviços deve ser bem calculada e administrada.

Cobra [2] afirma ainda que a inseparabilidade e o serviço depende da performance sobretudo de pessoas. Um funcionário é parte essencial de um serviço. E, como decorrência disso, o setor de serviço é quase sempre caracterizado como mão-de-obra intensiva.

Cobra [2] menciona também que diversos autores vêm pregando uma nova visão de negócio para atender às exigências do mercado e para nele permanecer competitivo, busque permanentemente idéias novas, ainda que ousadas, a melhor maneira de predizer o futuro é inventá-lo. Como o tempo é recurso cada vez mais escasso, é preciso criar serviços que

poupe tempo das pessoas. A força propulsora da rapidez e da convivência dos serviços deve procurar proporcionar economia de tempo e facilidade inusitadas aos consumidores.

Conclui-se que os serviços são perecíveis e não podem ser armazenados em momentos de baixa demanda para serem vendidos na demanda alta, os desafios de vendas são permanentes. E isso exige a adoção de um marketing competente para administrar a demanda e vencer a concorrência. Permanecer competitivo antes de ser uma questão estratégica é um imperativo para a sobrevivência.

Sobre o consumidor de serviços Cobra [2] afirma que é individualista por natureza e exige soluções sob medida para suas necessidades. Isso implica em adotar uma estratégia sob medida para atender às necessidades e desejos de cada cliente. Portanto, compreender a natureza da tomada de decisão de compra de um serviço é o ponto de partida de qualquer ação de marketing.

E continua afirmando que a escolha entre muitas ofertas de serviços é exercida pelo consumidor como uma maneira de satisfazer suas necessidades, o processo de compra utilizado pelos consumidores de serviços passa por três estágios: as alternativas de decisão na pré compra, as reações durante a compra e a avaliação da satisfação após a compra e uso do serviço.

Segundo Marcos Cobra neste estágio o consumidor tem necessidades ou problemas a serem resolvidos com a aquisição de um serviço. O reconhecimento do problema ou a identificação de uma necessidade estabelece na mente das pessoas uma forma de busca da solução.

Quanto a marca Cobra [2] diz ser uma decisão muito importante a ser tomada é a escolha da marca do serviço. Para serviços essa decisão é mais complexa do que para o produto. Uma vez que os benefícios da compra nem sempre são explícitos. Isto é, as vantagens do serviço não estão muitas vezes tão claras quanto o consumidor desejaria que estivessem. Um produto o consumidor pode pagar, apalpar, cheirar, degustar, enfim sentir fisicamente. Um serviço, ao contrário, é intangível e as sensações só podem ser sentidas com o consumo. Não dá para sentir antes de usar.

Quanto ao aspecto satisfação Cobra [2] afirma que a satisfação do cliente é a razão única de ser de uma empresa de serviços. Um cliente satisfeito volta a comprar o serviço, um cliente insatisfeito não só não volta a comprar como passa a falar mal do serviço. Quando a expectativa que o consumidor tinha do serviço corresponde ele fica satisfeito. A não confirmação em relação à expectativa é o que pode ocorrer de pior para uma empresa de serviços.

Sobre as expectativas Cobra [2] diz que estão relacionadas às promessas do serviço contidas na publicidade, nos contratos de fornecimentos do serviço, nas palavras do vendedor e em outras formas de comunicação. As promessas estão implícitas nas características tangíveis do serviço e também estão ligadas ao preço. Um consumidor pode alegar que “por esse preço ele esperava mais”. As recomendações boca-a-boca, de especialistas, amigos, pessoas influentes e pessoas amigas ou consultores, também criam expectativas, assim como as experiências passadas do consumidor com aquele serviço.

Cobra [2] aborda também a natureza de percepção de um serviço e afirma que é largamente influenciada por suas qualidades técnicas. Em outras palavras, a percepção que os consumidores tem de um serviço esta associada a natureza técnica e as qualidades de desempenho. Um serviço pode ser considerado bom, na percepção das pessoas, se o seu desempenho corresponde a suas expectativas. O sucesso ou fracasso de uma empresa de serviços pode ser associado ao fator percepção e o desempenho e a resposta que confirma ou rejeita a ideia inicial que as pessoas tinham do serviço.

Quanto ao momento da percepção do cliente Cobra [2] afirma que tanto na pré-venda como no pós-venda, a avaliação e o processo de decisão de compra do consumidor, é

influenciada por aspectos culturais, sociais, pessoais e psicológicos, portanto, entender a satisfação do consumidor exige um conhecimento multidisciplinar.

Sobre o fator cultural, Cobra [2] classifica como sendo o principal determinante do consumo de serviço. A cultura se expressa na hora do consumo de comida, bebidas, artes e roupas. Sobre o fator social diz que, representado pela classe social do consumidor, indicam padrões de compra de serviços. Restaurantes, hotéis, hospitais e bancos, entre outros tipos de serviços, são escolhidos em conformidade com os valores sociais do indivíduo.

Há diversos tipos de comportamento de compra, dentre eles destaca-se: o consumidor como um tomador de riscos: há consumidores que adoram correr riscos, são inovadores e experimentadores e as suas razões de compra são muitas vezes mais emocionais do que racionais. A percepção do risco foi identificada em relação a quatro diferentes bases: financeira, desempenho, físico e social.

Sobre a qualidade Cobra [2] diz ser um importante elemento para definir um serviço ofertado. E é com base nesse critério que um consumidor estabelece a diferenciação entre o serviço de uma empresa e o de seus concorrentes. Para produtos tangíveis, a qualidade pode ser utilizada para a comparação entre diversos bens no mercado. Porém, para serviços, a qualidade é mais difícil de ser testada, até porque um serviço é consumido ao mesmo tempo em que produzido.

A qualidade é um conceito formulado à luz da percepção do consumidor e só pode ser definida com base nas especificações que satisfaçam suas necessidades. Quanto à concepção de um serviço, Cobra [2] afirma que implica em determinar a sua configuração e estabelecer os padrões esperados para o seu desempenho. Uma companhia aérea define rota, com escalas ou sem escalas, define os horários, estabelece o equipamento, ou seja, o modelo de um avião a ser utilizado, e procura entregar ao cliente o serviço com o melhor atendimento de check-in (procedimentos de embarque do passageiro), serviço de bordo e demais serviços de atendimento como reservas e etc. Toda esta concepção deve levar em conta uma aprofundada análise de mercado, com o objetivo de posicionar o serviço da empresa, distinguindo – o da concorrência.

Segundo Corrêa, Caon [9] o conceito do serviço é uma ferramenta importante da unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro da organização de serviço, em torno de “como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas” (Heskett, 1986). É na verdade uma declaração das intenções, uma proposição de o que e como a organização pretende oferecer aos chamados stakeholders (os grupos interessados mencionados na definição de Heskett). Define de certa forma o valor (e seus elementos principais) que a empresa de serviço pretende criar e entregar. Embora muitas vezes relacionado, não deve ser confundido com a missão da organização, que muitas vezes centra – se nos valores e políticas da organização mais do que no detalhe de o que e como a empresa pretende fazer para criar valor para seus clientes.

Segundo Corrêa, Caon [9] Uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. Um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que , mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes. Com mais novos clientes conquistados que perdidos, amplia – se a participação de mercado e, com serviços diferenciados, pode – se comandar preços mais altos pelos serviços. Ambos auxiliam no aumento da lucratividade. Mas qualidade está ligada a lucratividade por ambos os lados: pelo mercado e pelos custos. Isso porque um pacote de valor cujos elementos (estocáveis e não estocáveis) tenham sido produzidos de forma certa da primeira vez não demandará retrabalho, refugos de materiais, re – prestação do serviço

malfeito, entre outros. Isso evidentemente demandará menor quantidade de recursos e portanto os custos serão menores, auxiliando, agora pelo lado dos custos, no aumento da lucratividade. Clientes fiéis e retidos, portanto, aumentam substancialmente o potencial de lucro ao longo do tempo futuro, pois, para cada cliente perdido, perde – se um fluxo de negócios com este cliente e não apenas a próxima transação.

Segundo Corrêa, Caon [9] Mas como conseguir cliente fiéis e retidos, clientes para sempre? Por meio de um pacote de valor ofertado que o torne mais do que simplesmente satisfeito. O cliente satisfeito não pedira reparações, pois a transação em particular atendeu a seus anseios. Entretanto, o cliente meramente satisfeito não voltará necessariamente, não se tornará um cliente fiel e na maioria das vezes não se transformará num entusiasmo “vendedor” do serviço. Para que isso aconteça, é necessário no mínimo que o cliente se veja como “muito satisfeito”. Há, portanto, uma diferença substancial entre o cliente satisfeito e o cliente muito satisfeito. Johnston e Clark (2002) contam que a Nortel fez uma pesquisa com seus clientes e descobriu que os clientes que deram respostas ate 4 numa escala de 1 a 5 (1 = muito insatisfeito; 5= muito satisfeito) estavam vulneráveis à troca de fornecedor do serviço. Apenas os que avaliaram a Nortel como 4,5 e acima poderiam ser considerados como razoavelmente leais.

3 - METODOLOGIA

De acordo com Oliveira [7], “a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano...”.

E prossegue, “pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas de Metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo”.

Quanto a finalidade Oliveira [7] afirma que “a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais, a partir de uma série de interrogações ...”.

Quanto ao objetivo da pesquisa, o presente trabalho adotou a de opinião onde segundo Oliveira [7], “se procura saber o ponto de vista ou preferencia que as pessoas possam ter acerca de um assunto...”. Pode-se dizer ainda que abrange também a pesquisa de produto, a pesquisa sobre vendas e a pesquisa de mercado.

O método de estudo de caso, é o método utilizado no presente trabalho.

Segundo Yin [8], o método de estudo de caso permite conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, preservando a visão completa e as características significativas de eventos da realidade. Afirma também, que o estudo de caso é um método de investigação empírica aplicável a fenômenos contemporâneos, dentro do contexto da vida real.

Segundo Gil [3], o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Uma pesquisa realizada em âmbito nacional pela Honda mostra que com o crescimento das vendas de motocicletas, vieram também os problemas no pós-vendas, clientes insatisfeitos e preocupados com a demora na resolução dos seus problemas.

Preocupada com o resultado, a empresa alvo deste trabalho realizou uma pesquisa no mês de março de 2010, através do pessoal do pós venda, consultor de serviço expresso e técnico de serviço expresso, visando conhecer o nível de satisfação dos seus clientes.

A pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário contendo seis quesitos onde os clientes tradicionais entrevistados deveriam avaliar atribuindo notas de zero a dez, sendo zero a menor nota e dez a maior nota, para cada um dos quesitos apresentados,

considerando a forma de atendimento anterior e posterior a implantação da nova ferramenta de atendimento.

A empresa tem atualmente aproximadamente quinhentos clientes cadastrados dos quais, em torno de trezentos são atendidos mensalmente.

A pesquisa foi respondida por cinquenta clientes que avaliou os quesitos apresentados antes e depois da implantação da nova ordem de serviços.

Cada cliente atribuiu notas de zero a dez para cada quesito perguntado.

As médias consideradas para análise foram obtidas através da ponderação entre a nota e o número de entrevistados que as atribuíram.

O resultado da pesquisa apontou para uma melhor aceitação e aprovação dos serviços realizados após a implantação da nova ordem de serviços.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

A ferramenta adotada foi a criação de uma ordem de serviço mais completa e objetiva que visa estabelecer um diálogo e questionamentos que facilite a resolução dos problemas.

Com a implantação da nova ordem de serviços, novos procedimentos também foram adotados, ao que se denominou serviço expresso:

(1) Abordar o cliente de uma forma agradável e objetiva para atender as expectativas do cliente de forma rápida e eficaz.

(2) Realizar uma avaliação nos vinte e um itens básicos e de segurança da motocicleta, tendo assim por base a ser informado para o cliente a real situação de sua motocicleta.

(3) Informar ao técnico mecânico quais serviços devem ser realizados.

(4) Após o serviço concluído, o cliente é liberado para pagamento.

Estes serviços rápidos denominados serviço expresso garante que em até uma hora o serviço deve ser concluído e motocicleta liberada o cliente proporcionando assim agilidade para o cliente e também para Concessionaria

Antes da implementação da ordem de serviços:

Um cliente com sua motocicleta, ao chegar a concessionaria era atendido pelo consultor de serviços, seus problemas e questionamentos eram anotados e sua moto ficava imobilizada na oficina sem tempo para conclusão, na entrega da motocicleta, só era feito o que o cliente havia pedido e itens importantes não eram checados. Como por exemplo, os itens de desgaste natural da motocicleta, relação, lona de freio, pneu, setas se estavam queimadas lâmpadas, buzina, manete de embreagem e de freio, retrovisores, amortecedores traseiro e dianteiro, cavalete lateral, escapamento e nível de óleo, podem ser citados como exemplos de itens não checados.

Após da implementação da ordem de serviços:

Um cliente com sua motocicleta, ao chegar à concessionaria é abordado pelo consultor de serviços de uma forma educada e gentil, e logo o consultor questiona sobre as necessidades do cliente em sua motocicleta e assim começa realizar uma inspeção rápida de vinte e um itens, mostrando ao cliente o que está sendo realizado e o porquê de tal verificação, estabelecendo assim uma confiança de que sua motocicleta será bem cuidada e bem avaliada pelo consultor. Juntamente com o consultor, o técnico mecânico acompanha, já iniciando os serviços autorizados pelo cliente e também realiza ajustes essenciais que possam apresentar eventuais, problemas deixando assim o cliente sempre atento a sua motocicleta. Durante todo esse processo o cliente pode acompanhar diretamente o técnico mecânico realizando

perguntas ou questionamento sobre qualquer funcionamento da motocicleta.

Apresenta-se a seguir os dados, comentários e a análise da pesquisa realizada durante o mês de março de 2010, na própria concessionária Moto Snob da cidade de Sumaré no estado de São Paulo, com a finalidade de medir a percepção dos clientes com a maior capacidade de atendimento e ganho de eficiência, visando transferir este conceito para outras áreas, e assim gerar maior fluxo de clientes na loja, novos negócios em serviços e peças, satisfação e fidelização do cliente.

Na tabela a seguir, apresenta-se o resultado geral da pesquisa informando as médias ponderadas de cada pergunta, antes e depois da implantação do sistema de ordens de serviços. Note-se que a média simples das notas apresentou um crescimento de 46% passando de 5,8 para 8,5, o que demonstra no geral, uma melhora significativa na prestação de serviços da empresa.

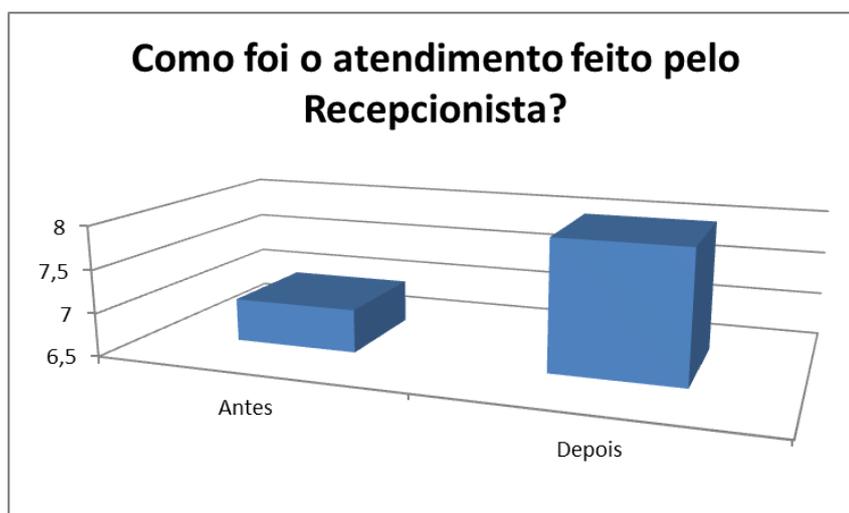
		Sistema Tradicional	Novo Sistema de OS
		Médias	Médias
1	Como foi o atendimento feito pelo Recepcionista?	7	8
2	O serviço foi bem explicado?	6	9
3	O serviço foi realizado na primeira vez?	5	9
4	O preço foi justo?	2	7
5	A moto saiu limpa e ajustada?	9	9
6	Você retornará para futuros serviços?	6	9
Média simples geral		5,8	8,5

Tabela 1: Médias ponderadas calculadas conforme o Anexo I.

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir passa-se a analisar cada quesito levantado pela pesquisa e seu desempenho antes e depois da implantação da ordem de serviço.

Como se pode observar na tabela apresentada, é flagrante a percepção da melhoria dos serviços por parte dos clientes, seja pela análise da média geral ou pela simples observação das médias obtidas nas colunas antes e depois.



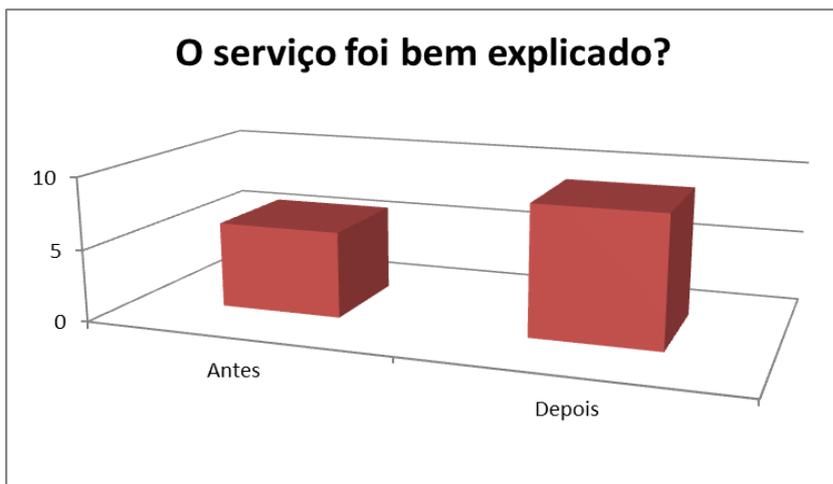


Gráfico 1: Atendimento do recepcionista.

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste gráfico verifica-se que o primeiro contato com a empresa levado a efeito pelo recepcionista era bom uma vez que em média a nota era sete, mas mostrou-se um ponto possível de ser melhorado e portanto passou a ser avaliado com a nota oito.

Neste gráfico nota-se que no sistema tradicional, antes da implantação da ordem de serviços, o cliente não entendia de forma clara o serviço que deveria ser executado em sua moto. Após a implantação da ordem de serviço houve um aumento de cinquenta por cento na avaliação do cliente sobre o seu entendimento sobre o serviço que seria executado em sua moto, uma vez que a avaliação passou da nota seis para a nota nove.

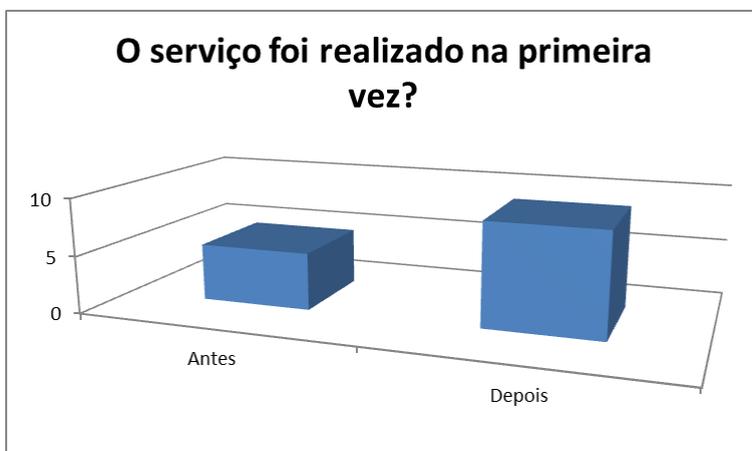
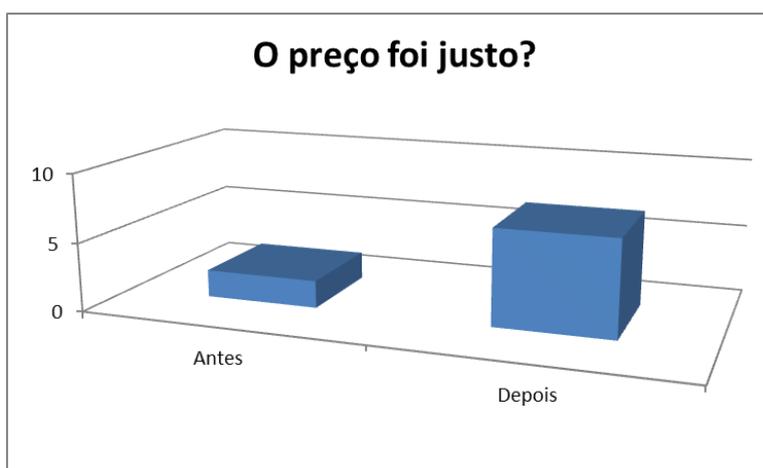


Gráfico 3: O serviço foi realizado na primeira vez?

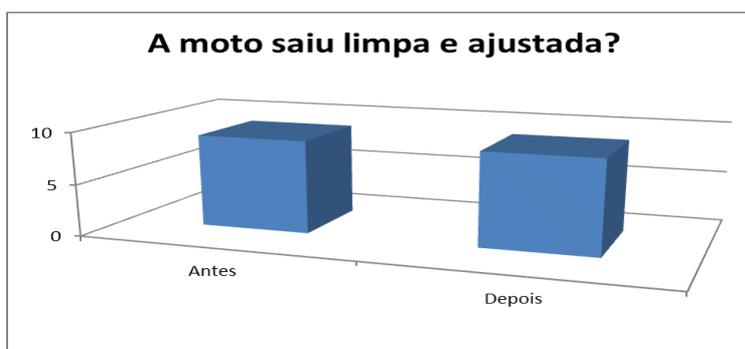
Fonte: Dados da pesquisa.

Este gráfico complementa o que indicou o gráfico anterior, ou seja, uma vez que o cliente não entendeu o serviço que seria executado, ele não pode de forma conclusiva e de imediato, avaliar se o serviço foi realizado de forma satisfatória. Ele precisava de um tempo de uso da moto para analisar se ainda ficou algum serviço a ser executado. Pelo gráfico isso acontecia em média em metade dos atendimentos antes e passou para dez por cento dos atendimentos após a implantação da ordem de serviços.

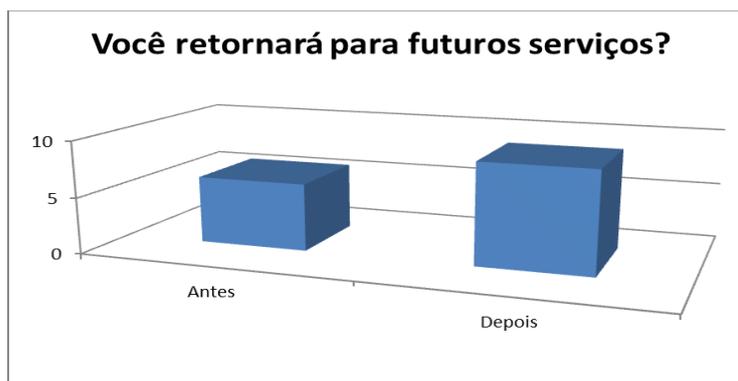


Nota-se neste gráfico um enorme e importante ganho de eficiência uma vez que os clientes estavam quase que totalmente insatisfeitos com os valores cobrados pelos serviços, que como já se percebeu nos gráficos anteriores, não eram entendidos de forma clara, e portanto, não eram executados de forma satisfatória. O cliente por sua vez, que experimentava um atendimento deficitário, não reconhecia como justo os valores cobrados.

Após a implantação da ordem de serviços o nível de satisfação passou de uma nota dois para uma nota sete, o que aumenta em muito a possibilidade de retorno deste cliente.



Quanto ao ajuste de limpeza nota-se que os clientes estavam e continuam quase que totalmente satisfeitos. Pode-se até acreditar que este foi o principal quesito que manteve os clientes fiéis a empresa, porque de forma geral atendia as necessidades mais urgentes e imediatas das suas motos, embora com já se demonstrou, a satisfação não era duradoura.



Uma das principais, senão a principal pergunta é se o cliente voltará. Desta decisão individual e pautada em todos os aspectos do atendimento é que depende a continuidade de qualquer empresa, e não poderia ser diferente, ou até principalmente com as empresas prestadoras de serviços.

Na empresa em estudo esta avaliação apresentou um crescimento de cinquenta por cento, passando de uma avaliação seis para uma avaliação nove. Desta forma pode-se dizer que a possibilidade de retorno do cliente aumentou em cinquenta por cento.

5 - CONCLUSÃO

A implementação do sistema novo de ordem de serviços trouxe uma melhoria relativamente expressiva para a questão de atendimento. Antes dessa implementação o atendimento ao cliente e a elaboração das necessidades para sua motocicleta eram vagas e sem objetivos, traçando assim uma linha de insatisfação ao cliente o que ocasionava sua perda ou sua ida para outro concorrente.

Então com essa elaboração, a responsabilidade de sempre estar atendendo bem e buscando agilidade e eficiência nos trabalhos passou a ser medida de uma forma mais criteriosa e assim podendo estar trabalhando em cima de cada problema com a certeza de ter uma solução.

Para visualizarmos esta melhora, traçamos uma linha base de dados para podermos determinar o aumento significativo do índice de satisfação dos clientes que passaram pelo novo processo de ordem de serviços, mostrando dados antes e depois da implementação.

O trabalho realizado na concessionária Moto Snob concessionária da marca Honda obteve um resultado positivo e satisfatório. Esse objetivo foi alcançado através da implantação de um sistema de atendimento que visa por prioridade atender bem para atender sempre, utilizando ferramentas que ajudam no dia-a-dia dos funcionários gerando assim capacidade de sempre surpreender o cliente.

REFERÊNCIAS

- [1] Almeida, Sergio. Cliente eu não vivo sem você. 2 Ed.. Salvador. Casa da Qualidade
- [2] Cobra, M. Marketing de serviços. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- [3] GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999
- [4] Kotler, P. Marketing para o século XXI. S.Ed. São Paulo: Ed. Futura, 2000.
- [5] Mirshawaka,vitor. Criando valor para o cliente: a vez do Brasil. São Paulo: Markron Books 1993

[6] Moto Honda Da Amazônia LTDA. Centro de treinamento e serviços: serviço expresso. Departamento de serviço pós venda apostila.

[7] Oliveira, S. L. Tratado de metodologia científica. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

[8] Yin, R. K. Estudo de caso. Planejamento e métodos. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2001.

[9] Henrique L. Corrêa – Mauro Caon. Gestão de Serviços, Lucratividade por meio de operações e de satisfação de clientes. EDITORA ATLAS Anexo I – Tabulação dos dados da pesquisa.

Antes da implantação na nova ordem de serviços

Notas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Soma	Média
1 Como foi o atendimento feito pelo Recepcionista	0	0	0	1	4	5	10	18	6	6	50	6,6
2 O serviço foi bem explicado	0	0	0	1	2	15	15	7	5	5	50	5,5
3 O serviço foi realizado na primeira vez	0	0	4	4	19	10	5	5	2	1	50	5,3
4 O preço foi justo	20	12	9	3	2	2	1	1	0	0	50	2,4
5 A moto saiu limpa e ajustada	0	0	0	0	0	1	5	5	14	25	50	8,7
6 Você retornará para futuros serviços	0	0	0	2	10	18	9	4	4	3	50	5,6

Após a implantação da nova ordem de serviços

Notas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Soma	Média
1 Como foi o atendimento feito pelo Recepcionista	0	0	0	0	0	2	5	10	13	20	50	8,4
2 O serviço foi bem explicado	0	0	0	0	0	4	4	7	10	25	50	8,6
3 O serviço foi realizado na primeira vez	0	0	0	0	0	3	4	6	12	25	50	8,7
4 O preço foi justo	0	0	0	2	2	5	11	13	9	8	50	6,6
5 A moto saiu limpa e ajustada	0	0	0	0	0	2	3	3	11	31	50	9,1
6 Você retornará para futuros serviços	0	0	0	0	0	3	4	7	7	20	50	8,8

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu a força para caminhar e vencer os obstáculos da vida, e aos meus pais por me apoiarem durante a caminhada para conclusão do curso.

ANALISE DO CRESCIMENTO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE NOVA ODESSA

Erika Santos Geraldo¹
Barbara Regina Lopes Costa²

Resumo

O presente estudo tem como objetivo verificar a satisfação dos comerciantes da cidade de Nova Odessa-SP. Como ponto de partida utilizou-se dados divulgados pela Associação Comercial da Município de Nova Odessa-SP aonde relata que o crescimento do comércio varejista tem sido positivo para os comerciantes, com a vinda de novos comércios para a cidade. A pesquisa de campo deu-se por meio de questionário estruturado, aplicado a uma amostragem não probabilística, com vista a identificar a opinião dos comerciantes da cidade. Ao final pode-se concluir que os comerciantes estão satisfeitos com o comércio da cidade, e que o comércio precisa de mais incentivo e investimento.

Palavra-Chave: Comércio; Varejista; Nova Odessa.

Abstract

The present study aims to determine the satisfaction of the merchants of the city of Nova Odessa, SP. As a starting point we used data published by the Commercial Association of Municipality of Nova Odessa, SP where reports that the growth of retail sales has been positive for traders, with the arrival of new businesses to the city. The field research took place through a structured questionnaire applied to a non-probability sample, in order to identify the views of traders in the city. At the end we can conclude that traders are satisfied with the city's trade, and that trade needs more encouragement and investment.

Key-Words: Trade; Retailer; Nova Odessa

INTRODUÇÃO

O Brasil, em 2011, se tornou a sexta maior economia mundial, com o PIB (Produto Interno Bruto¹²) de R\$ 4,5 trilhões, de acordo com o Ministério da Fazenda o comércio varejista registrou crescimento de 7,7% em doze meses até novembro de 2011.

Segundo Ipar; Almeida (2011), o comércio varejista é responsável por 10% do PIB (Produto Interno Bruto). De acordo com a OMC (2012), em 2012, o crescimento do comércio vai ficar abaixo da média dos últimos 20 anos. Para que não haja desaceleração na economia o governo está adotando algumas medidas para manter esse quadro, como a diminuição das taxas de juros, redução do imposto o IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) no setor automotivo e no comércio.

A região onde se realizou o estudo é Nova Odessa, município localizado na Região Metropolitana de Campinas, região esta que ocupa uma relevante posição na economia

¹² PIB: Soma monetária de todos os bens e serviços que o país produz em um determinado período.

nacional e estadual, pois sustenta um PIB de R\$ 70,7 bilhões, e precisamente tem sido reconhecida pelo seu aquecimento na economia e na sua diversidade de segmentos no mercado, como destaca o site comércio do Interior (2012). O município de Nova Odessa tem cerca de 50 mil habitantes, e é o maior polo de desenvolvimento da Região Metropolitana de Campinas, sua economia se destaca em vários setores, comerciais e industriais.

De acordo com Associação Comercial do Município de Nova Odessa (2009), o comércio varejista da cidade apresentou um crescimento de 177,5% de 2004 a 2008. Sendo este dado um dos motivadores deste estudo, que visa analisar o comércio varejista de Nova Odessa.

A hipótese de partida toma como base os dados divulgados pela Associação Comercial do Município no Jornal de Nova Odessa no ano de 2009, que apontava à chegada de novos estabelecimentos comerciais na cidade, fazendo com que o número de operações comerciais e consequentemente o número de consultas SCPC¹³ e SERASA¹⁴ aumentassem. Starnini (2011) aponta que o crescimento do comércio está se dando nos bairros dos jardins Nossa Senhora de Fátima, Jardim Santa Luiza, Jardim Alvorada e Jardim Capuava e, em especial, no centro da cidade, onde houve uma grande valorização do metro quadrado do terreno.

Corroborando Samartin (2011) anunciou que o comércio da cidade deveria continuar em ascensão, aumentando 140% entre os anos de 2004 a 2011. Em suas palavras, o poder aquisitivo da população aumentou em função dos inúmeros empregos gerados nas indústrias locais e a população tem consumido mais no comércio local, que se diversificou apostando nesse consumidor.

Visando conhecer um pouco mais o comércio da cidade este artigo tem como objetivo verificar como está a satisfação dos comerciantes da cidade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde os primórdios da humanidade os varejistas desempenham papel importante na distribuição de mercadoria. E a necessidade de troca de objetos surgiu a partir do momento em que o homem saiu da caverna em busca de alimento. (COBRA, 1997)

Devido às transformações contemporâneas e a diversidade no varejo, já não se pode afirmar onde se encontra e compra cada produto ou serviço. Por que o varejo não oferece somente venda de produtos, também oferece a venda de serviço. Como exemplo, hoje, os hipermercados não vendem somente alimento, eles investiram no bazar, onde se encontra desde roupas e acessórios de moda a produtos para carros.

CONCEITO DE VAREJO NO BRASIL

O comércio varejista teve sua definição descrita por vários autores, porém há ausência de tipologia adequada para descrever e identificar o setor onde engloba diversas atividades não comparáveis entre si. Não há uma única definição para os órgãos públicos oficiais e os meios acadêmicos (KEPPLER; CASADEI; GIULIANI, 2012).

Santos; Costa (1997), descrevem que o IBGE tem uma classificação mais abrangente das diversas atividades consideradas comércio e serviço que engloba o comércio de mercadoria, transporte, comunicação, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais.

¹³ SCPC: Serviço de Proteção ao Crédito, funciona como apoio ao comércio nas vendas a prazo. O que verifica se o consumidor está na lista de inadimplentes.

¹⁴ SERASA: Empresa privada que possui um dos maiores banco de dados do mundo e dedica sua atividade à prestação de d=serviço de interesse geral. As informações do SERASA e fornecida a banco, lojas do comércio a pequenas, médias e grandes empresas.

Sendo assim, o varejo é um termo usado para designar a ampla segmentação do comércio que revendem diretamente para os consumidores finais e que integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. Por sua vez, o varejista é quem busca as informações no mercado e quem colhe os dados do comportamento de compra do consumidor e passa ao fabricante os dados colhidos para que ambos possam satisfazer as necessidades dos consumidores. Conforme Giuliani (2003), o varejista é um negociante que vende produtos e serviços, de uso pessoal ou familiar, aos consumidores, sendo ele o último negociante de um canal de consumidores.

De acordo com Pereira; Lamoso (2011), a atividade comercial divide-se em dois grandes ramos: comércio atacadista e comércio varejista. O comércio varejista, por sua vez, pode ser subdividido em cinco ramos, como segue:

- 1- Lojas de departamentos tradicionais: com grande variedade e volume de produtos, expostos por departamento;
- 2- Lojas de departamento de descontos: especializadas na comercialização de produtos com preços mais reduzidos, que as lojas tradicionais, com ênfase em produtos sazonais;
- 3- Lojas de eletrodomésticos: especializadas na comercialização de bens de consumo duráveis e semiduráveis das chamadas linhas branca e marrom;
- 4- Lojas de vestuários: voltadas ao comércio de roupas; tecidos; artigos de cama, mesa e banho; calçados e acessórios;
- 5- Varejo de alimentos.

Com o consumidor cada vez mais versátil e exigente o varejo precisa oferecer vários tipos de serviço e produtos. Sandhusen (2003), diz que o varejista pode ser definido pelo serviço e instalações que oferece ao consumidor, essas características é que define e determina a natureza da operação de varejo. O varejo pode ser dividido em varejo com loja e varejo sem loja, como:

Varejo com loja:

- Loja de conveniência: oferece horários extensos e locais próximos as áreas residenciais, comercializa alimento e compras de emergenciais,
- Lojas especializadas: se concentram em comercializa uma única categoria de produtos oferece horário e localização conveniente para chamar atenção dos consumidores,
- Lojas de departamento: organizada e separada em departamentos com propósito de compra, promoção, serviço e controle, apresentam um grande variedade de produtos,
- Lojas de desconto de linhas completas: engloba dentro de si a loja de departamento com preços baixos e variedades de produtos e o autosserviço, atua focada em produtos sazonais,
- Showrooms de catálogo: oferecem grandes descontos de produtos de marcas importantes, seus clientes frequentemente pegam fila para ver e examinar a mercadoria a localização é inconveniente e as instalações são exageradas,
- Supermercados: relativamente grande, comercializa grande quantidade de produto, oferece o sistema de autosserviço, localização e horário convenientes e ampla seleção de mantimento,
- Superloja: oferece alimento e sortimentos de produto de supermercado com lojas de departamento junto ou/e, às vezes, lojas especializadas,
- Lojas mistas: junta a venda de alimento e de mercadorias gerais em uma única instalação.

Varejistas sem lojas:

- Empresas de serviço: que oferecem como seu produto final, serviço, como banco, taxistas e etc.

- Máquina de venda: utilizam máquinas que funcionam com moeda ou cartões que oferecem bens e serviços,
- Marketing direto: catálogo de pedido pelo correio, mala direta, telemarketing e venda por televisão.
- Internet: Com sites próprios ou somente anúncios.

O varejista tem que ter um amplo conhecimento das estratégias de marketing e buscar a eficiência no setor escolhido, pois como descrito não há um formato ideal de varejo.

De acordo com Kotler (2000), os varejistas, estão ansiosos para encontrar novas estratégias de marketing para atrair e reter clientes, oferecendo uma localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais completos ou melhores que os da concorrência e cartões de créditos próprios. O autor ainda destaca que o surgimento do varejo virtual é uma das melhores alternativas para o atendimento e satisfação de uma quantidade significativa dos consumidores.

SURGIMENTO DO COMÉRCIO VAREJISTA NO BRASIL

A história relata que no século XVIII, o comércio se deu com a necessidade da exportação de gêneros tropicais e metais preciosos para o mercado internacional.

Conforme Cobra (1997), os primeiros comércios se instalaram no país no século XIX. A partir de 1930, ouve o aparecimento de métodos de comercialização influenciados por lojas de padrão americano, como as Lojas Americanas, Casa Sloper, Mappin, e de padrão europeu, como a Mesbla (empresa francesa fundada em 1912). Neste período o varejo brasileiro não obtinha identidade própria abrindo assim as portas para total influencia externa.

O avanço do varejo no Brasil se deu por consequência da política e práticas gerenciais que as lojas Europeias e Americanas, no ano de 1950, introduziram no país, com seus métodos de vendas, exposição de mercadorias e uma organização reformulada quanto ao sistema de compra. Desde então, o varejo foi se reinventando no Brasil ao longo do tempo.

Foi na década 70, que os meios de comunicação brasileiros passam a divulgar as manifestações consumeristas e ambientalistas que eclodem pelo mundo (GOLLNER; MACHADO, 2010:03); (VOLPI, 2007:100); (SILVA, 2010:07). Essa consciência cidadã, que contagiou o Brasil a partir da década de 1970, não caiu do céu, mas nasceu acima da faixa do Equador. Na ponte construída pela globalização do consumo, os direitos internacionais das relações entre clientes e empresas caíram na cesta de compras dos consumidores brasileiro, que incorporou postura civilizadas de cidadãos de nações como Estados Unidos, Inglaterra, França e Suécia. (VOLPI, 2007:95).

Segundo Giuliani (2003), ao analisar a década de 1970, vê-se que a preocupação dos empreendedores do varejo se concentrava em escolher um ponto, uma localização ideal, que estaria assegurando o sucesso da loja: posicionar em uma área de grande fluxo de consumidores, com fácil acesso e visibilidade.

Ainda, segundo Giuliani (2003), a década de 1980, se caracterizou pela concentração do produto como fonte de diferenciação, procurando segmentar o mercado em função dos grupos de consumidores com características e hábitos similares. Nessa década, o setor varejista concentrou-se na ligação via intercâmbio eletrônico de dados com fornecedor e reengenharia na cadeia de abastecimento. O desafio era conciliar o desenvolvimento de produtos de maneira coordenada, com pedidos aos fabricantes, o controle de qualidade e a distribuição dos produtos. Vale registrar que os anos 1980 são descritos como a década das ilusões perdidas, devido a inflação de 2% ao dia e grandes dificuldades econômicas, provocando um período de racionalização das operações no varejo, com taxas de juros elevadas para as vendas financiadas e um mercado que se mostrava recessivo. Este período se apresentou favorável ao formato de lojas especializadas, centrada no produto com fonte de diferenciação.

Grandes mudanças ocorreram no cenário mundial nos anos 90. A estabilização da economia, por meio do Plano Real¹⁵ (1994), conseguiu controlar a inflação descomedida, vivida pelo brasileiro durante anos. O processo de globalização, impulsionado pela expansão tecnológica, possibilitou indistintamente o acesso a informação. E temas como Educação, Cidadania, Responsabilidade Social, Consumo Consciente, entre outros, passaram a fazer parte dos assuntos cotidianos em todos os países. Para Zülzke (1997), muitas pessoas passaram a valorizar a qualidade de vida em detrimento do consumismo.

Para Volpi (2007:111), foi o controle da inflação, o principal responsável pela maior conscientização dos cidadãos consumidores, pois em uma inflação galopante a maior prioridade dos consumidores era “*a pura e simples comparação de preços*”.

O foco do varejo nas décadas anteriores, centrado no produto, passou a ser atenção ao cliente, procurando conhecê-lo melhor a partir de seus hábitos, atitudes e comportamento. A segmentação de mercado deu origem ao marketing de nichos, onde as marcas e lojas, para assegurar seu posicionamento, voltavam seu foco para grupos de consumidores com características comportamentais similares e ainda mais específicas.

Além de oferecer produtos, surgiu à necessidade de encontrar os clientes. O uso de tecnologia efetivamente começou a migrar dos sistemas operacionais de gestão para preocupação diretamente ligada ao monitoramento do comportamento do consumidor. Desenvolveu-se o conceito de micro marketing, que propunha a adequação do sortimento de produtos e marcas de acordo com as características e o perfil dos consumidores de cada micro mercado.

Ainda na década de 1990, ocorreu à internacionalização do varejo, período marcado por fusões e aquisições das empresas varejistas, que sucumbiram às pressões de um mercado inflacionário. A primeira metade da década terminou com o mercado vivendo o Plano Real e o varejo buscando o consumidor com poder aquisitivo recuperado, mas sofrendo a entrada dos concorrentes internacionais, o que forçava o varejo brasileiro a profissionalização, pois estava diante da globalização. Segundo Souza; Serrentino (2002) as empresas agora devem superar as expectativas em relação a valor, emoção ou concorrência (apud Giuliani, 2003: 33).

Algumas lojas, aqui existentes, já atuam também de forma virtual pela internet. Não é somente a internet que influencia o comércio, mas também a economia, o mercado e os consumidores. Para que não ocorra o fechamento do comércio, é necessário que os comerciantes estejam sempre se atualizando e estudando o que ocorre no mercado e o comportamento de compra do consumidor.

DESENVOLVIMENTO DE NOVA ODESSA

No início do século XX, alguns trens mistos de carga e passageiro passaram a parar na Fazenda Pombal. Em 1905, foi inaugurado o posto telegráfico pombal da Companhia Paulista e, na consecutivamente, a Estação de Trem do pombal. A ferrovia para urbanização da região teve um papel fundamental, foi pela trilha da Companhia Paulista que os imigrantes chegaram. (Barreto, 2004).

¹⁵ Considerado o mais bem-sucedido de todos os planos econômicos lançados anteriormente para combater a inflação crônica. Combinaram-se condições políticas, históricas e econômicas para permitir que o Governo brasileiro lançasse, ainda no final de 1993, as bases de um programa de longo prazo. Organizado em etapas, o plano resultaria no fim de quase três décadas de inflação elevada e na substituição da antiga moeda pelo Real, a partir de primeiro de julho de 1994. Em consequência do fim da inflação, a economia brasileira voltou a crescer. (BRASIL, 2012).

No mesmo ano, 24 de maio de 1905, foi criado pelo Decreto de nº 1.286 do governo do estado de São Paulo o Núcleo Colonial de Nova Odessa-SP que abrigava inicialmente os imigrantes russos.

De acordo com Santos Neto (2006:27),

Durante o governo de Jorge Tibiriçá, presidente do estado de São Paulo de 1904 a 1908, o Drº Carlos José Arruda Botelho assumiu a Secretaria da Agricultura. Esse notável urologista iniciou seus trabalhos na pasta da Agricultura, planejando o estabelecimento de núcleos coloniais com objetivo de desenvolver a economia rural no estado. Para tanto, criou a Agencia Oficial de Colonização e Trabalho. Deste núcleo colonizador, foram criados os seguintes núcleos coloniais: Nova Odessa, Nova Europa, Jorge Tibiriçá, Nova Paulista e Gavião Peixoto.

O crescimento urbano e o desenvolvimento industrial na década de 1950 estimulou o sentimento de solidariedade e a vontade política de buscar a emancipação do Distrito de Nova Odessa-SP. Os lideranças locais, em 1958, com o apoio do padre Aurélio Vasconcelos de Almeida, buscaram junto à assembleia Legislativa do Estado de São Paulo a Aprovação da Lei nº 5.121, de 31 de dezembro de 1958.(Barreto, 2004: 85)

De acordo com o IBGE no inicio da década de 1960 população de Nova Odessa-SP era de 5710 habitantes. (Barreto, 2004).

Houve um plebiscito no Distrito para que os moradores se posicionassem em frente ao processo de emancipação. Dos 1537 eleitores inscritos, somente compareceram 1333, dos quais a favor da emancipação foram 1283; 41 com cédulas Não; 8 em branco e um nulo. No dia 1 de janeiro de 1960, era instalado o município de Nova Odessa-SP.

O nome de Nova Odessa originou-se da cidade de Odessa, na Ucrânia, às margens do Mar Negro.

Em 1960 na era a “*Época do Milagre Econômico*”no país, ocorreu à expansão do consumo, da industrialização, o êxodo rural e o paulatino inchaço das grandes cidades e das regiões metropolitanas, como Campinas.

A pequena cidade de Nova Odessa, com as suas ruas, na sua grande maioria sem asfalto, foi aos poucos redefinindo o seu traçado urbano e se inserindo na lógica da expansão industrial e da urbana.

Nesse período 1960 a cidade tinha uma superfície de 84km² e abrigava uma população de aproximadamente 6000 pessoas. O numero de indústria chegou a 64 e de empresas comerciais em torno de 84, destacando-se duas cooperativas, quatro farmácias, dois Bancos de credito, uma Caixa Econômica, um Cartório, quatro Grupos Escolares, um Ginásio, um Cinema, quatro clubes esportivos e recreativos, quatro Bibliotecas, um posto de Saúde, um posto de Peri cultura, dois médicos e quatro dentistas. (Barreto,2004)

Entre 1973 e 1977 a gestão pública se caracterizou por resolver os problemas sociais com ênfase na habitação educação e saúde e abrir a cidade para os novos empreendedores industriais, destacando-se o ramo têxtil, entre outros.

De acordo com Barreto (2004:92-93)

A década de 70 foi marcada por um processo de crescimento dinâmico e o município de Nova Odessa-SP cresceu de forma desproporcional em número de habitantes, infraestrutura urbana, residência, industrialização emprego e finança pública.

Em meados dos anos 70, a cidade já contava com 66 indústrias, 88 estabelecimentos comerciais, havia aproximadamente 200 proprietários agrícolas.

Em 1978, a Câmara aprovou o Código de Loteamento do município para que a cidade pudesse ser planejada sem perder a sua qualidade de vida. Nesse período, incrementaram novas áreas urbanas com a formação de outros novos bairros.

Com o processo de crescimento urbano da cidade de Nova Odessa-SP, teve um aumento significativo da população urbana entre a década de 70/80. O crescimento da população deve-se a participação do comportamento migratório que representou em Nova Odessa-SP 82,3%. (Barreto,2004). Se no início dos anos 70 a população era de 8336 habitantes já na década seguinte, havia 21893 habitantes. O crescimento foi na ordem de 2341 moradores e o surto migratório correspondeu aproximadamente a 11216 novos moradores.

De acordo com Barreto (2004:98)

O ritmo de crescimento anual da cidade no período de 1980/91 teve uma diminuição comparando-se com o período de 1970/80. Deveu-se a fatores históricos como o processo de abertura de mercado, globalização, neoliberalismo, mudança nas relações de trabalho e tecnologia, e a perda da legitimidade de política dos discursos bipolares da Guerra Fria, dividindo o mundo entre Capitalista e Comunista.

Nos anos 90, iniciou-se a diversidade produtiva, com a instalação de empresas de transporte, metalúrgica (fundição), plástico, indústria química e laboratórios.

No século XXI Barreto (2004: 103), descreve que a cidade de Nova Odessa apresenta um quadro distinto em relação aos outros municípios que compõem a Região Metropolitana de Campinas.

Ainda de acordo com Barreto (2004), os setores de serviço e comércio são incipientes, pois há em torno da cidade polos de atração para compras, lazer e diversão, apesar de todos os esforços dos comerciantes em reter a população para seus negócios. Os comércios e serviços concentram-se no centro da cidade, mais os comércios pequenos que estão localizados nos bairros ao redor do centro.

Nova Odessa continua com suas conquistas diárias e em processo contínuo de transformação.

METODOLOGIA APLICADA

Classifica-se a presente pesquisa como descritiva, por apresentar as características de uma situação. De natureza qualitativa e quantitativa, esta pesquisa foi fundamentada em uma amostragem não probabilística. Os pesquisados foram os comerciantes da cidade de Nova Odessa, a técnica utilizada para a coleta de dados foi à aplicação de um questionário estruturado, em questões enunciadas como abertas e fechadas, de forma organizada e sistematizada, com vista a identificar a opinião dos comerciantes da cidade.

Para atingir o objetivo da pesquisa, 10 estabelecimentos comerciais foram visitados e seus comerciantes foram questionados. A cidade conta com 1080 estabelecimentos, dados este fornecido pelo Coordenador Municipal de Desenvolvimento Starnini em julho de 2011. É preciso destacar que por ser ano eleitoral e por ter ocorrido muita fraude no comércio local, a pesquisa realizada em campo sofreu com comerciantes receosos, que se negaram a responder ao questionário.

ANALISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O levantamento de campo iniciou com 20 comércios varejista do município de Nova Odessa-SP, sendo 10 comércios no centro da cidade e 10 nos bairros não localizados no

centro. O questionário foi entregue aos donos dos comércios com o intuito de obter informações necessárias que pudessem viabilizar a análise da satisfação dos comerciantes em relação ao crescimento do comércio local. Dentre os dias 01 a 06 de outubro de 2012, foi aplicado o questionário, com um retorno de apenas 10 questionários ao fim do prazo estabelecido.

Dentre os comércios questionados identificou-se estabelecimentos novos com apenas 1 ano de atuação como também estabelecimentos mais antigos, com 32 anos, no entanto a média é de 12,56 anos.

70% dos questionados correspondem ao ramo de roupas, acessórios, sapatos, decoração e utensílios domésticos. 20% no setor de alimento e 10% no setor de eletrodoméstico e brinquedo. Todos formalizados, mas declaram ter encontrado dificuldades para abrir o comércio devido a burocracias municipais, estaduais e federais, assim falta de fornecedores e até mesmo a dificuldade de fidelizar clientes locais. 40% não tinham experiência anterior na atividade comercial e 60% tinham experiência por trabalharem no segmento antes de empreenderem.

Os comerciantes que empreenderam na década de 80/90 consideram o mercado da época como recessivo, descrevendo a economia como estável enfrentou uma inflação baixa. Por sua vez aqueles que empreenderam a apenas 5 anos, perceberam o mercado aquecido, com a economia estável e a inflação em baixa. Ambos os entrevistados declararam a taxa de o emprego em baixa.

O que corrobora com o levantamento histórico descrito no referencial teórico, pois a inflação na década de 80 estava em alta o que gerou grande dificuldade econômica, pois teve a racionalização das operações do varejo. (Giuliani, 2003)

Já na atualidade enfrentam dificuldades diferentes dentre elas, citaram a crise econômica global, os tributos e impostos abusivos, a inadimplência por parte do cliente, a falta de interesse municipal e a insegurança, a opção pela compra em cidades vizinhas.

Mesmo com todas essas dificuldades 99% dos comerciantes vem seu empreendimento como rentável e atribuem a esse sucesso o bom atendimento, a variedade e qualidade dos produtos e por manter o foco no público alvo, público alvo esse que se distribui entre homens, mulheres na faixa etária de 18 e 60 anos, crianças, jovens, bebês e o público em geral.

Todos os 10 (dez) comerciantes questionados disseram que pretende continuar com o empreendimento. E descrevem sua motivação em empreender no segmento varejista como o sonho da independência financeira, por gosta de trabalhar com público, pela carência do comércio local e pelo aquecimento do comércio tecnológico. Mesmo pensando desta maneira não vendem pela internet, mas utilizam as redes sociais para a divulgação da marca assim como a utilização de carros de som, panfletos, anúncios em rádios, outdoor e publicações em jornais.

Os 10 (dez) comerciantes entrevistados estão satisfeitos com a localização do comércio, o chamado ponto comercial, e atribuíram a isso a ruas movimentadas e já na questão de concorrência 5 (cinco) descreveram como muita concorrência e ao mesmo tempo 5 (cinco) como pouca.

Desses 10 questionados 9 estão satisfeitos com aumento de estabelecimentos comerciais na cidade, descrevendo que esse aumento melhorou a procura do comércio havendo assim mais diversidade de lojas, porém 1 dos comerciantes não está satisfeito com o aumento do comércio por não estar localizado nas proximidades do centro da cidade.

De acordo com os comerciantes 70% consideram o comércio da cidade sem nenhum investimento deixando a desejar na segurança pública no transporte público na falta de incentivo a atividades culturais e entretenimento, falta de espaço para estacionamento para os clientes, já 30% estão muito satisfeitos com investimento no comércio dizendo que está crescendo e se tornando muito bom com novos atrativos para os clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, o comércio da cidade deveria ser mais valorizado com divulgações e apoio da administração pública e da associação comercial, cuidando mais da aparência da cidade e segurança valorizando o que já se tem, realizando mais eventos culturais e eventos para os comerciantes assim também atraindo a população para o comércio local.

Assim como cita Martins uma passagem de Kulpas em seu artigo que diz; (2008: 1).

O que pode salvar o varejo é a própria experiência da compra. O consumidor quer ser tratado como alguém especial, em um ambiente arquitetonicamente interessante, com aspectos de entretenimento e cultura, com funcionários educadíssimos e elegantes e que sabem tratar uma pessoa com a medida exata de intimidade e respeito.

E com este estudo notou-se que os comerciantes da cidade estão satisfeitos com o comércio independente de se localizar no centro da cidade ou não, mas a cidade de Nova Odessa precisa de mais formas de se prevenir as fraudes no comércio assim sendo deveria haver uma forma de incentivo aos comerciantes para se protegerem e para fidelizarem e conquistarem mais clientes seja eles da cidade ou não. Deve-se valorizar o que já se tem.

REFERENCIAS

- BARRETO, Paulo Sergio (2004). Nova Odessa: um século de historia, cultura e cidadania. Americana,SP: Adonis.
- BRASIL (2012). Ministério da Fazenda. Área de Publicações. Plano Real. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/real/planreal.asp>. Acesso em: 21/09/2012.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing básico: uma perspectiva brasileira. 4º Ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- COMERCIO DO INTERIOR (2012). Historia da Região. Disponível em:<http://www.comerciodointerior.com/historia/>. Acesso em: 12/06/2012.
- COSTA, Barbara Regina Lopes (2010): Fundamentos de marketing. 2ª edição. Curitiba, Aymarã.
- COSTA, Barbara Regina Lopes; DIAS, Marcos de Carvalho; ZAMPAOLO, Daniela Taís (2011). Análise do comportamento de compra e descarte de produtos por universitários moradores de república. Em: 6º Seminário sobre Sustentabilidade, 2011, Curitiba. Anais do 6º Seminário sobre Sustentabilidade. Curitiba: FAE Centro Universitário.
- GIULIANI, Antonio Carlos. Gestão de Marketing no varejo / organização: Antonio Carlos Giuliani. São Paulo: O.L.M., 2003.
- GOLLNER, André Petris; MACHADO, Carlos. (2010). Sites consumeristas, redes sociais virtuais e comportamento do consumidor. Revista Eletrônica do Programa de Pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero. Vol. n. 2, ano 2 – dezembro2010. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comtempo/article/view/7484/6883>. Acesso em: 25/06/2012.
- GOVERNO do BRASIL (2012). Retrato da Economia. Disponível em:<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/retrato-da-economia-brasileira>. Acesso em: 24/05/2012.
- IPAR, Maria da Conceição Silva; ALMEIDA, Luciene Nascimento de (2011). Gestão do Varejo de Moda Feminina: um estudo dos fatores críticos observados em lojas da cidade do Rio de Janeiro. Revista de design inovação e gestão estratégica, Rio de janeiro, n 1, 2011. Disponível em: <http://www.cetiqt.senai.br/dcb/ead/redige/index.php/redige/article/view/49/151>. Acesso em: 24/05/2012.
- KEPPLER; CASADEI; GIULIANI, 2012. Disponível em: <http://www.giulianimarketing.pro.br/artigos-1076.php>. Acesso em: 15/10/2012.
- KOTLER, Philipi. Administração de Marketing, 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MANTEGA, Guido. Artigo para jornal Estado de São Paulo, São Paulo, 01/01/2011, Desenvolvimento sustentável em meio à crise internacional. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/imprensa/Entrevistas/2012/e010112.asp>. Acesso em: 12/06/2012.
- MARTINS, Gisele Jussyla Tonello (2008).O crescimento do poder dos consumidores e o seu impacto na competitividade do setor varejista.Artigo escrito para revista científica da UFPA. Florianópolis. Disponível em:<http://www2.ufpa.br/rcientifica/cabecalho.php?conteudo=22.1>. Acesso em 11/10/2012.
- OMC (2012).Crescimento do comércio mundial vai desacelerar em 2012. Reportagem oferecida site Varejista. Disponível em:<http://www.varejista.com.br/noticias/5002/crescimento-do-comercio-mundial-vai-desacelerar-em-2012-diz-omc>. Acesso em 16/10/2012.
- PEREIRA, Ana Paula Camilo; LAMOSO, Lisandra Pereira (2011). O Comercio Varejista na cidade de Dourados-MS. Revista Geografia do Departamento de Geociência da Universidade Estadual de Londrina, n.1, p 131-144, jan./jun. 2005. Disponível

em:<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/geografia/article/view/6753/6094>. Acesso em: 06/09/2012.

SAMARTIN; STARNIN (2011). Desenvolvimento:Comercio varejista cresceu 140% em Nova Odessa desde o inicio de 2005. Artigo escrito para prefeitura municipal de Nova Odessa. Disponível em:<file:///E:/TCC%20ADM%202009/NoticiasImprimir.aspx.htm>. Acessado em: 12/06/2012.

SANDHUSEN, Richard L. Marketing básico; tradução Célio Knipel Moreira. 2ª ed. São Paulo: Saraiva 2003.

SANTOS NETO, José Moraes dos. Nova Odessa-100 anos de terra fértil, os frutos do progresso. Campinas-SP: Komedi, 2006.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M. & COSTA, Claudia Soares (1997). Características Gerais do Varejo no Brasil. Artigo escrito para o BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf. Acesso em 07/09/2012.

SILVA, Rogério (2010). A Construção do Movimento Consumerista. En: PILAU SOBRINHO, Liton Lanes; SILVA, Rogério da (Orgs.). Balcão do Consumidor: relações de consumo. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo.

VOLPI, Alexandre (2007). A História do Consumo no Brasil: do Mercantilismo à era do Foco no Cliente. Rio de Janeiro: Elsevier.

ZÜLZKE, Maria Lúcia (1997). **Abrindo a Empresa para o Consumidor**. Rio de Janeiro: Qualimark.



NORMAS PARA PUBLICAÇÕES DE ARTIGOS CIENTÍFICOS

1. Tipos de Trabalhos

Artigos de Pesquisa: apresentação de trabalhos científicos com até 15 páginas;

2 Formatação

Formato e Configurações

Word

Papel A4

Margens: Superior 3 cm; Inferior 2 cm; Esquerda 3 cm; Direita 2 cm

Tipo de fonte

Times New Roman

Título

Título do artigo (em letras maiúsculas): Fonte 14; centralizado (negrito)

Seção e Subseção

Negrito, a primeira letra maiúscula sem recuo, alinhada à esquerda. Fonte 12.

Autor

Nome do(s) autor(es): Fonte 12; alinhado à direita

Nota de rodapé

Nomes(s) do(s) autores, breve currículo que o(s) qualifique na área de conhecimento do artigo, endereço eletrônico, identificado na primeira página. Fonte 10, alinhado à esquerda.

Resumo, *Abstract* e palavras chaves

Resumo: com, no máximo, 200 palavras, redigir em um único parágrafo, sem recuo, fonte 12.

Abstract: resumo em inglês, fonte 12 e em itálico.

Palavras chave; *keywords*: fonte 12; até seis palavras;

Texto

Corpo do texto: fonte 12 (justificado)

Numeração de páginas

Todas as folhas do trabalho devem ser contadas sequencialmente, no canto superior direito da folha.

Espaçamento

Entrelinhas: simples

Recuo no começo do parágrafo: 1 cm (texto)

Alinhamento

Justificado

Referências

As referências devem seguir as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 6023 – 2002)

Figuras e Tabelas

Figuras: legenda abaixo, centralizada, com fonte 10;

Tabelas: título acima, centralizada, com fonte 10;

3. Elementos de composição de trabalhos (Conforme NBR 6022/2003 e NBR 14724/2002)**1 Introdução**

Parte inicial do artigo, onde em que devem constar a delimitação do assunto tratado, os objetivos da pesquisa e outros elementos necessários para situar o tema do artigo.

2 Referencial teórico (Revisão bibliográfica)

Parte principal do texto, que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado. Divide-se em seções e subseções, que variam em função da abordagem do tema e do método.

3 Metodologia

A Metodologia que fará a descrição de todos os meios utilizados para elaboração e catalogação da pesquisa e resultados dela.

4 Resultado e discussão

Partição a qual deverá evidenciar e discutir efetivamente todos os resultados obtidos no estudo proposto.

5 Considerações finais

Parte final do texto, na qual se apresentam conclusões correspondentes aos objetivos ou hipóteses.

Referências

Elementos obrigatório, elaborado conforme a NBR 6023.



nwk.edu.br