

ADMINISTRAÇÃO

Faculdades Network - Revista dos Alunos de Administração - ano 4 - 2015

REVISTA DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO





Revista dos Alunos de Administração
Faculdades Network – Revista da Faculdade de Administração
ISSN

Publicação anual das Faculdades Network

A Revista de Administração é uma publicação de divulgação científica na área de pedagogia, aberta a contribuições de pesquisadores de todo o Brasil e do exterior.

Mantenedores

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

Diretora Geral das Faculdades Network

Profa. Drana. Tânia Cristina Bassani Cecílio

Secretária Geral

Érica Biazon

Coord. Do Curso de Pedagogia

Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva

Assessoria de Comunicação

Alzeni Maria Silva Duda Gambeta
(MTB 37218)

Editoração Gráfica e Eletrônica

Nathália Ruiz Leal
Wellinton Fernandes

Central de Atendimento

(19) 3476-7676 Ramal 213
biblioteca@nwk.edu.br



Revista dos Alunos de Administração
Faculdades Network – Revista da Faculdade de Administração
ISSN

Ficha Catalográfica elaborada pela Faculdade Network

Revista dos Alunos de Administração / Tânia Cristina
Bassani Cecílio (org)– v. 4, n.1 (2012) – Nova Odessa,

SP: Faculdades Network, 2015-

Anual

Editada pelas Faculdades Network

ISSN

SUMÁRIO

EDITORIAL	09
EVOLUÇÃO E VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA A EXECUTIVA PRESTADORA DE SERVIÇO LTDA <i>Camila Manzato, Rogério José Martinelli</i>	10
A INSATISFAÇÃO DE CLIENTES COM A ANÁLISE DE CRÉDITO PARA FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS NA CIDADE DE SUMARÉ E REGIÃO, ATRAVÉS DA EMPRESA MONTEIRO VEÍCULOS <i>Caio Cesar Monteiro, Rogério José Martinelli</i>	27
ESTUDO DE CASO - ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO CENTRO DE ENGENHARIA BIOMÉDICA DA UNICAMP <i>Kelly Cristina Santos, Rogério José Martinelli</i>	39
PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA, FINAL DE CARREIRA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE SUMARÉ – REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS <i>Aline Maria Foffano, Rogério José Martinelli</i>	57
ESTUDO DE CASO - A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR INDUSTRIAL NA CIDADE DE SUMARÉ, PARA MINIMIZAR A ROTATIVIDADE <i>James Rezende, Rogério José Martinelli</i>	66
AVALIAÇÃO DA IMPORTANCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNOS EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO NA CIDADE DE SANTA BARBARA DO OESTE– SP <i>Maiara Ferreira, Rogério José Martinelli</i>	77
ESTUDO DE CASO – GESTÃO DE ESTOQUE REAL TIME – AS VANTAGENS DO FLUXO DOS SISTEMAS INTEGRADOS NA COCA-COLA FEMSA <i>Camila de Souza Matos, Rogério José Martinelli</i>	87
ESTUDO DE CASO SOBRE A ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TECIDOS DE PEQUENO PORTE NA REGIÃO DO INTERIOR DE SÃO PAULO <i>Mauricio .S. Ribeiro, Rogério José Martinelli</i>	102

COMO MINIMIZAR A ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM SUPERMERCADO VAREJISTA NA CIDADE DE SUMARÉ-SP <i>Sílvia de Assis Alves, Rogério José Martinelli</i>	110
ESTUDO DE CASO: BAIXA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA “ULTRA NAVES” <i>Saulo Samuel Pacheco, Rogério José Martinelli</i>	121
ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO PREVENÇÃO E REPRESSÃO DESSE PRÁTICA <i>Jéssica Souza Alves, Rogério José Martinelli</i>	134
ANÁLISE DA FALTA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA NA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO FLEMING SERVIÇOS E REPAROS EM CONTAINERS <i>Thiamat Beatriz Solano Ishizaki, Rogério José Martinelli</i>	146
ESTUDO DE CASO: O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS PARA MELHORIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE MÉDIO PORTE NA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS/SP <i>Lilian Fatima Carrenho Costa, Rogério José Martinelli</i>	157
A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS E MÍDIA NA DIVULGAÇÃO E VENDA DE SMARTPHONES E CELULARES <i>Karina Cristina Rosa, Rogério José Martinelli</i>	168
A INFLUÊNCIA DO SALÁRIO NA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE MÉDIO PORTE NA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS – SP <i>Fernando Presente Guedes, Rogério José Martinelli</i>	181
ESTUDO DE CASO ACERCA DOS DESAFIOS DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS NA REGIÃO DE CAMPINAS-SP <i>Elaine Beletti Rogério José Martinelli</i>	190
ESTUDO DE CASO: ASSÉDIO MORAL DESCENDENTE NO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE NOVA ODESSA <i>Kely Naiara dos Santos, Rogério José Martinelli</i>	203
E-COMMERCE, UMA OPORTUNIDADE DE NEGOCIO? COMO DESENVOLVER E SE CONSOLIDAR NO COMERCIO VIRTUAL <i>Walter Brambila Junior, Joselito Bueno</i>	216
ANÁLISE DE BALANCETE CONTÁBIL E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS FINANCEIRAS EM UMA EMPRESA TÊXTIL DO RPT <i>Denis Magnani Presente, Joselito Bueno</i>	233

SUCESSÃO E CONFLITOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES <i>Gustavo Omborgo, Joselito Bueno</i>	252
FRAUDE EM LICITAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA <i>Monique Alves da Cunha, Joselito Bueno</i>	266
MELHORIA CONTÍNUA: IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO NO PROCESSO DE PROGRAMAÇÃO E EMBALAGEM DE UMA INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA <i>Ricardo Soares de Oliveira, Joselito Bueno</i>	279
DESAFIOS PARA GESTÃO LOGÍSTICA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO <i>Alessandra Cristina de Campos, Joselito Bueno</i>	291
GERENCIAMENTO DOS ESTOQUES NA CADEIA DE ABASTECIMENTO DE UMA EMPRESA LÍDER GLOBAL NO FORNECIMENTO DE VITAMINAS, CAROTENOIDES E OUTROS INGREDIENTES PARA AS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS LOCALIZADAS EM CAMPINAS <i>Ana Cláudia Bressan dos Santos, Joselito Bueno</i>	303
ANALISE DA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA EMPRESA ALBINO & RISSATTO <i>Marcos Roberto Rissatto, Joselito Bueno</i>	314
GESTÃO DE ESTOQUE, BASEADO NO PROCEDIMENTO DO PCP (PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO) <i>Rafaela Lethícia Rosada Marques de Almeida, Joselito Bueno</i>	327
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA NO RAMO DE PET SHOP NA CIDADE DE PAULÍNIA <i>Camila de Moraes Giroto, João Roberto Grahl</i>	338
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA <i>Gabriela dos Santos Tanner, João Roberto Grahl</i>	348
ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS – A IMPORTÂNCIA DOS MANUAIS DE NORMAS E PROCEDIMENTOS EM UMA EMPRESA DE COBRANÇA <i>Lívia Moreira de Lacerda Andrade, João Roberto Grahl</i>	359
MOTIVAÇÃO E SUA RELEVÂNCIA PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO SEMAPE DIESEL BOSCH <i>Alex Cherade Junior, João Roberto Grahl</i>	375
GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS NA RMC <i>Edgar Avots, João Roberto Grahl</i>	388

**AS DIRETRIZES DAS EMPRESAS FAMILIARES: GOVERNANÇA,
SUCESSÃO E DESAFIOS**

Estefânia Jianine Faria, João Roberto Grahl405

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO**

Rosângela Costa Lima de Andrade, João Roberto Grahl423

ANÁLISE DE LEITURA DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

Marlúcia Souza Rocha, João Roberto Grahl439

EDITORIAL

Apresentamos uma nova edição da Revista do Curso de Administração da Faculdade Network, os artigos envolvem os diversos campos do conhecimento nas áreas de gestão das organizações. É um esforço coletivo para gerar uma modesta mas importante contribuição dos docentes e discentes para ampliar o conhecimento dessa que é a área propulsora do sucesso ou fracasso de qualquer empreendimento. A diversidade de temas é reflexo do campo de estudos que envolvem a complexa área que compõem as organizações. Agradeço aos professores e alunos pela participação, envolvimento e dedicação tanto na construção do conhecimento em sala de aulas como no exercício profissional nas organizações que estão envolvidos. No último Workshop realizado no período de 09 a 13 de novembro de 2015 nas instalações da faculdade foi apresentado ao público a produção científica dos Cursos da Faculdade nas diversas áreas com assuntos variados e extremamente relevantes.

A todos os envolvidos: professores, avaliadores, revisores, alunos e colaboradores meu sincero agradecimento pela inestimável dedicação que garantiu grande sucesso a este importante evento.

Boa leitura.

Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva

Coordenador do curso de Administração

EVOLUÇÃO E VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA A EXECUTIVA PRESTADORA DE SERVIÇO LTDA

Camila Manzato ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

A Prestação de Serviços Terceirizados é uma ferramenta cada vez mais utilizada na Gestão de Recursos Humanos e Administração Empresarial. Constitui um recurso estratégico indispensável à modernização e ao desenvolvimento. Ampara-se no princípio da parceria, confiança, transparência, aparelhamento tecnológico das prestadoras e preservação de princípios éticos entre todos os integrantes da cadeia de serviços. Neste cenário, a terceirização, que, para núcleos de pensamento retrógrado ainda provoca polêmica, nos últimos vinte anos da história do país, tornou-se o mais importante recurso estratégico das empresas para gestão e redução dos custos com a força de trabalho. O presente artigo foi escrito baseado em estudos e pesquisas com o objetivo de apresentar a empresa A Executiva, como é executada a terceirização, assim como sua evolução na empresa e no país.

Palavras-chave: Eficiência, Benefícios, Valorização do Capital Humano, Produtividade.

ABSTRACT

Provision of Outsourced and a tool increasingly used in Human Resource Management and Business Administration, is a strategic resource vital to modernization and development. Uphold the principle of partnership, trust, transparency, rigging of technological providers and preservation of ethical principles among all members of the service chain. In this scenario, outsourcing, that cores retrograde thinking still provokes controversy in the last twenty years of the history of the country, became the most important strategic resource for business management (and reduction) of the cost of the workforce.

This article was written based on studies and research with the aim of presenting the company A Executiva, is performed as outsourcing, as well as its evolution in the company and the country.

Keywords: *Efficiency, Benefits, Development of human capital, Productivity.*

INTRODUÇÃO

“Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades a terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” (GIOSA, 1997).

Ou seja, terceirizar uma atividade nada mais é que repassar a terceiros a sua realização, é a tendência de transferir atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.

A terceirização se transformou em porta de entrada para o mercado, sobretudo para os jovens em situação de primeiro emprego e aos mais maduros, que, desempregados há tempos, encontram na atividade um caminho seguro em sua reinserção na vida produtiva na sociedade. A terceirização é o caminho para o desenvolvimento econômico de uma nação.

Este artigo foi escrito baseado em dados de pesquisas realizadas e informações obtidas dentro da empresa A Executiva, através do banco de dados palestras e entrevista com o gestor. O objetivo geral deste estudo é demonstrar como é a terceirização e como, vem evoluindo ao passar dos anos, na Empresa A Executiva, buscando demonstrar as vantagens de adquirir o serviço terceirizado.

Ao final, apresentaremos os resultados encontrados, apoiando a terceirização,. O porquê terceirizar e o que se pode terceirizar, demonstração em gráficos e questionário respondido mostrar como o avanço da terceirização tem feito com que a empresa A Executiva se firmasse cada vez mais seu lugar no mercado, apesar dos receios e dificuldades encontrados; a terceirização, definitivamente veio pra ficar.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A terceirização (*outsourcing*) é uma estratégia empresarial que tem por objetivo transferir a responsabilidade das atividades-meio para um terceiro, permitindo com que o foco da organização seja direcionado para sua atividade principal. Essa prática visa não apenas reduzir os custos, mas também trazer aos processos maior qualidade, rapidez, flexibilidade e competitividade (OLIVEIRA, 2004).

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas de primeiro mundo e no Brasil, vem se praticando a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização. Comercial ou Administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes da atividade-fim, cuja realização somente a empresa prestadora de serviços responde, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão de obra da empresa prestadora. Marras (2000) define a terceirização como sendo: (...) o ato de representar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou sem vínculo empregatício com a tomadora de serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras.

Entre as vantagens da terceirização, mencionadas pela Revista SINDEEPRES – Sindicato de prestação de serviços, estão:

- Proporcionar a concentração dos recursos liberados para área produtiva, melhorando a qualidade e competitividade do produto.
- Incrementar a produtividade

- Reduzir os controles
- Liberar a supervisão para outras atividades produtivas
- Reduzir as perdas
- Evitar o sucateamento dos equipamentos
- Liberar recursos para a aplicação em outras tecnologias
- Concentrar esforços na criação de novos produtos
- Reduzir os custos administrativos e de pessoal
- Transformar os custos fixos em variáveis
- Gerar ganhos de competitividade
- Pulverizar a ação sindical
- Otimizar o uso de espaço colocados em disponibilidade
- Aumentar a especialização
- Agilizar as decisões
- Simplificar a estrutura empresarial
- Proporcionar o aumento do lucro
- Proporcionar a somatória das qualidades na atividade-meio
- Gerar melhoria na administração do tempo
- Gerar efetividade e eficiência
- Diminuir o nível hierárquico
- Proporcionar melhor distribuição de renda
- Gerar mais empregos para novas empresas
- Reduzir o passivo trabalhista

Historia da Terceirização

Ao pesquisar sobre terceirização foi possível destacar que as primeiras aplicações surgiram por volta de 1940 nos Estados Unidos da América, quando este se aliou a países europeus para combater as forças nazistas e também contra o Japão, durante a segunda guerra mundial (QUEIROZ, 1998).

Durante este período as grandes guerras incentivaram novas descobertas e inovações, inclusive o surgimento da terceirização, que foi aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias precisavam focar na produção de armas para manutenção de superiores aliados, foi então que a terceirização passou a ser utilizada nas atividades de suporte de armas para outras organizações em prestação de serviços e na contratação destes.

Posteriormente com o término da segunda guerra mundial, a terceirização evoluiu para uma técnica administrativa de gestão competente e ativa quando corretamente aplicada nas organizações.

A técnica de terceirizar trabalhos dentro de uma organização começou a aparecer no Brasil com a chegada das organizações multinacionais, como as automobilísticas e de papel e celulose.

Em 1986 no Sul do país mais especificamente no estado do Rio Grande do Sul, no que se refere à modernização nas relações de trabalho humano, uma das organizações de papel e celulose, abraça a terceirização como instrumento para gestão de recursos humanos em seu ambiente de produção, o qual estimulou outras organizações de pequeno e médio porte a terceirizarem suas atividades.

Denomina-se terceirização o liame que liga uma empresa tomadora à empresa prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo Direito Civil.

Conforme citação de Queiroz (1998) o tomador e o prestador de serviços têm interesse igual, ou seja, devem ser parceiros integrados e conscientes das necessidades das partes. Entretanto, ainda são observados resquícios de atitudes conservadoras que objetivam unicamente o ganho no curto prazo, seja financeiro ou econômico, sem preocupação com aprimoramento da qualidade, busca da especialidade e da eficiência, para garantia de competitividade no mercado.

Parceria é o estabelecimento de objetivos comuns entre prestador e tomador, pautados por lealdade no negócio, confiança plena, e comprometimento quanto a qualidade e produtividade, ou seja, o prestador se torna um verdadeiro sócio do tomador.

Queiroz (2001) ressalta ainda que, a parceria fica entendida como uma nova visão de relacionamento comercial baseado na confiança mútua e atividade participativa. As relações devem ser de interesse e preocupação na lealdade bilateral, no negócio, no comprometimento com os objetivos finais que são: qualidade, produtividade, eficiência, eficácia e melhoria dos custos.

O termo terceirização não define bem o conteúdo que se busca atingir. Não se cuida em verdade de simplesmente entregar serviços a terceiros, mas sim de retirar da linha de produção etapas coadjuvantes da atividade-fim, ditas secundárias ou terciárias, entregando-as para a execução. Em se cuidando da retirada de etapas da linha de produção, a entrega a terceiros é uma consequência e não o fator principal.

Segundo Giosa (1997) a terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovação.

Entende-se em geral que a terceirização se aplica principalmente na contratação de serviços de administração de mão-de-obra, de restaurantes, limpeza e conservação, segurança e vigilância, e manutenção predial. No entanto, a realidade é mais ampla. Estão sendo contratados de terceiros, serviços de locação de veículos, serviços de transporte, processamento de dados, microfilmagem, cobrança, arquivo morto, telemarketing, etc. Giosa (1997).

Hoje em dia, a terceirização está presente e permeia todas as áreas produtivas da economia e, na maior parte das vezes promove melhoramentos na qualidade com diversidade, redução de custos e flexibilidade de produtos.

Leiria (2006), de forma clara e simples, destaca que: “terceirização é a técnica administrativa pela qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade, concentra a sua energia em suas atividades vocacionais – as denominadas atividades-fim – contando empresas especializadas e idôneas para a execução das necessárias atividades de apoio. Logo: sem idoneidade e especialização não haverá terceirização”.

A habilidade de usar a terceirização como uma ferramenta estratégica e aglutinar todos os parceiros envolvidos no processo produtivo, para satisfazer as exigências do consumidor e atender as mudanças de forma rápida, fará a diferença entre vencedores e vencidos, segundo muitos estudiosos.

Hoje, a terceirização está caracterizada como uma maneira efetiva e moderna de administração, que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, mudanças culturais, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando todos os setores da organização, tendo como objetivo único atingir melhores resultados, concentrando os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. Giosa (2001).

O desconhecimento do assunto pela alta administração da empresa pode dificultar a implantação da terceirização, quando se leva em consideração as resistências às mudanças, a dificuldade de encontrar o parceiro ideal, a falta de parâmetros internos para poder comparar

com o desempenho de terceiros, o custo das demissões iniciais, o conflito com os sindicatos de classe e o desconhecimento da legislação trabalhista.

Apoiando a terceirização Giosa (1997) diz que é uma forma de diminuir a tendência para o gigantismo, que leva à perda de agilidade das organizações e pode ser planejada para atender necessidades específicas das empresas, garantindo produtividade, qualidade, agilidade e redução de custos.

Queiroz (1998) afirma que a terceirização é uma técnica saudável e atual, imprescindível a qualquer empresa, diante da globalização, onde a concorrência é um fator presente em todas as atividades empresariais. Segundo o autor, já não existe precipitação na sua implantação, ou seja, projetos cujo único interesse foi reduzir custos a curto prazo estão agora sendo reavaliados. A técnica está definitivamente inserida no contexto empresarial brasileiro, cooperando para que nossas empresas tornem-se mais competitivas para enfrentarem a forte concorrência estrangeira.

Antes de se tornar algo comum, a terceirização foi alvo de várias críticas. A principal é que os trabalhadores estavam perdendo seus direitos. Pelo entender jurídico, no entanto, a terceirização deve manter os direitos dos trabalhadores que, no caso do Brasil, são os direitos da CLT.

Em meio a equívocos e acusações preconceituosas, o setor supera desafios e continua a ser um dos maiores empregadores de mão de obra formal do País.

Por que terceirizar?

Diante de um cenário competitivo, toda organização procura uma forma de se especializar. As características das empresas são muito centralizadoras, sem nenhuma flexibilidade e sem processos participativos, além de serem muito normatizadas e o fluxo de informação e das determinações é extremamente lento e verticalizadas, ou seja, o poder acaba sendo fechado. Neste cenário a terceirização vem mostrando para as empresas que o isolamento de poder, o total controle sobre as atividades e a verticalização causam problemas na execução e desenvolvimento dos projetos. Fazer as empresas notarem que precisam ser mais participativas, transparentes e menos centralizadas, mas algumas organizações ainda temem abrir mão do total controle.

A terceirização trabalhista movimentada, no mundo, por volta de quatro trilhões de dólares anualmente. Percebe-se, assim, que a terceirização é uma realidade que se faz presente nos dias atuais. Nas empresas, é tratada como uma prática cotidiana, cujos objetivos são aumentar a produtividade e reduzir os custos com pessoal e encargos sociais, em curtos intervalos de tempo.

É claro que cabe apenas aos responsáveis decidir o que é melhor pra sua empresa, mas, diante desta grande evolução da terceirização no país, ignorar isso é abrir mão de uma excelente ferramenta para o sucesso da empresa.

Itens importantes para a decisão de terceirizar:

O aumento de qualidade do serviço foi considerado pela maioria um aspecto muito importante a ser levado em consideração na hora de terceirizar.

Mas, segundo a Consultora de recursos humanos Susan Giongo(2015), na pesquisa de campo diz que o que mais influencia na decisão de terceirizar são os custos, “As empresas terceirizam porque o custo é menor do que manter um colaborador efetivo [...] O resultado disso deve ser serviços de apoio de melhor qualidade e melhoria também na produtividade e qualidade dos produtos e desempenho da indústria, mas principalmente a redução de custos.”

METODOLOGIA

Métodos de pesquisa

As informações da empresa foram obtidas através de registros e banco de dados da própria empresa, ao qual obteve-se acesso a todo o sistema.

Para agregar informações ao trabalho, houveram participações em palestras realizadas pelo Sr. Edmilson Luiz Formentini, atual diretor-presidente da empresa A Executiva.

Também foram realizadas pesquisas e busca de informações junto com o gestor Gilvan José Medeiros, que supervisionou toda a elaboração do trabalho.

Segue em anexo o questionário de entrevista realizada com o gestor Gilvan José Medeiros, Susan Giongo (Consultora de recursos humanos) e Ana Cristina ChiarionPetrini (Consultora técnica de vendas), que tem como finalidade mostrar uma visão da terceirização de dentro para fora, de pessoas que convivem diariamente com esta realidade dentro da A Executiva, e como a empresa trabalha para alcançar o sucesso.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresentação da empresa

Fundada em 20 de novembro de 1974, a A EXECUTIVA - Prestação de Serviços Especializados Ltda foi criada para ser uma empresa modelo no setor de terceirização de serviços técnicos de apoio. Para alcançar esse objetivo, trabalha constantemente no desenvolvimento, treinamento e especialização de pessoas para unir qualidade e produtividade.

Atenta às necessidades do mercado e às conjunturas econômicas do país, a A EXECUTIVA expandiu seu quadro de parceiros, por meio da atuação de sua unidade matriz e de outras quatro filiais que atendem às cidades de Americana, Arthur Nogueira, Atibaia, Bragança Paulista, Cabreúva, Cajamar, Campinas, Indaiatuba, Itu, Hortolândia, Jundiaí, Limeira, Nova Odessa, Paulínia, Piracicaba, Rio Claro, Rio das Pedras, Santa Bárbara d'Oeste, Socorro, Sumaré e também a região Sul de Minas Gerais.

Para suprir as necessidades da globalização da economia, a A EXECUTIVA também investe no capital humano, oferecendo condições de trabalho adequadas às normas de segurança e saúde vigentes; benefícios como convênios médico-hospitalar, odontológico e farmacêutico; cesta básica, seguro de vida em grupo, assistências jurídica e social; e cumpre de forma pontual suas obrigações fiscais tributárias e trabalhistas junto às esferas municipal, estadual e federal.

A EXECUTIVA ainda oferece aos seus colaboradores capacitações periódicas, que os estimulam e os motivam a executar suas tarefas de forma responsável e profissional, garantindo aprimoramento nos serviços prestados e a constante satisfação dos seus clientes.

E assim, com o principal objetivo de fornecer mão de obra qualificada, a A EXECUTIVA vem fortalecendo parcerias, por meio da busca e obtenção dos melhores resultados, a fim de potencializar a atuação de empresas e valorizar a excelência humana.

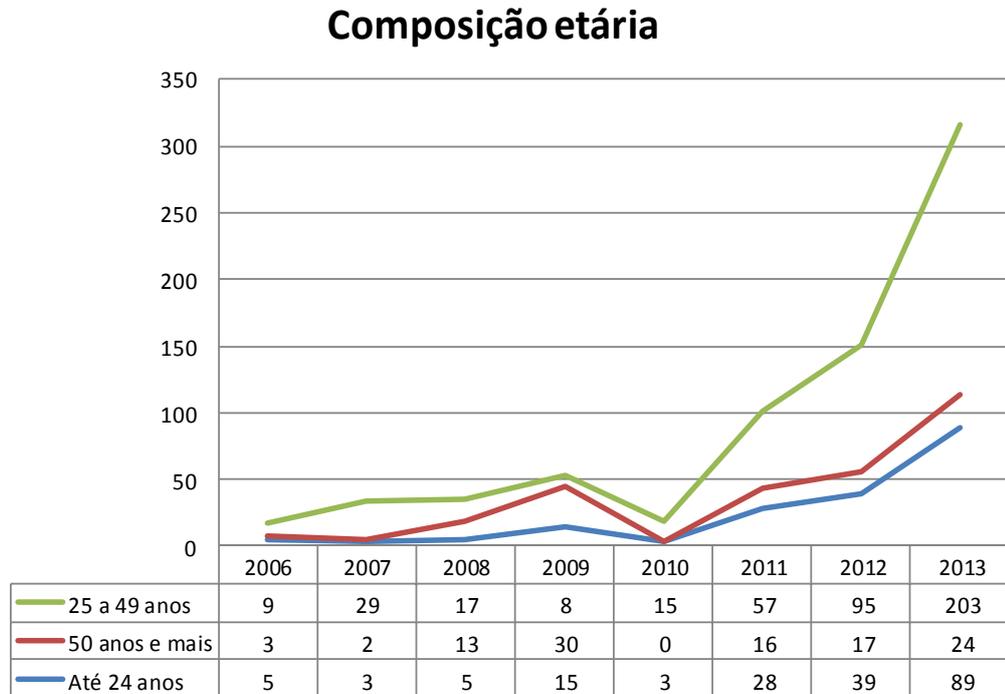
Os gráficos foram elaborados de acordo com dados coletados na empresa.

A empresa A Executiva aumentou a quantidade de funcionários significativamente a partir de 2010, passando de 18 funcionários a 101 em apenas um ano. A partir desse período, a geração de empregos terceirizados aumentou cada vez mais.



Gráfico 1 – A Executiva: Quantidade de funcionários ativos terceirizados (em média), do período de 2006 a 2013. – Fonte: autoria própria

Em relação à composição etária, percebe-se que em todos os períodos a quantidade de funcionários entre 25 e 49 anos foi sempre maior, entretanto, junto com o aumento de empregos também aumentou a quantidade de funcionários contratados acima de 50 anos.



**Gráfico 2 – A Executiva: Evolução da composição etária dos empregados (em média). –
Fonte: autoria própria**

Apesar de por quase todo o período pesquisado ter havido sempre um equilíbrio entre a quantidade de mulheres e homens, o gráfico nos mostra que hoje há na A Executiva uma predominância de mulheres atuando na terceirização.

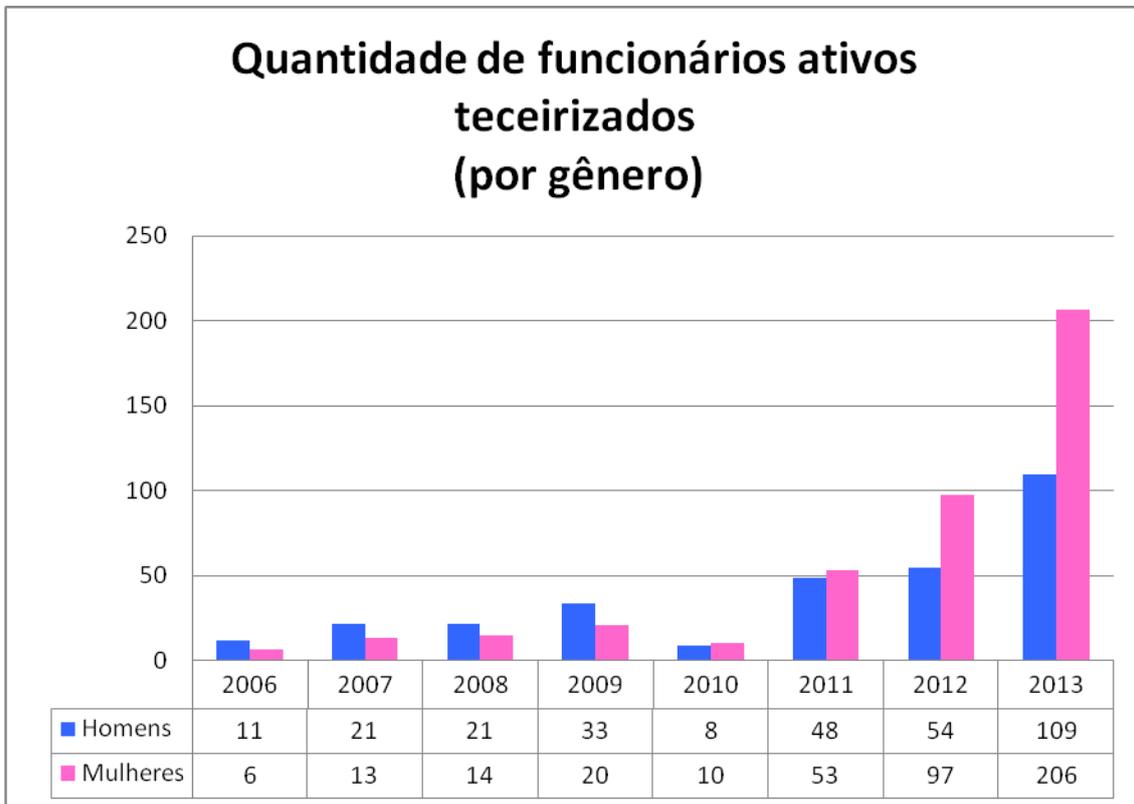


Gráfico 3 – A Executiva: Quantidade de funcionários ativos terceirizados (em média), do período de 2006 a 2013, separados por gênero. – Fonte: autoria própria

A Executiva percebe a carência na escolaridade, apesar do número de funcionários com ensino médio completo ter aumentado bastante em relação a 2006. Ainda assim a empresa procura incentivar seus funcionários terceirizados a buscar o nível de escolaridade ideal.

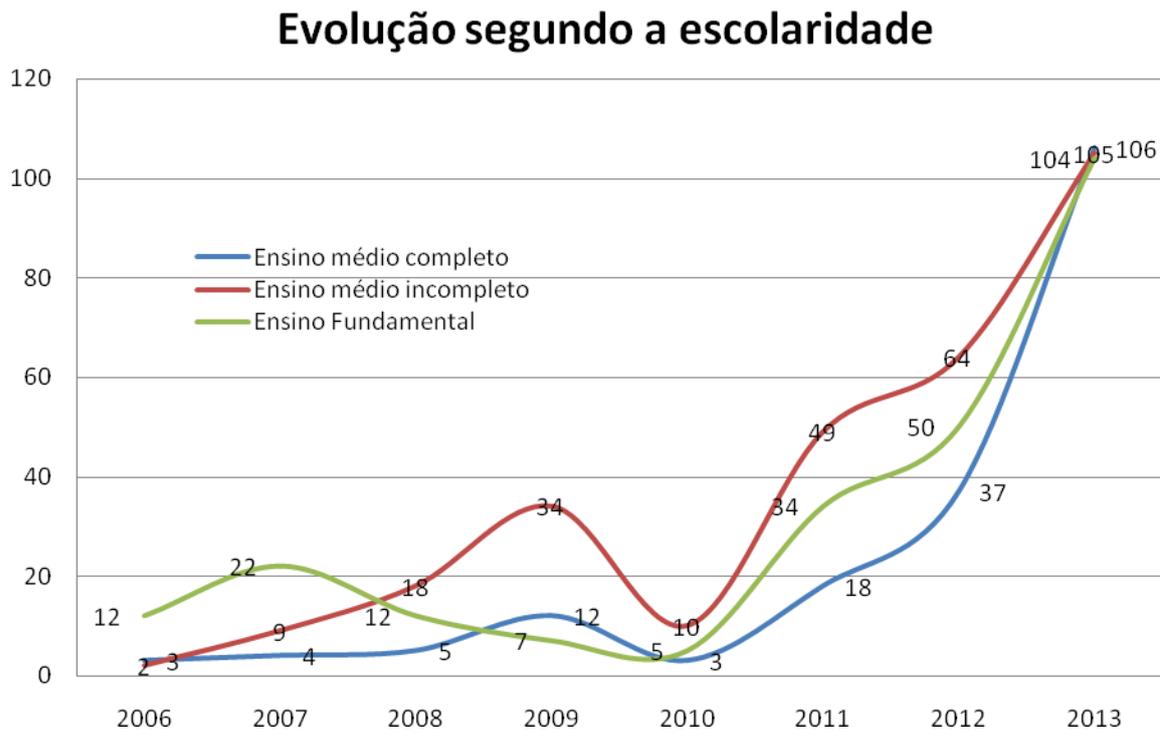


Gráfico 4– A Executiva: Evolução da composição (em média) dos empregados segundo a escolaridade. – Fonte: autoria própria

Como é feito o recrutamento, seleção e integração do funcionário terceirizado na A Executiva

O recrutamento de candidatos terceirizados se inicia com a avaliação de currículos de acordo com o perfil do posto em que o colaborador irá atuar. Por exemplo: Não é feito o agendamento de entrevistas com candidatos que estudam a noite se a vaga for para o período noturno ou se a vaga exigir disponibilidade de horário para horas extras após o expediente normal.

Para cada posto terceirizado exige-se um perfil diferenciado. A partir da avaliação dos currículos, é realizado o agendamento das entrevistas com os candidatos que possuem a experiência e conhecimentos exigidos pelo perfil da vaga.

Além da selecionadora responsável, o encarregado pelo colaborador também realiza a entrevista mais técnica para avaliação e aprovação do candidato. Estando aprovado, o candidato passa por testes de conhecimentos específicos (matemática e redação) e também por avaliação psicológica.

Aprovado em todas as etapas, o candidato é encaminhado para exame admissional e também providencia a documentação necessária para admissão.

Retornando do exame admissional e o mesmo estando apto ao desenvolvimento das tarefas da função, o aprovado passa pelo programa de treinamento e integração da empresa.

O treinamento tem o objetivo de fornecer novas perspectivas de trabalho, além de reciclar candidatos que já conhecem as tarefas a serem desempenhadas. No treinamento são abordados o tipo de função que será realizada, segurança do trabalho e também o treinamento comportamental do colaborador (como se portar no ambiente de trabalho, procedimentos básicos, como proceder em situações adversas, entre outros).

Já a integração tem por objetivo integrar o novo colaborador a empresa, onde são passados vídeos institucionais, instruções de trabalho do seu posto, entrega de uniforme e crachá e explicações referente pagadoria e preenchimento de cartão ponto ou cartão eletrônico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a terceirização reflete mudanças muito mais amplas, como a globalização dos processos produtivos, a competição entre economias e a reorganização flexível da produção, em que subcontratação de empresas e trabalhadores pode ocorrer no mesmo município, no mesmo estado, no mesmo país ou em diferentes países. A centralidade na subcontratação da mão de obra nas agendas de empresas, sindicatos e do governo releva o quanto a terceirização veio para ficar e como a sua regulamentação por iniciativa dos trabalhadores e das políticas públicas modernizam e humanizam as condições de trabalho.

De forma geral, pode se dizer que os benefícios da terceirização vão além de valores econômicos, qualificando também os serviços, levando os funcionários da empresa a dedicar-se com mais ênfase às atividades fim, eliminando assim a ociosidade e aumentando a produção e a valorização do talento humano. Um processo de administração moderna que tem a eficiência de diminuir suas preocupações com atividades secundárias.

A A Executiva tem evoluído junto com a terceirização por todos esses anos, conseguimos visualizar este crescimento através dos gráficos apresentados. Desde a sua criação até os dias de hoje, e a tendência é crescer cada vez mais. A empresa conhece sua limitação, de não poder terceirizar todos os setores públicos e privados.

Foi possível identificar as vantagens de se terceirizar, desta forma as empresas que terceirizam ganha da competitividade empresarial, no alcance da qualidade de vida para todos os envolvidos (indivíduos) e no desenvolvimento de parcerias (sociedade), onde todos ganham.

O funcionário terceirizado da A Executiva, hoje, recebe benefícios tais como qualquer funcionário efetivo. A empresa se empenha na conscientização de que ser funcionário terceirizado não é ser inferior e nem mesmo superior. O objetivo da mão de obra terceirizada é beneficiar as empresas e os funcionários juntamente com elas.

A empresa A Executiva está agora num momento de espera, aguardando uma maior liberdade por parte das leis (em relação à regulamentação da terceirização) para que possa trilhar um caminho mais amplo, através das diversas portas que ainda podem ser abertas no setor da terceirização e assim fixar um lugar no mercado para alcançar o auge do sucesso na terceirização.

REFERÊNCIAS

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 11 ed. São Paulo: Futura, 2000.

GIOSA, Livio Antonio. Terceirização: Uma abordagem estratégica. 5º Edição, Editora Pioneira, 1997

GIOSA, Livio Antonio. Terceirização: Uma abordagem estratégica. Editora Thomson Learning, 2001

LEIRIA, Jerônimo Souto. Gestão da Terceirização & Gestão de Contratos. 2 ed. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch, 2006.

OLIVEIRA, Djalma R. Sistema organização e métodos uma abordagem gerencial. 14º Ed. Editora Atlas, 2004.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. Manual de Terceirização: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. Manual de terceirização: Quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 2001.

ZULLIAN, Viviane. Prestação de serviços terceirizados – Estudo de caso. 2004

Sites

AAPERGS, Avanço da terceirização no Brasil. Disponível em: <http://mural.aapergs.com.br> – Acesso 17 Jan.2015 as 13:14hrs.

MTE, O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br> – 26/02/2015 as 20:17hrs.

MUNDO CONTÁBIL, A terceirização. Disponível em: <http://www.mundocontabil.com.br> – Acesso: 10 Out. 2015 as 09:15hrs.

UFMG – revista, A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limite. Disponível em: <http://www2.direito.ufmg.br> – Acesso: 17Junho. 2015 as 16:40hrs.

Revistas

SINDEEPRES – revista, Terceirização, uma realidade irreversível, v.01, 2013, p.10-24.

Anexo

Entrevista

Entrevista realizada com a consultora de recursos humanos Susan Giongo, consultora técnica de venda Ana Cristina Chiarion Petrini e com o gestor Gilvan José Medeiros.

1. Quais são as atividades que a empresa A EXECUTIVA mais vende mão de obra terceirizada?

A A Executiva terceiriza serviços de limpeza, limpeza hospitalar, controle de acesso, jardinagem, logística de apoio, recepção, tele atendimento (0800), monitoramento eletrônico e monitoria de transporte escolar. Atualmente o maior número de contratos se concentra nos serviços de limpeza e limpeza hospitalar, que juntos representam 46.34%.

2. Como é feita a abordagem e atração do cliente para a empresa A EXECUTIVA?

A empresa conta com uma equipe comercial que faz o agendamento de visitas por telefone e numa reunião presencial na empresa cliente apresenta através de portfólio detalhado os serviços terceirizados. Também utilizamos de apresentação de cases de sucesso em empresas clientes.

3. Para garantir o sucesso da empresa A EXECUTIVA qual ferramenta tem sido utilizada?

A fidelização do cliente através da excelência nos serviços prestados é o que garante o sucesso. Atingimos um índice satisfatório de qualidade através de:

- *Treinamento e desenvolvimento contínuo da equipe operacional e das lideranças;*
- *Utilização de produtos com certificados de garantia de qualidade;*
- *Relatório diário das rotinas para análise e implantação imediata de melhorias para os problemas apresentados*
- *Valores de serviços mais acessíveis que os concorrentes, levando em consideração a qualidade e agilidade dos profissionais, que são atualizados à legislação onde atuam em um ambiente excelente de trabalhos com equipamentos super modernos (hardware e software).*

4. Qual foi a maior dificuldade que a empresa enfrentou desde sua criação?

A maior dificuldade é a questão cultural. Vivemos essa dificuldade desde a criação da empresa até os dias de hoje. As empresas, quando optam pela terceirização passam por mudanças culturais, que se iniciam na integração dos colaboradores terceirizados. Na grande maioria das vezes eles são recebidos como “intrusos”, algumas vezes são tratados como se estivessem ali tomando o lugar de um colaborador efetivo. A questão da hierarquia também dificulta, o colaborador terceirizado responde diretamente ao supervisor que também é terceirizado, mas muitas vezes recebe ordens de colaboradores efetivos, até mesmo para realizar tarefas que não são de sua responsabilidade. A A Executiva aborda essa questão com profissionalismo, em nosso processo de implantação de novos contratos procuramos esclarecer os clientes sobre essas questões e estamos sempre atentos para evitar os problemas consequentes e garantir a satisfação do cliente.

5. Quais os benefícios que a A EXECUTIVA oferece aos seus funcionários (terceirizados)?

Benefícios como:

- *Vale alimentação*
- *Vale refeição*
- *Vale transporte*
- *Convênio médico*
- *Convenio odontológico*
- *Desconto em faculdades da região extensivo aos familiares*

Os benefícios são definidos em convenções coletivas, mera liberalidade e aqueles acordados com o cliente, tais como vale-transporte (ou fretado), vale-alimentação (ou cesta básica),

vale-refeição (ou refeição no cliente), auxílio creche e convênios farmácia, médico, odontológico; além dos benefícios citados, a empresa ainda oferece assistências social e jurídica.

6. Qual a sua opinião sobre o futuro da terceirização e da A EXECUTIVA?

A terceirização no Brasil foi erroneamente aplicada como locação de mão de obra, ou seja, muitas empresas contratavam pessoas não qualificadas, sem treinamento e mesmo sem supervisão, respondendo diretamente aos supervisores da empresa contratante, que era conivente devido ao baixo custo que esse tipo de serviço representava. Esse tipo de serviço está acabando, essa “terceirização” irá desaparecer. O que nos reserva o futuro é o serviço especializado de fato. As empresas que oferecerem serviços especializados terão cada vez mais lugar no mercado, pois serão de fato parceiras de seus clientes permitindo que o foco deles seja em sua atividade fim. E para a AExecutiva A tendência é crescer cada vez mais, uma vez que estão sendo planejadas novas filiais em cidades que possuem grandes centros industriais e comerciais, como Campinas e Jundiaí.

7. Quais são os itens importantes para decisão de terceirizar?

Em primeiro lugar o custo. As empresas terceirizam porque o custo é menor do que manter um colaborador efetivo. A facilidade de não se preocupar com os serviços de apoio dentro do seu processo produtivo, torna as empresas mais ágeis e focadas no próprio negócio, por exemplo, se a empresa é uma indústria, ela pode estar focada na industrialização dos seus produtos e deixar os serviços de controle de acesso limpeza, jardinagem, refeições dos colaboradores, etc., para que outras empresas realizem. O resultado disso deve ser serviços de apoio de melhor qualidade e melhoria também na produtividade e qualidade dos produtos e desempenho da indústria.

8. Como realizada o feedback em relação à satisfação do cliente?

Nossos supervisores são treinados para fazer essa avaliação através da observação e periodicamente realizamos pesquisa de satisfação.

9. Como e feita a integração dos funcionários terceirizados?

Sempre que possível a integração inicia na matriz da A Executiva, mas algumas vezes é realizada no próprio posto de trabalho. O novo colaborador tem a oportunidade de assistir ao vídeo institucional da empresa e receber treinamentos teórico e prático sobre “atendimento ao cliente” e específico sobre o serviço que irá realizar através da aplicação dos Procedimentos Operacionais Padrão também recebe informações sobre o posto de trabalho onde irá atuar, e recebe o manual do colaborador, onde constam todos os seus

direitos e deveres. O treinamento inicial prático faz parte do processo de integração dos novos colaboradores.

10. Como foram selecionadas as empresas parceiras?

A idoneidade, os custos, a qualidade e procedência dos produtos são critérios de cadastro de fornecedores e parceiros.

11. Você saberia dizer quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas contratantes no momento de implantação da terceirização?

No item 4 falamos sobre a questão cultural. As mesmas questões apresentadas ali são as dificuldades das empresas contratantes. A atenção e administração dessas questões é que permitiram que o período de adaptação seja sucesso.

12. Todos os serviços terceirizados possuem contratos?

Sim. É essencial que seja documentado e acordado entre as partes tudo o que foi vendido e em quais condições. Não existe prestação de serviços de terceirização sem contrato, uma vez que a emissão de notas fiscais, pagamentos e retenções de impostos estão vinculados ao contrato e CNPJ do tomador.

13. As empresas contratantes têm conhecimento sobre a legislação referente à terceirização?

Nós esclarecemos todas as responsabilidades da parte da contratada e da contratante em nosso contrato. A transparência é um dos fatores que permite a fidelização do cliente.

14. O funcionário terceirizado tem conhecimentos dos seus direitos e deveres para com a prestadora e a contratante? Quais são?

Sim. O colaborador é contratado pela prestadora e dessa forma é ele também um prestador de serviços dentro da empresa contratante. Ele deve prestar todos os serviços descritos no escopo do contrato. Se algo fora disso for solicitado ele está orientado sobre como proceder para não ser desatencioso à necessidade do cliente.

15. A empresa A EXECUTIVA utiliza terceirização ou quarteirização, dentro da própria empresa?

Não fazemos quarteirização, que seria trabalhar para um cliente terceirizado prestando serviço ao cliente contratado por ele.

Usamos terceirização em vários setores: a matriz, nosso restaurante é terceirizado, também temos terceirização de serviços contábeis.

A INSATISFAÇÃO DE CLIENTES COM A ANÁLISE DE CRÉDITO PARA FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS NA CIDADE DE SUMARÉ E REGIÃO, ATRAVÉS DA EMPRESA MONTEIRO VEÍCULOS

Caio Cesar Monteiro ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

O presente artigo tem como principal objetivo analisar os motivos da empresa Monteiro Veículos, ter um nível bastante significativo de recusas de propostas de crédito para financiamentos de veículos. Objetiva-se então, estudar os fatores analisados pelas principais financeiras que fornecem o crédito aos clientes, apresentando assim as causas da negatificação da compra do veículo.

Palavras chave: Desmotivação, bens de consumo, fatores analisados.

ABSTRACT

This article aims to analyze the reasons for Monteiro Vehicles company, have a fairly significant level of credit proposals of refusals for vehicle financing. The objective is to then study the factors analyzed by the financial principals that provide credit to customers of the company, thus presenting the negative of the reasons for the purchase of the vehicle.

Key words: Demotivation, consumer goods, analyzed factors.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: caioc.monteiro@hotmail.com)

(2) Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa. SP. Brasil.(e-mail: r.martinelli2004@gmail.com)

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo realizar um estudo sobre o volume de vendas da empresa Monteiro Veículos diante a recusa do crédito para financiamento automobilístico na região de Sumaré-SP. Sabendo que a empresa apresenta um notável numero de clientes que não conseguiram realizar a compra do veículo, observa-se que a causa da insatisfação dos mesmos vem das financeiras envolvidas, que negam o crédito ao cliente para o pagamento do bem.

Nesse cenário, o tema de insatisfação dos clientes com o crédito adquiriu muita importância, pois o financiamento é responsável pela maior parte das vendas, o que prejudica tanto o cliente quanto a loja. Estudam-se então os principais motivos dessas recusas, abrangendo os fatores analisados pelos bancos, procurando uma solução para esse numero de clientes.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65).

Atualmente é comum encontrar muitas pessoas que sonham em ter um veículo. Antigamente, as pessoas só podiam comprar carros à vista, o que tornava quase impossível a adesão de um veículo para a maioria das pessoas. Assim, desse modo surgiram os consórcios, o que permitiu a algumas pessoas terem acesso e poderem assim adquirir um automóvel.

Os consórcios começaram a ser criados na década de 60, quando a indústria automobilística brasileira estava se firmando e precisava vender seus automóveis. Naquela época não existiam financiamento de veículos, com crédito direto ao consumidor, que surgiram bem mais tarde. Muitos consumidores precisavam dos carros que estavam sendo produzidos, que atendiam a uma necessidade cada vez mais popular... Foi então que grupos de pessoas se organizaram em consórcio, com o objetivo de formar uma poupança, pagando parcelas mensais que formavam um capital suficiente para a compra de dois veículos mensais, que passaram a ser distribuídos por sorteio e por lance, até que todos os participantes tivessem o seu bem. (CIOMMO, 2012).

Mas esse processo ainda era difícil, pois, muitas vezes ocorria de pagar o carro completo para depois ser sorteado. Porém a economia brasileira começou a evoluir, a situação melhorou e então surgiram os financiamentos.

O **financiamento** é uma **compra parcelada** de um produto ou serviço, em que se acrescenta uma **taxa de juros** ao montante inicial, que variará conforme o tempo de duração do mesmo. Difere-se do empréstimo por se tratar de uma ajuda para o pagamento de um bem ou serviço, e não somente um montante pego emprestado sem nenhuma finalidade. Na maioria dos casos, os financiamentos são feitos para a compra de carros, motos e casas, podendo ser utilizado também para a compra de móveis e computadores com periféricos. Em grandes empresas, conceder um financiamento é relativamente fácil, pois na maioria das vezes a taxa de juros aplicada é bem superior à praticada em Cadernetas de Poupança (se estas rendem 0,65% ao mês, o juro de um financiamento pode chegar a 4,5% ao mês). Assim, para cada pessoa inadimplente, várias já cumpriram com suas obrigações financeiras e compensaram o mesmo. (Girardi, 2011).

Desse modo, o financiamento se tornou a forma mais utilizada para comprar carros novos ou usados. O cliente nesse contexto adere um veículo, paga por mês, mas pode sair com ele no dia da compra. Isso foi uma revolução no Brasil e fez com que uma grande parte da população pudesse ter carros.

O financiamento de veículos tornou-se extremamente popular com a estabilização da economia brasileira nos meados dos anos 90, quando a inflação ficou controlada. Isso fomentou o mercado dos empréstimos, pois os bancos passaram a ter mais segurança em relação aos surtos inflacionários menos prováveis, que antes disso causavam grandes prejuízos econômicos.

Destacam-se nos financiamentos para compra de carros novos ou usados duas modalidades: crédito direto ao consumidor (CDC) e leasing.

(CDC)

O CDC hoje é uma das modalidades mais procuradas por quem pretende adquirir um veículo. Ele funciona como um “empréstimo” em que o banco disponibiliza o valor para a compra do veículo que é pago em parcelas. Este parcelamento pode se estender por até sete anos. Neste caso, o veículo imediatamente passa para o nome de proprietário. Uma grande vantagem é que se tiver um dinheiro sobrando é possível antecipar as parcelas e ter a redução dos juros que seriam cobrados e a qualquer momento é possível quitar o valor da dívida. (SILVA, 2014).

LEASING

O leasing funciona de forma um pouco diferente. Apesar de ser mais fácil de ser conseguido por conta da burocracia, o veículo fica em nome do banco. O valor pode ser parcelado por, no mínimo, dois anos e caso queira antecipar as parcelas até é possível, porém não existe redução da taxa de juros. Outra coisa é que o veículo fica no nome do banco até todas as parcelas serem quitadas, sendo que o consumidor possui apenas a posse do usufruto do veículo. Ao terminar de quitar a dívida, que funciona como um aluguel, é possível optar por ficar com o veículo ou devolvê-lo ao banco. No caso da devolução é possível receber de volta parte do valor. (SILVA, 2014).

Esses dois meios de financiamento descritos acima geravam muitas dúvidas na hora de adquirir o crédito. Segundo Bessa (2011) professor da FGV (Fundação Getúlio Vargas) Management e especialista em finanças pessoais, citado por Borges (2011) em seu artigo, as principais diferenças entre o leasing e o CDC é que, ao optar pelo primeiro o cliente na verdade faz uma espécie de aluguel, durante o período a ser pago o veículo fica no nome do banco até sua quitação, podendo então depois dessa, ser transferido ao nome do cliente.

Com toda essa evolução no mercado de compra de carros, atualmente uma grande porcentagem da população brasileira tem o intuito de comprar um carro. Observem a pesquisa encomendada por um portal online:

Uma pesquisa encomendada pelo portal Meu Bolso Feliz, uma iniciativa de Educação Financeira do SPC Brasil, para estudar o uso das modalidades de crédito pelo consumidor mostra que entre aqueles que atualmente têm um financiamento no Brasil, 35% fizeram com o intuito de comprar um carro. A compra do automóvel aparece em primeiro lugar na lista – com 35% das intenções – ao passo que outros objetivos como reformar a casa ou pagar a faculdade aparecem no final da lista, com 4% e 3% das intenções, respectivamente. (CHAGAS, 2014).

Segundo Reis (2014), atualmente nota-se um grande avanço no mercado automobilístico:

O número de carros não para de crescer no país. Com o aumento da frota, o Brasil já tem um automóvel para cada 4,4 habitantes. São 45,4 milhões de veículos do tipo. Há dez anos, a proporção era de 7,4 habitantes por carro. (REIS, 2014)



Figura 1- O aumento da frota de veículos no Brasil. Fonte: g1.com.br

Mas nem sempre o cliente, na busca por um carro, encontra facilidade no momento da aprovação do crédito. Atualmente o processo de financiamento se torna cada vez mais exigente em relação a situação financeira dos clientes, esses por sua vez se frustram e/ou se apresentam insatisfeitos com a aprovação do crédito.

O CRÉDITO

O crescimento da competitividade exige cada vez mais das revendas de veículos, um melhor atendimento, melhor qualidade dos produtos e parceiras financeiras que oferecem taxas de juros competitivas no mercado.

Nesta área, o crédito quase sempre assume o papel da venda, pois possibilita ao cliente contratar um serviço para atender suas necessidades, ao mesmo tempo em que atende também a empresa, pois o valor do crédito concedido ao cliente pela financeira, é pago diretamente a vista para a loja. Como poucas vendas realizadas são feitas por pagamento a vista, esse método é muito necessário nas revendas.

A palavra crédito, dependendo do contexto do qual se esteja tratando, tem vários significados. Num sentido restrito específico, Crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento. Numa loja de calçados, uma venda a crédito é caracterizada pela entrega da mercadoria (calçados) ao cliente, mediante uma promessa de pagamento, em uma ou mais parcelas, num prazo futuro, definido de comum acordo entre as partes. Em um banco, que tem a intermediação

financeira como sua principal atividade, o crédito consiste em colocar à disposição do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento futura. Na verdade, o banco está comprando uma promessa de pagamento, pagando ao tomador (vendedor) um determinado valor para, no futuro, receber um valor maior. (SILVA, 2014, p.69).

RISCO DE CRÉDITO

São varias as descrições que temos para a palavra risco.

[...] uma definição é “a probabilidade de acontecer uma situação adversa, problema ou dano e as consequências deste mesmo”. Avaliar riscos e determinar a melhor maneira de geri-los por completo e ampliar à escala da UE constitui um enorme desafio. É difícil apreciar todos os aspectos do risco e visualizar todas as consequências de uma medida de controlo; uma vez que existe sempre um certo grau de incerteza. A análise de risco é uma forma sistemática de avaliar melhor os riscos, alcançar a transparência na sua complexidade e resolver as dúvidas e lacunas. Este sistema facilita a adopção de decisões, em matéria de gestão de riscos, e sua comunicação. (JOUVE, STRINGER E BAIRD PARKER, 1998).

Com o longo dos anos, as financeiras vêm cada vez mais dificultando o credito, devido ao alto numero de inadimplências ocorridas no passado. Com isso as análises são cada vez mais rígidas, abalando assim as organizações envolvidas, e diminuindo o volume de vendas.

Cada vez que um banco concede um empréstimo ou um financiamento está assumindo o risco de não receber, ou seja, o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento. As razões que levam o cliente ao não cumprimento da promessa podem estar relacionadas ao seu caráter, a sua capacidade de gerir negócios, aos fatores externos adversos ou a sua incapacidade de gerar caixa. Mesmo a garantia não devendo ser o fator decisivo para concessão do empréstimo ou de um financiamento, alguns tipos de operações devem ser respaldados por garantias que equilibrem e compensem as fraquezas relacionadas às demais variáveis implícitas no risco de crédito. A boa qualidade da carteira de crédito do banco é, seguramente um fator de segurança, para seus acionistas e para seus depositantes. (SILVA, 2014, p.53).

Segundo a Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor, da Confederação Nacional do Comércio (CNC), o percentual de endividados subiu de 59,6% em março para 61,6% em abril deste ano. Em abril de 2014, a taxa era 62,3%.

A maior parte das dívidas foi feita com cartões de crédito (75%), seguida de carnês (16%), financiamento de carro (14%), financiamento de casa (8,6%), crédito pessoal (8,3%) e cheque especial (5,7%). O tempo médio do pagamento em atraso foi 60,9 dias.

No entanto, por menor que seja o percentual de inadimplência de financiamento de carros comparado com as dividas de cartões de crédito, por exemplo, os bancos dificultam o acesso ao crédito em todo setor, envolvendo também as revendas de veículos. Por esse motivo, torna-se cada vez mais difícil um banco ceder o crédito, os mais favorecidos são os clientes que possuem ou já possuíram financiamento com o banco envolvido, e o mesmo cumpriu suas obrigações de pagamento corretamente. Já clientes que não cumprem com suas obrigações de pagamento, poderão ter seu nome “sujo” e seu veículo apreendido, através de um mandado de “Busca e Apreensão”, já que eles estão alienados pelo banco até o cumprimento de seu pagamento. De acordo com Strazzi (2014), antes de ajuizar a ação cautelar de busca e apreensão, o devedor deverá ser informado de sua situação e alertado sobre as prestações em atraso e as consequências jurídicas disso. Se depois de informado o

cliente não cumprir com o pagamento, o credor irá ajuizar ação de busca e apreensão do veículo.

ANÁLISE DE CREDITO

As áreas de preocupação financeira são muitas como o relacionamento com as pessoas certas no mercado econômico ou a avaliação das mudanças da economia mundial. Mas, não menos importante, existe as técnicas de controle de inadimplência, sendo uma delas a análise de crédito.

A definição do tipo de análise e sua abrangência é seguramente um dos pontos importantes na avaliação do risco dos clientes. Muitas vezes, alguns bancos copiam os formulários de análise de outros bancos e passam a usar os mesmos indicadores e a mesma forma de análise para uma carteira de clientes com perfil diferente. Isto pode levar ao uso de padrões e critérios inadequados. Quando um banco trabalha com clientes de atividades, portes e regiões diferentes, muitas vezes precisarão ter créditos de análises também diferentes. (SILVA, 2014, p.120).

O chamado “nome limpo” não é mais suficiente para o cliente conseguir contratar os serviços das financeiras, a sua situação será totalmente analisado pelas mesas de credito, através da Ficha cadastral.

A ficha cadastral constitui-se num valioso instrumento para auxiliar na análise e decisão de crédito, propiciando ao analista e aos gestores de crédito em geral, diversas informações relevantes sobre a empresa e alguns fatores que afetam o seu desempenho. É necessário que a ficha cadastral contenha as informações efetivamente importantes para a análise e concessão de crédito. (SILVA, 2014, p.152).

Este terá de ter uma vasta experiência de credito no mercado, como compras com cartões de credito, cheques e entre outros, algo que comprove que seja um bom cliente e que não trará problemas, como o descumprimento do contrato e o não pagamento das parcelas do veículo financiado. Cada financeira possui um Rating para a decisão de crédito.

O rating é uma avaliação de risco. Esta avaliação é feita por meio da mensuração e ponderação das variáveis determinantes do risco da empresa. O rating é apresentado por meio de um código ou classificação que fornece uma graduação do risco. Os serviços de rating são utilizados normalmente por credores e investidores como uma medida de expectativa de cumprimento de uma obrigação numa data certa. Há tradicionais agencias de rating, que são empresas especializadas na analise e atribuição de uma graduação de risco. Do ponto de vista dos bancos, há cada vez mais uma preocupação maior com a avaliação do risco dos clientes. Cada banco, na qualidade de depositário dos recursos dos agentes econômicos ofertadores de fundos, necessita avaliar cuidadosamente a capacidade de pagamento dos tomadores de recursos. (SILVA, 2014, p.86).

Outro fator notável é o pagamento feito com atrasos pelo cliente. Isso também contará como “contras” na hora da analise feita na próxima compra deste mesmo cliente, com a rigorosidade atual, dificilmente este conseguirá credito com o mesmo banco, pois já se torna um elemento não confiável devido ao fato em questão.

A pontualidade do cliente, no cumprimento de suas obrigações, é considerada um fator relevante no seu conceito de credito. (SILVA, 2014, p.89).

Porem a empresa não conta somente com uma financeira para servi-la, e cada uma delas analisa o cliente de maneiras diferentes. Um mesmo cliente pode ter sua proposta de credito negada por um banco, e aprovada por outro.

As financeiras contam também com um sistema confiável que apresenta o histórico de credito do cliente analisado, é o chamado *Score de credito*.

O QUE É SCORE DE CRÉDITO?

O Score de Credito, ferramenta utilizada em mais de 100 países, é o resultado de um calculo estatístico que tem a finalidade de ajudar os consumidores e as empresas a realizarem negócios a credito, com menor custo, maior agilidade e segurança.

No caso específico do crédito, são observadas as seguintes características:

- ✓ Grandes volumes em pequenos montantes;
- ✓ Processo de aprovação massificado;
- ✓ Dados limitados e relativamente pobres;
- ✓ Histórico de crédito do cliente disponível, mas geralmente incompleto em grande parte dos casos limitando-se ao passado negativo ou positivo;
- ✓ Utilização de bases estatísticas para avaliação do desempenho do gerenciamento do portfólio.

O principal meio de controle do risco, ou pelo menos o mais utilizado, é o sistema de escore. Este sistema consiste basicamente em avaliar características do novo cliente, atribuindo um determinado valor a cada característica. Em seguida os dados obtidos são usados na elaboração de um escore. Com base no escore obtido pelo cliente toma-se a decisão de conceder, ou não, o crédito. Para tomar tal decisão, o escore é comparado com um valor previamente estabelecido, chamado valor de corte. É na obtenção deste último que reside a maior parte dos problemas enfrentados pelos profissionais envolvidos. A questão a ser resolvida neste ponto pode ser colocada da seguinte forma: como obter um valor de corte confiável a ponto de evitar perdas para a empresa, tanto pela aceitação, errada, de clientes que venham a se tornar inadimplentes quanto pela rejeição, igualmente errada, de clientes adimplentes. (GUIMARÃES, 2002, p.03).

O chamado “credit scoring”, ou simplesmente “credscore”, é uma metodologia de pontuação de risco de concessão de crédito a determinado consumidor. Trata-se de um método desenvolvido a partir de modelos estatísticos para avaliação do risco de concessão de crédito, com atribuição de uma nota ao consumidor avaliado conforme a natureza da operação a ser realizada.

Aproveitando-se da facilidade contemporânea de acesso as bancos de dados disponíveis no mercado via “internet”, algumas empresas desenvolveram fórmulas matemáticas para avaliação do risco de crédito, considerando diversas “variáveis de decisão”.

As aludidas “variáveis de decisão” são fatores que a experiência empresarial denotou como relevantes para avaliação do risco de retorno do crédito concedido. Cada uma dessas variáveis recebe uma determinada pontuação, atribuída a partir de cálculos estatísticos, formando a nota final. Consideram-se, para tanto, informações acerca do adimplimento das obrigações (histórico de crédito), assim como dados pessoais do consumidor avaliado (idade, sexo, estado civil, profissão, renda, número de dependentes, endereço etc.). (FREDERICO, 2014).

METODOLOGIA

Toda pesquisa tem a intenção de descobrir respostas para uma determinada questão, compreender a fundo para identificar possíveis problemas ou pontos fortes. Sendo assim, são necessários que, no decorrer da pesquisa sejam apontados e detalhados os principais fatores desses problemas, afim de através desta, procurar soluções para essas carências.

A empresa Monteiro Veículos foi criada em 2005. Anteriormente chamava-se TJ Veículos, que foi fundada em meados de 2001. Devido a uma separação de sócios a empresa continuou seguindo, porém com o novo nome. Também houve juntamente com a separação novas contratações de funcionários renovando assim totalmente a face da empresa.

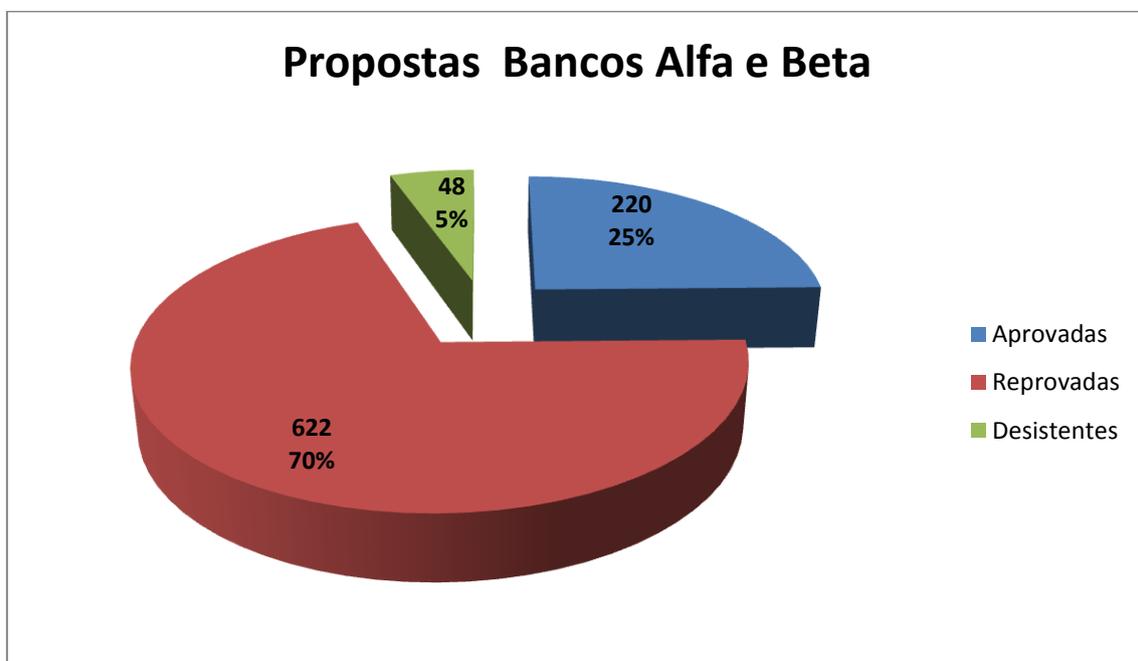
Para a realização do presente artigo foram utilizadas ferramentas de pesquisa como Análise Swot e pesquisa em campo, com dados colhidos da própria empresa e das financeiras que fornecem o crédito para os clientes da mesma.

Foram entrevistados nesse período de pesquisa 3 operadores de diferentes financeiras, afim de descobrir as movimentações de mercado e o número de clientes reprovados da área em que atendem. Dessa maneira, apresentar então as principais causas dessas recusas e apresentar possíveis soluções, de modo que beneficie ambas as partes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados resultados obtidos através de uma pesquisa feita pela empresa com dados fornecidos por duas principais financeiras que atendem a mesma. Foram analisados os números das propostas da região, no período do mês de Abril de 2015:

Quadro 1: Análise de propostas.



Fonte: Própria autoria.

Como podemos observar, a quantidade de recusas é bastante preocupante. Feita pesquisa sabe-se que dos 70% das propostas reusadas, uma média de 47% são por score, e 23% restrições.

Conforme a pesquisa, podemos analisar que realmente o número de pessoas que fracassam na compra de seu veículo é grande. Uma satisfatória solução seria uma melhor oportunidade ao cliente, ou seja, uma análise de crédito segura, porém sem tantos requisitos desnecessários, que acabam por prejudicar o cliente e também a loja em questão.

Outro fator analisado e de pequena parte das recusas, são os clientes que financiam o seu veículo e, meses depois entram com ações contra as financeiras por juros abusivos. Apesar de estar em seu direito de consumidor e ter pagado todo o financiamento, por exemplo, este cliente já não conseguirá futuramente financiar outro veículo em seu nome, pelo menos nesse banco em questão. Porém esse assunto está gerando muita repercussão e processos, pois isso seria contra a lei.

De acordo com o portal Do G1, cresce a cada dia o número de consumidores que alegam ter começado a sofrer restrição de crédito depois de entrar na Justiça contra juros abusivos, pedindo revisão do valor das prestações. É a chamada “ação revisional de juros”. Rever o valor das prestações é um direito de qualquer cliente de bancos e financeiras, mas consumidores se queixam de discriminação quando entram na Justiça. (Do G1, com informações do Fantástico).

ANÁLISE SWOT

A análise apresentada abaixo tem como objetivo apontar as forças e as fraquezas da loja, também como oportunidades e ameaças, a fim de auxiliar os pontos mais vulneráveis da empresa. Assim contribuindo para uma melhora significativa nas vendas.

Tabela Abaixo:

	Peso do fator (0 a 1)	Classificação do fator (1 a 5)	Pontuação ponderada	Comentários
<u>Forças</u>				
Cultura da Empresa	0,5	2	1,0	Cultura da organização é a chave do sucesso.
Adm. Experiência	0,8	3	2,4	Vasta experiência no ramo.
Pós venda	0,8	4	3,2	Bom pós venda, conquista do cliente.
<u>Fraquezas</u>				
Difícil aprovação de crédito	0,8	5	4,0	95% das vendas da empresa dependem do crédito.
Estoque de veículos	0,7	2	1,4	Empresa conta com a média de 30 veículos no estoque
Reposição do estoque	0,7	2	1,4	Não há fornecedores de carros seminovos, tendo que repor veículos de particulares.

	Peso do fator (0 a 1)	Classificação do fator (1 a 5)	Pontuação ponderada	Comentários
<u>Oportunidades</u>				
Aumento da demanda de clientes	0,8	4	3,2	A demanda tem se mostrado crescente.
Anúncios na internet	0,7	4	2,8	Média de 60% das vendas são feitas por anúncios.
Valorização de troca	0,7	3	2,1	Valorizar o veículo do cliente, para concluir o negócio.
<u>Ameaças</u>				
Grande concorrência	0,6	3	1,8	Muita competitividade.
Variação de mercado	0,5	3	1,5	As crises que surgem afetam diretamente as vendas.
Juros baixo para 0 KM	0,5	3	1,5	Incentivam o cliente a optar pelo veículo novo.

Classificação da Empresa

1- Ruim	2- Abaixo da média	3- Média	4- Muito boa	4- Excelente
		3,1		

Fonte: dados fornecidos pela empresa Monteiro Veículos.

Como podemos analisar através da Matriz SWOT, a empresa encontra-se em situação regular. A ferramenta nos indica que de fato a maior fraqueza da empresa é a aprovação do crédito, já que o crédito é responsável por 95% das vendas da empresa, sendo então um fator essencial para a empresa, que precisa de melhorias. Nesses casos de recusa de crédito, a loja oferece um tipo de orientação ao cliente, para que ele consiga o crédito no futuro próximo. São vários os fatores que irão ajudar o cliente a conseguir o financiamento, como por exemplo:

- Maior porcentagem de entrada;
- Mais movimentação bancária, através de cartão de crédito ou cheque;
- Maior tempo de serviço na mesma empresa;

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo acima é resultado de pesquisas e conduzem a reflexões do assunto e até mesmo a novos questionamentos sobre as análises de crédito.

A pesquisa confirmou que o número de pessoas sem sucesso em financiamento de veículos é realmente alto e que devido a isso, há necessidade de melhorias nessa área, levando a um favorecimento de clientes e lojistas, que são totalmente dependentes desse tipo de serviço. Na mesma medida, eles colaboram também para a economia brasileira, já que o setor de vendas de veículos é responsável por boa parte dela.

Sugere-se ainda, que o resultado apresentado ofereça contribuições necessárias para que pesquisadores influentes realizem um estudo mais abrangente sobre o assunto, fortalecendo a ideia de que realmente é um setor que precisa se reestruturar e com isso possa apresentar novos métodos de análises que beneficiem a ambas as partes, gerando satisfação e melhoria de vida para todos.

REFERÊNCIAS

BORGES, Diego Lazzaris. Em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/carros/noticia/2047752/cdc-leasing-qual-mais-vantajoso-hora-comprar-carro>>

Acesso em: 13 setembro 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4.ed.; São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAGAS, Natália. Em: <<http://meubolsofeliz.com.br/noticia/conquistando-sonhos/carro-e-primeira-opcao-para-quem-busca-financiamento/>> Acesso em: 30 março 2015.

CIOMMO, Regina Di. **Você sabe como surgiram os consórcios no Brasil?** Em: <<http://www.consorcio.org/voce-sabe-como-surgiram-os-consorcios-no-brasil>> Acesso em: 29 março 2015.

GLOBO, Portal. **Consumidores reclamam de 'lista negra' para crédito em bancos**. Em: <<http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/05/mp-quer-carta-de-aviso-devedores-que-serao-incluidos-em-lista-suja.html>> Acesso em: 22 setembro 2015.

Frederico, Guilherme Nascimento. **Da licitude do sistema “credit scoring”: recente entendimento firmado pelo Superior Tribunal de Justiça**. Em: <<http://blog.angelicoadvogados.com.br/2014/11/21/da-licitude-do-sistema-credit-scoring-recente-entendimento-firmado-pelo-superior-tribunal-de-justica>> Acesso em: 02 Abril 2015.

GIRARDI, Edson Canal. **Financiamento**. Em: < <http://www.infoescola.com/economia/financiamento>>. Acesso em: 29 março 2015.

Guimarães, Inácio Andruski. **Reconhecimento de padrões: Metodologias estatísticas em crédito ao consumidor**. Em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a06.pdf>>. Acesso em: 02 Abril 2015.

J.L.Jouve, M.F.Stringer and A.C. Baird Parker. **ILSI, Food Safety Management Tools**. Abril de 1998. Em:< <http://www.eufic.org/article/pt/seguranca-e-qualidade-alimentar/comunicacao-de-riscos/artid/O-que-e-a-analise-de-risco> > Acesso em: 27 setembro 2015.

REIS, Thiago. **Com o aumento da frota, país tem 1 automóvel para cada 4 habitantes**. Em: < <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2014/03/com-aumento-da-frota-pais-tem-1-automovel-para-cada-4-habitantes.html>> Acesso em: 29 setembro 2015

SILVA, Jeniffer Elaine da. **É melhor CDC ou leasing na hora de comprar um carro?**. Em:<<http://www.cdc.net.br/melhor-cdc-ou-leasing-comprar-carro>> Acesso em: 29 março 2015.

Silva, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 8.ed.- São Paulo: Atlas, 2014.

STRAZZI, Alessandra. **Como funciona a busca e apreensão de veículo financiado?** EM: < <http://alessandrastrazzi.adv.br/direito-civil/busca-e-apreensao-de-veiculo-financiado>> Acesso em: 17 Junho 2015.

ESTUDO DE CASO - ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO CENTRO DE ENGENHARIA BIOMÉDICA DA UNICAMP

Kelly Cristina Santos ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de analisar a motivação dos colaboradores, de um órgão prestador de serviços aos hospitais da Unicamp, bem como, identificar elementos motivadores e possíveis causas de desmotivação e insatisfação com o trabalho. Devido à diversidade dos órgãos e hospitais, bem como das pessoas que trabalham neles, procurou-se saber como as situações ocorridas no campus em geral – greves, mobilizações, mudanças diversas, etc. – alteram o grau de motivação e se isso tem influência na satisfação do profissional com as suas funções e a produtividade dentro do órgão estudado. A motivação e a produtividade no trabalho estão fortemente relacionadas. Quando trabalhamos motivados trabalhamos melhor e produzimos mais. E todo comportamento motivacional só ocorre em função de uma necessidade, assim, quanto maior a necessidade maior a motivação. Para alcançar o objetivo do estudo, realizou-se uma pesquisa através de questionário. Os resultados demonstram que no geral os colaboradores estão relativamente satisfeitos, com relação ao estágio onde sua carreira se encontra ou para onde ela se encaminha, mas não são pessoas motivadas. Motivar as pessoas é atualmente um grande desafio para os gestores em administração, essa pesquisa mostrará os diversos fatores que configuram essa dificuldade.

Palavras-chave: Satisfação profissional, clima organizacional, gestão de pessoas, liderança.

ABSTRACT

This article aims to analyze the motivation of employees, a services provider agency to hospitals Unicamp and identify motivating factors and possible causes of motivation and job dissatisfaction. Because of the diversity of organs and hospitals as well as the people who work in them, we tried to find out how the situations that have occurred on campus in general - strikes, demonstrations, various changes, etc. - Alter the degree of motivation and this has influence on the professional satisfaction with their functions and productivity within the studied organ. The motivation and productivity at work are closely related. When work motivated work better and produce more. And every motivational behavior only occurs because of a need, therefore, the higher the need to motivação. Para achieve the goal of the study, a survey was conducted through a questionnaire. The results show that in general the employees are relatively satisfied with respect to the stage where their career is, or where it is heading, but are not motivated people. Motivating people is currently a major challenge for managers in management, this research shows the various factors that make up this difficulty.

Keywords: Job satisfaction, organizational climate, people management, leadership.

1 Introdução

Todo gerente, diretor, ou gestor que exerce atividades de liderança dentro de sua empresa, está diariamente buscando soluções para tornar as equipes mais produtivas, focadas nas metas da área em que atuam e, principalmente, comprometidas com os objetivos estratégicos da organização. E, quando falamos em produtividade, foco e comprometimento, estamos lidando, basicamente, com a motivação das pessoas.

Cada vez mais ter empregados satisfeitos e motivados tornou-se algo essencial para qualquer organização, pois é através dos mesmos que as empresas buscarão alcançar seus objetivos perante a rivalidade do mundo dos negócios.

É necessário às organizações entenderem quais os possíveis motivos que levam os colaboradores a desempenhar seus papéis sem grandes expectativas, interferindo em uma boa execução de suas atividades. As metas estabelecidas pela organização só serão realizadas com o auxílio e supervisão dos gestores que trabalham juntos ao indivíduo podendo assim analisar cada insatisfação. O objetivo da organização é motivar o colaborador, fazer com que ele aja de acordo com o pensamento da empresa.

Percebe-se que boa parte do dia de uma pessoa é dedicada ao seu trabalho. Algumas vezes, ao perguntar ‘Quem é você?’, a pessoa se identifica com nome seguido do cargo e empresa. E se algo é tão importante a ponto de ser de certa forma sua identidade, não se pode deixar que a pessoa fique desmotivada a fazer o que faz, da mesma forma que não se pode levantar de manhã e, de repente, dizer que não quer mais ser quem você é. Por essa razão é importante compreender os fatores que provocam e sustentam um comportamento motivado no trabalho.

Esta pesquisa explorou a motivação e satisfação profissional dentro da gestão de pessoas, analisando a motivação dos colaboradores em determinado órgão prestador de serviços à uma universidade de Campinas, onde serão apresentados dados e demonstrações em gráficos da pesquisa em campo, realizada para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em diferentes aspectos.

O referencial teórico apresenta conceitos e definições de autores renomados sobre o assunto, também mostra situações cotidianas e problemas decorrentes da insatisfação dos colaboradores em relação a empresa.

A metodologia esclarece quais foram os métodos utilizados para a realização da pesquisa e coletas de dados, assim como toda a parte teórica do trabalho.

Em resultados e discussões serão apresentados os gráficos elaborados através do resultado da pesquisa e resolução do questionário.

As considerações finais do trabalho trazem a junção dos resultados percebidos ao fim do projeto.

2 Revisão bibliográfica

A palavra *motivação*, segundo Maximiano (2004), deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado por algum motivo ou razão, ou seja, motivação é como um impulso que faz com que as pessoas ajam para alcançar um determinado objetivo.

De acordo com Soto (2002), o estudo da dinâmica motivacional permite o entendimento do comportamento humano, de forma a prevê-lo e controlá-lo, como melhor convir.

A motivação “funciona como resultado de interação entre o indivíduo e a situação que o envolve” (CHIAVENATO, 2005, p. 476). O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que se modificam com o tempo.

Soto (2002, p. 118) acredita que:

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Maximiano (2004) diz que uma pessoa motivada busca trabalhar mais fervorosamente, mas seus esforços nem sempre a leva alcançar um desempenho ou resultado estipulado.

Alguns administradores tentam atingir seus objetivos impondo medo e punições, esquecendo-se de que as tarefas ficarão mais fáceis quando utilizada a metodologia da motivação.

É de se concordar que uma das tarefas mais importantes que se tornou um desafio para os gestores em administração é motivar as pessoas, fazer com que elas se dediquem, inspirem-se em suas tarefas, realizem com confiança e comprometimento suas metas estabelecidas no seu dia a dia.

Mas, para Bergamini (2003), não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém. Para ele é um engano achar que uma das principais responsabilidades dos gerentes é motivar seu pessoal.

De acordo com Bergamini (1997, p. 26):

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer.

No local de trabalho é importante ter vivência, saber valorizar os que buscam a melhoria de seus conhecimentos e habilidades de forma que seja possível identificar diferenças individuais, diversidade nos órgãos onde se trabalha e as competências de cada um.

Robbins (2005) cita três elementos-chave na definição de motivação que são: intensidade, direção e persistência. A intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despender em função de alguma coisa. Isto é o que o autor mais se refere quando fala de motivação. Porém, a intensidade só será capaz de levar a resultados favoráveis se for conduzida de forma que traga benefícios à organização. Então, é preciso considerar tanto a qualidade do esforço quanto sua intensidade. O esforço que deve ser buscado é aquele que vai em direção a

objetivos ligados com os da organização. Só então a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

Buscando conceituar motivação, Herzberg citado por Maximiano (2006) identificou que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas. Sugeriu, então, a distinção entre fatores motivadores e de satisfação (ou higiênicos), formulando a teoria dos dois fatores.

Os fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo. Fatores como realização e reconhecimento produzem no indivíduo um esforço para a realização das atividades. Já os fatores higiênicos são extrínsecos. Trata-se dos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades como condições de trabalho, salário, benefícios e política institucional.

Segundo esta teoria, os fatores de higiene são aqueles que são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas, por outro lado, não são suficientes para provocar uma satisfação constante. Usando o salário como exemplo, pode-se dizer que este tem a possibilidade de satisfazer temporariamente as necessidades do indivíduo, o que é diferente de produzir motivação ou produtividade ao longo prazo. A percepção individual de satisfação produzida pelo aumento de salário tende, com o passar do tempo, a desaparecer.

Já os fatores motivacionais, para Herzberg citado por Carnáuba (2011), são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São estes fatores que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Nesta perspectiva, o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

Segundo Chiavenato (2005, p.74):

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional eleva-se e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc.

Sendo assim, o clima organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização. Pode ser considerada uma ferramenta administrativa de qualidade, utilizada para medir o grau de satisfação dos colaboradores da empresa.

Para uma pesquisa de clima organizacional, podem ser considerados aspectos como: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico, relacionamento profissional, interação social, dentre outros.

Em estudos desenvolvidos visando validar uma escala de clima organizacional, Martins (2008) ressalta a importância do clima organizacional para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas. Segundo a autora, a ideia de clima organizacional remonta a 1939, aos estudos de Lewin, Lippit e White,

que consideram o comportamento humano característico da pessoa e de seu ambiente psicológico.

Conforme Chiavenato (2009, p. 143):

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relação de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc, podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização.

Então, entende-se que clima organizacional não pode ser criado pela organização, mas é algo que já existe dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos. Não se pode falar em apenas um clima organizacional único e uniforme. Irá variar de acordo com a situação psicológica, o estado motivacional do colaborador, a maneira como ele enxerga a empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

Ribeiro (2009) diz que o mercado hoje está voltado para quem conseguir maior eficiência em produtividade, sem prejudicar a saúde física e psicológica dos colaboradores que é fundamental ao processo produtivo da empresa. E é baseado nisso que a qualidade de vida no trabalho tem sido vista como investimento, ao invés do pensamento antigo de que era desperdício de dinheiro.

A qualidade de vida é definida como o nível de prazer na vida de uma pessoa. Embora isso varie para cada pessoa, existem necessidades básicas que devem ser atendidas para que essas pessoas tenham uma qualidade de vida melhor, como: saúde, moradia, alimento, etc.

Já a qualidade de vida no trabalho refere-se ao nível de felicidade ou insatisfação com a própria carreira. Isso envolve fatores como: ser respeitado, valorizado, útil, estar satisfeito com o salário e benefícios, metas possíveis de serem alcançadas, ter apoio e acesso a ferramentas necessárias para resolver um problema, etc. Portanto, entende-se que a organização precisa oferecer um ambiente propício e que favoreça o uso das capacidades individuais de cada profissional.

Santos (1992) explica que a qualidade de vida no trabalho evoluiu por meio de pesquisas e intervenções em empresas, procurando medir, de forma pessoal, a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho e saúde mental.

Com o passar do tempo e o grande aumento do interesse e preocupação com fator humano, a qualidade de vida no trabalho vem ganhando ao longo dos anos muitos estudos científicos que buscam formas para que o indivíduo se sinta cada vez melhor em seu ambiente de trabalho. Podendo ser utilizada para que as organizações renovem suas formas, fazendo com que se eleve o nível de satisfação do profissional juntamente com a produtividade da empresa.

Maslow apresenta uma teoria, citada por Chiavenato (2009), em que as necessidades humanas estão organizadas em níveis de acordo com o grau de importância. A pirâmide

mostra que, para chegar ao topo, é necessário passar pelas partes. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

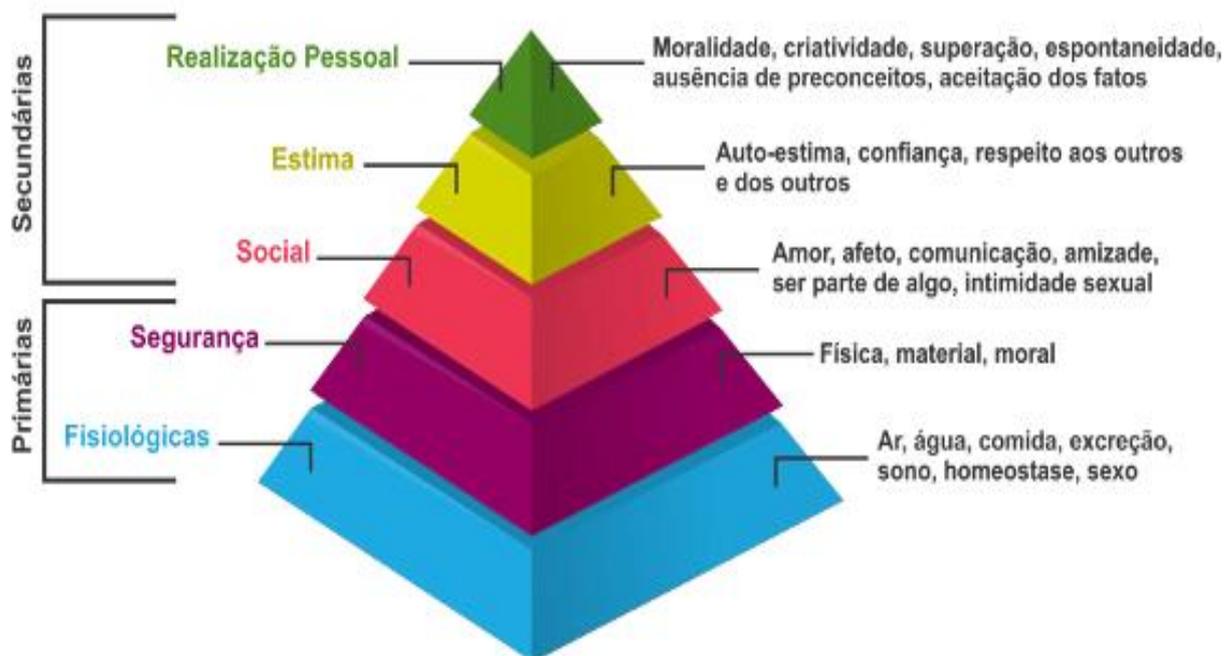


Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow. Fonte: Via *Blog Comunicação Não Violenta*.

Entende-se que as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem realizados. Assim, no momento em que o ser humano realiza uma necessidade, outra surge em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Então, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

Mas de fato o que nos faz funcionar?

Seguindo a ideia de Maximiano (2008), a motivação é um processo que tem três propriedades fundamentais:

- Direção: o objetivo do comportamento motivado;
- Intensidade: a magnitude ou força dos motivos;
- Permanência: o tempo o qual a motivação permanece.

É resultante de uma interação entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação do ambiente. Os motivos internos são as necessidades, aptidões e habilidades

peçoais, já os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa tenha.

Os motivos internos são aqueles que fazem com que um indivíduo seja capaz de realizar uma determinada tarefa, e outra não. Já os motivos externos satisfazem as necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas; são as oportunidades de carreira, por exemplo.

Assim, pode-se dizer que a motivação ela é intrínseca, está dentro de cada indivíduo e pode ser alterada de nível por possíveis causas externas e pelo próprio trabalho da pessoa na empresa. Tornando-se, assim, errada a ideia que alguém pode ser motivado por outra pessoa. O que ocorre é o indivíduo se motivar com algo que seja satisfatório para si próprio. Ele se motiva com o que lhe é oferecido (motivos externos). E usando dessa estratégia, os líderes conseguem motivar seus liderados.

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem o para o mal, e de certa forma é dever do líder garantir que isso seja bom para a empresa.

Maximiano (2009, p. 192) lembra que:

A liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo. Se quiser desenvolver suas competências como líder, você deve entender as motivações das pessoas que pretende liderar.

Constenaro (2004) diz que, muitas vezes a motivação profissional resulta das relações de trabalho com os líderes, portanto, estes líderes devem exercer uma competência prática efetuando as ações de liderança, tornando-as aceitáveis aos olhos dos profissionais subordinados. Esta deve ser uma prática constante no dia-a-dia das empresas, as quais apresentam um processo de relação que deve ser compreendido, tanto verticalmente quanto horizontalmente.

Para Tanure e Duarte (2007), o líder é o indivíduo capaz de aprender com as circunstâncias mais desafiadoras, podendo desenvolver a habilidade de agir corretamente em momentos de medo e extrema pressão. Nesses momentos, esse líder pode provocar sofrimento nas pessoas, ao desafiá-las, ao tomar uma medida impopular, mas ele não hesita e faz o que julga ser necessário.

Tanure e Duarte (2007, p. 69) ainda acreditam que:

Não resta dúvida de que o desafio do verdadeiro líder é transferir responsabilidades aos membros de seu grupo para estimular a autoconfiança e a autoestima, criando um contexto marcado pela justiça no qual as pessoas se sentem estimuladas e, portanto, geram resultados empresariais sustentáveis.

Segundo Bertero (2007), o liderar implica inspirar, motivar, criar um universo de possibilidades e de perspectivas, mas nunca um universo de certezas. Claro que qualquer pessoa pode liderar, porém há aquelas que o fazem com mais sucesso do que outras. E apesar da grande importância de um líder, é preciso lembrar que o líder não existiria sem os seus liderados.

3 Metodologia

O problema da pesquisa se encontra em avaliar a motivação e satisfação profissional dos colaboradores, onde se incluem engenheiros, físicos, biólogos, tecnólogos em saúde, técnicos em eletrônica, mecânica, processamento de dados, administrativos e apoio operacional, encontrando as possíveis causas.

Pesquisar é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico, e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Ou seja, é muito mais do que somente procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos, conforme defendem Marconi e Lakatos (1992).

A pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, onde foram investigados conceitos e teorias sobre o assunto abordado. Foram distribuídos questionários e feitas entrevistas com colaboradores e, por fim, uma análise dos dados resultantes da pesquisa.

Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de questionário fechado com perguntas e com alternativas a serem respondidas objetivamente pelos colaboradores do órgão, para registro dos dados direcionado para colaboradores, bem como leitura de literatura existente.

A amostragem foi baseada no seguinte cálculo:

$$n = \frac{2^2 * p * q * N}{e^2 * N - 1 + Q^2 * p * q}$$

$$n = \frac{2^2 * 50 * 50 * 80}{5^2 * 80 - 1 + 2^2 * 50 * 50}$$

$$n = \frac{4 * 50 * 50 * 80}{25 * 79 + 4 * 50 * 50}$$

$$n = \frac{800.000}{11.975}$$

$$n = 66,81$$

Onde:

Q= número de desvios padrão

p= porcentagem em que o fenômeno se verifica

q= porcentagem complementar

N= tamanho da população

e= erro máximo permitido

Assim, encontrou-se a quantidade mínima necessária de 67 pessoas entrevistadas para um resultado satisfatório.

Descobrir as causas e analisar os métodos utilizados pela organização para motivar estes colaboradores e aumentar a eficiência e produtividade, bem como melhorar o relacionamento entre os colaboradores e órgãos do hospital, foram os objetivos dessa pesquisa.

4 Resultados e discussões

O CEB (Centro de Engenharia Biomédica) realiza suas atividades em todos os níveis do conhecimento em Engenharia Biomédica e Física Médica, contando hoje com cerca de 80 colaboradores. É responsável pela especificação técnica, aquisição, instalação e manutenção dos equipamentos da área de saúde da UNICAMP.

O apoio e colaboração acadêmica do CEB se estende a inúmeras unidades universitárias (Instituto de Biologia e Física, Faculdades de Ciências Médicas, Eng. Elétrica e Computação, Educação Física, Engenharia Mecânica) além da forte interação com os hospitais universitários (Hospital das Clínicas e Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher) e centros de saúde da Unicamp (Hemocentro, Gastrocentro).

Para melhor compreensão dos achados obtidos nesta pesquisa, apresentam-se, inicialmente, os dados de identificação dos entrevistados conforme tabela a seguir:

Sexo	Masculino	40
	Feminino	27
Idade	Até 25 anos	22
	De 26 a 45 anos	26
	De 46 a 65anos	19
Escolaridade	Médio/Técnico	18
	Superior (completo ou cursando)	25
	Pós-graduação/Especialização	24

Salário	Até R\$1.500	2
	Até R\$3.000	6
	Até R\$4.500	5
	Acima de R\$4.500	24

Tabela 1 – Perfil dos respondentes do questionário. Fonte: Autoria própria.

O comportamento das pessoas é determinado pela sua percepção de realidade. No resultado do questionário foi constatado que apenas 33% dos entrevistados se consideram totalmente motivados, enquanto que 24% afirmam não estarem motivados. Abaixo o gráfico demonstrativo:

Você se considera motivado em seu atual emprego?

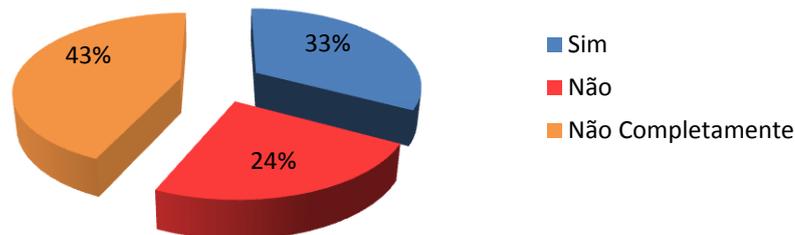


Gráfico 1 – Grau de motivação individual. Fonte: Autoria própria

O gráfico abaixo mostra um levantamento do que incomoda os colaboradores na organização. Os quatro fatores mais citados são rotina (o que já era esperado), salário em desacordo, pressão (que está relacionado à cobrança) e liderança (a maneira como as decisões são tomadas ou a pessoa responsável por tomar as decisões).

O que mais te incomoda em sua empresa?

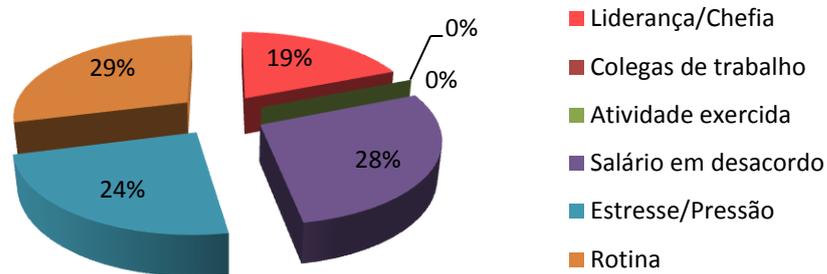


Gráfico 2 – Motivos de insatisfação dos colaboradores. Fonte: Autoria própria.

O terceiro gráfico mostra a opinião dos colaboradores sobre os maiores benefícios do seu atual emprego. O conhecimento ficou em primeiro lugar para cerca de metade dos entrevistados. O fator dinheiro traz um resultado em contradição ao que ocorre atualmente (greves em busca de maiores benefícios e salários melhores). Pode-se até entender a questão de melhoria salarial como uma satisfação momentânea própria da natureza humana.

Qual benefício esta atividade mais te traz?

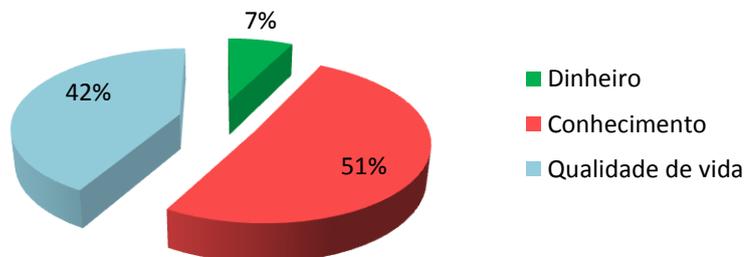


Gráfico 3 – Pontos positivos na empresa. Fonte: Autoria própria.

O gráfico a seguir mostra o grau de satisfação dos entrevistados em relação a sua remuneração. 33% das pessoas dizem satisfazer apenas necessidades básicas, enquanto que 57% estão razoavelmente satisfeitos com sua remuneração atual, apesar das reivindicações na greve.



Gráfico 4 – Grau de satisfação em relação à remuneração. Fonte: Autoria própria.

O próximo gráfico representa a satisfação na carreira profissional de cada colaborador. Apesar da maior parte dos entrevistados dizerem estar satisfeitos com sua carreira profissional, esse número muda em relação à motivação profissional mostrado anteriormente, onde os 67% representam os colaboradores que não se sentem completamente motivados somados aos que realmente não estão motivados, em seu atual emprego.

Você atualmente está satisfeito com sua carreira profissional?

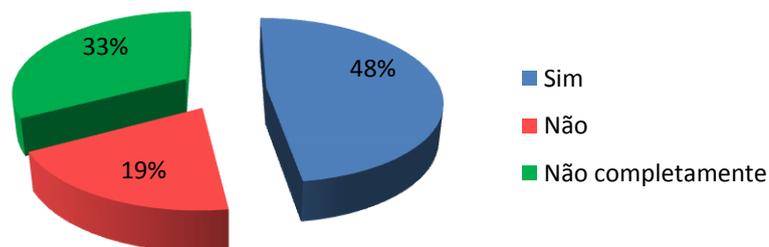


Gráfico 5 – Satisfação em relação à carreira profissional. Fonte: Autoria própria.

A liderança é algo significativo na satisfação do funcionário. Um bom líder é aquele que entende as necessidades dos seus colaboradores; os incentiva e faz com que a empresa seja sua segunda casa. O gráfico abaixo mostra que 42% dos entrevistados não estão completamente satisfeitos com a liderança de sua empresa, enquanto 36% dizem estar satisfeitos.

Você está satisfeito com o estilo de liderança em sua empresa?

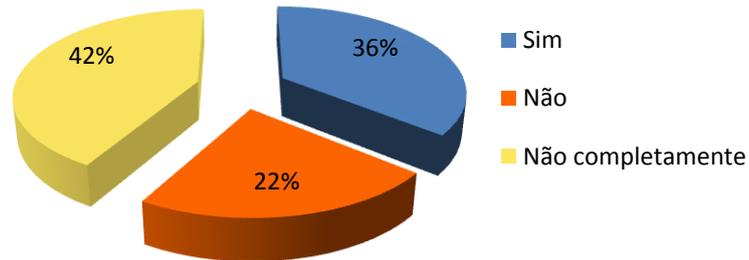


Gráfico 6 – Satisfação em relação a liderança na empresa. Fonte: Autoria própria.

O próximo gráfico foi a resposta à pergunta ‘O que te faria mudar de emprego hoje?’. A maior parte dos entrevistados mudariam de emprego se houvesse uma oportunidade de crescimento maior em outra empresa.

Você mudaria de emprego hoje se:

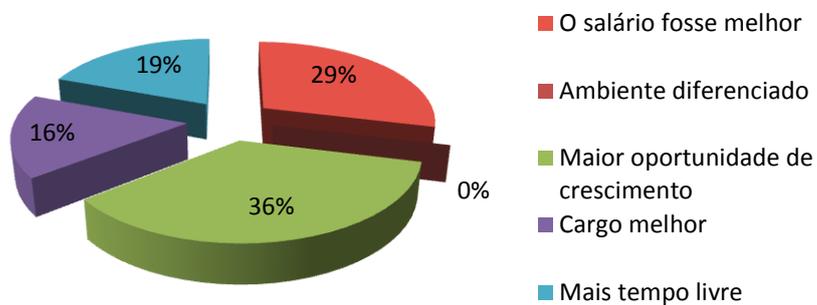


Gráfico 7 – Quais motivos levariam o entrevistado a mudar de emprego hoje. Fonte: Autoria própria.

A última pergunta feita às pessoas como ‘Como você se vê daqui a cinco anos?’ As respostas foram bem distribuídas. O que se destacou foi a minoria de 17% que se vê da mesma forma que está agora. Isso mostra que 83% dos entrevistados esperam mudanças profissionais nos próximos 5 anos.

Como você se vê daqui a cinco anos?

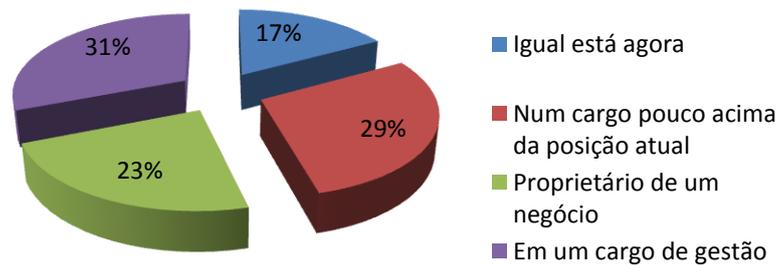


Gráfico 8 – O que esperam do futuro. Fonte: Autoria própria.

Ao se relacionar a teoria de Maslow com as exigências dos colaboradores entrevistados temos que:

- As necessidades fisiológicas seriam as ligadas a salário e benefícios;
- As necessidades de segurança estariam vinculadas a assuntos como segurança no trabalho, auxílio-doença e planos de previdência, períodos de folga suficientes, proteção contra injustiças e segurança física;
- As necessidades sociais, associadas a um senso de participação, amizade e prestatividade a colegas de trabalho e superiores hierárquicos;
- As necessidades de autoestima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com perspectivas de transferências de cargos e promoções;
- As necessidades de auto realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla.

Pensando nessa relação foi montada a seguinte pirâmide:



Figura 2- Pirâmide das necessidades do CEB. Fonte: Autoria própria.

A pirâmide demonstra quais necessidades devem ser satisfeitas antes de subir para o próximo nível. Como explicado anteriormente, cada vez que uma necessidade é satisfeita deixa de ser motivadora. Assim, outra surge em seu lugar.

Também é importante lembrar que existem necessidades que não motivam ninguém, mas, a falta delas causa desmotivação. Fatores como boas condições de trabalho, bons salários, boas relações interpessoais, são o mínimo que qualquer funcionário deseja, portanto, é necessário, em primeiro lugar, encontrar e eliminar os fatores que causam insatisfação nas pessoas para depois focar nos fatores que motivam.

5 Considerações finais

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, foi possível perceber como cada característica ou acontecimento no ambiente de trabalho afeta os colaboradores do CEB-Unicamp. Pode-se chegar à conclusão de que no geral são pessoas relativamente satisfeitas, com onde sua carreira se encontra ou para onde ela se encaminha, mas não são pessoas motivadas.

A resposta para o problema da motivação, em qualquer que seja a empresa, será primeiramente identificar e buscar ferramentas capazes de promover a satisfação e motivação no trabalho e, conseqüentemente, obter melhores resultados para a empresa.

Muitas vezes algo que era pra ser bom, como a estabilidade, pode ser entendido como acomodação, tornando-se algo ruim. Ou a pressão e cobrança que poderiam ser um incentivo, quando em excesso, é percebida pelos colaboradores como motivo de insatisfação ou até de desavenças.

É sabido que todas as empresas possuem problemas. E lidar com pessoas não é nada fácil, pois cada um possui suas características e particularidades. O que é bom para um pode não ser para outro. Pensando nessa relação e pelos dados analisados, recomenda-se ao gestor alternativas que diminuam as principais causas da desmotivação, como:

- Organizar palestras motivacionais - os colaboradores muitas vezes precisam de alguém que “abra os olhos” para as oportunidades a sua frente, os lembre dos benefícios de sua empresa atual e onde sua carreira pode chegar com o auxílio da empresa;
- Marcar reuniões de planejamento – para definir prazos e determinar prioridades em seu setor e junto a outros setores e órgãos, para que possa diminuir a pressão e o acúmulo de atividades atrasadas;
- Separar atividades igualmente – para que não haja sobrecarga em apenas um profissional;
- Garantir remuneração e benefícios justos – de acordo com grau de escolaridade, tempo de serviço, atividade exercida ou qualquer outro critério aceitável;
- Tratar todos igualmente – e de forma agradável, para garantir o bom relacionamento do grupo e maior produtividade;
- Trabalhar com metas alcançáveis – metas exageradas causam frustração e estresse pela impossibilidade de alcançá-las;
- Saber negociar com o colaborador – (fatores como folga, férias, atestado, etc.) para garantir os interesses da empresa e também do funcionário;
- Valorizar o potencial – A valorização e o reconhecimento são fatores de extrema importância para qualquer profissional;
- Ser um bom líder – reconhecer os talentos em sua empresa, incentivar e premiar ideias, conhecer as dificuldades dos colaboradores, identificar as motivações, criar um ambiente de trabalho agradável, etc.

A valorização do indivíduo e a mudança de percepção das pessoas no ambiente de trabalho, são fatores que contribuíram para o surgimento das teorias sobre motivação, fazendo com que de um simples componente do processo produtivo, passassem a ser um diferencial competitivo na disputa por posição de mercado.

Contudo, é imprescindível que cada funcionário tenha plena consciência da sua responsabilidade com a empresa. E que entenda que o seu gestor sozinho não é capaz de motivar ninguém, precisando estar aberto à motivação e permitir-se ser motivado.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, C. W. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. *GV-executivo*, v.1, n.2,2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

BERTERO, C. O. **O administrador-líder**. *GV-executivo*, v. 6, n. 1, fev. 2007.

CARNAÚBA, P. F. **Motivação**: A mola impulsora também no setor público. 2012. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Contemporânea) – Faculdade de Administração Pública, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. Baurer (SP): Manole, 2009.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTENARO, A. C. **Motivação profissional**: um indicador de qualidade de vida. *Revista Eletrônica de Contabilidade*. v.1 n.1, 2004. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/226/3536>>. Acesso em 07 mai.2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, M.C.F. **Clima organizacional**. In: SIQUEIRA, M.M.M (org). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: 6. ed. Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

_____. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, C. A. O. **Qualidade de vida no trabalho**. *Revista Tecer*, vol. 2, n. 2. Belo Horizonte, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Ubiratan P. et al. **Síndrome dos edifícios doentes em bancários**. Rev. Saúde Pública. v. 26, n. 6, São Paulo, 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v26n6/05.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Trajetórias de vida e liderança**. GV-executivo, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4725.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2015.

VAZ, Ronan. **Pirâmide das necessidades humanas de Maslow**. Comunicação Não Violenta. Disponível em: <<http://abacoti.com.br/cnv/?p=25>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA, FINAL DE CARREIRA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE SUMARÉ – REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS

Aline Maria Foffano ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

O exercício da responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade que visa conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das atividades das empresas no presente e no futuro. A responsabilidade social corporativa passa a ser considerada como um elemento importante para o desenvolvimento dos negócios e para estabelecer relações. Assim, as empresas são impulsionadas a adotar novas posturas diante de questões ligadas à ética e à qualidade da relação empresas-sociedade. O processo de envelhecimento da população mundial tem despertado o interesse no desenvolvimento de iniciativas voltadas à “terceira idade”, as mudanças ocorridas na política previdenciária brasileira resultaram num aumento significativo do número de pedidos de aposentadoria. Com o objetivo de promover um repensar sobre essa fase da vida e de preparar para o processo de aposentadoria, foi criado o Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA). Foi realizada uma pesquisa de campo junto a uma empresa multinacional na Região Metropolitana de Campinas que participaram pela primeira vez do PPA e os resultados apontaram a importância da continuidade do programa e sua sistemática ampliação, confrontando com uma cultura imediatista e de não prevenção, mas que efetivamente ofereça possibilidades de promoção de qualidade de vida e crescimento pessoal.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, empresas, comprometimento, envelhecimento, qualidade de vida.

ABSTRACT

The exercise of the corporate social responsibility is associated to the sustained notion, which seeks to reconcile the economic, environmental and social spheres in the generation of compatible scenery to the continuity and the expansion of the activities of the companies in the present and in the future. The corporate social responsibility becomes considered an important element for the development of the business and to establish positive relationships of the companies with the so-called interested parts. Thus, the companies are impelled to adopt new postures in face of subjects linked to the ethics and the quality of the relationship company-society. Currently, the aging process of the world's population has awoken interest in the development of initiatives aimed at "senior citizens". The changes made to Brazilian policies regarding retirement lead to a significant increase in the number of applications for retirement made by civil servants employed with the aim of encouraging people to think again about this phase of their lives and preparation for the retirement process, the Retirement Preparation Program (PPA).

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: foffanoaline@gmail.com.br).

(2) Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa. SP. Brasil. (r.martinelli2004@gmail.com)

A survey was conducted in a multinational company in the metropolitan region of Campinas, whose respondents were participating for the first time on this program and The results highlighted the importance of continuing with the program and its systematic expansion, in contrast with a culture based on the "here and now" and unconcerned with prevention, effectively offering possibilities of improved quality of life and personal growth.

Key-words: *Maintainable Development, companies, commitment, aging, quality of life.*

INTRODUÇÃO

O momento da aposentadoria consiste na mudança repentina de rotina entre um período de tempo totalmente voltado ao trabalho para um período de tempo livre, que pode resultar numa verdadeira desorientação pessoal. Esta transição exige um condicionamento mental e social que a maioria da população trabalhadora não possui já que o fim da atividade profissional tem como consequência a saída do mundo produtivo em que cujo individuo está inserido por anos (EMILIANO, 2005).

Acompanhado do envelhecimento natural do ser humano, a aposentadoria é um marco de alteração no ciclo social, trazendo como consequência a mudança dos hábitos de quem se aposenta e daqueles que com eles convivem, sendo então, uma etapa da vida que necessita de preparação. Fica patente que nestas observações, as organizações sentiram a necessidade de promoverem programas de preparação para a aposentadoria - PPA para seus funcionários, para que possam dar suporte na etapa de transição de um período intenso de trabalho para outro mais tranquilo.

Neste programa, a empresa desenvolve atividades contínuas de aconselhamento e preparação para a aposentadoria dos membros de sua força de trabalho, abrangendo diversos fatores, tais como físicos, psicológicos, sociais, administrativos, dentre outros. Por outro lado, a prática da responsabilidade social aparece nas organizações cada vez mais e como uma algo muito bem visto por funcionários e sociedade. (ETHOS, 2007).

Nesse sentido, a empresa deixa transparente sua crença de que só uma sociedade saudável pode gerar empresas saudáveis, em que engajamento, bem estar, funcionários felizes e que se sentem parte e cuidados pela empresa, trabalham mais, rendem mais e são muito mais produtivos, ou seja, dão muito mais lucro.

REVISÃO BIBLIOGRAFICA

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Segundo Consiglio et al. (2010), no Brasil e no mundo, tem se observado um significativo aumento da longevidade humana, bem como a diminuição da taxa de natalidade, ocasionando um relevante aumento na quantidade da população aposentada, idosa. O envelhecimento da população já é fato comprovado e que está acontecendo não só no Brasil, mas no mundo todo. Comprovando tal informação, a Organização das Nações Unidas (ONU) em seu último relatório técnico “Previsões sobre a População Mundial”, elaborado pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais, informa que nos próximos 43 anos o

número de pessoas com mais de 60 anos de idade será três vezes maior que o atual. Os idosos representarão um quarto da população mundial projetada, ou seja, cerca de 2 bilhões de indivíduos (no total de 9,2 bilhões).

Para Camarano (2004) a queda no nível de fecundidade nos dias atuais causou mudanças no cenário da distribuição etária da população brasileira. E que a população idosa tem aumentado de volume ocupando um espaço expressivo no total da população, pois com a redução da taxa de mortalidade, o que ocorre é um aumento no tempo vivido pelos idosos, causando o envelhecimento populacional.

Já com relação à atividade da pessoa idosa no mercado de trabalho, Camarano (2004) afirma que os idosos que apresentam uma maior dependência do rendimento de atividade econômica, são geralmente os que estão mais disponíveis para o mercado, além disso, comenta que dentre as pessoas com mais de 60 anos de idade, cerca de 4 milhões trabalham e geram renda para si. Este número vem aumentando e é ascendente o volume de empresas que têm tido boas experiências na contratação de idosos.

Ao falarmos sobre aposentadoria, Araújo (2010) ressalta a necessidade do entendimento dos fatores relacionados aos sentimentos humanos no momento do desligamento definitivo de um trabalho, põe a questionar a necessidade da compreensão do conceito de trabalho historicamente colocado, seu elo com o mundo contemporâneo, e sobre suas transformações e interferências sociais e quais efeitos elas deixaram, e ainda deixam, no futuro aposentado mediante a perda desse vínculo, além disso, acredita-se também que à medida que entendemos e verbalizamos nossos sentimentos sobre grandes mudanças, como um processo de aposentadoria, se alcança clareza e compreensão de nossos sentimentos, e uma melhor qualidade de vida.

Ao se falar em aposentadoria, é comum vir à mente uma pessoa idosa, nesse sentido, segundo Malabarba e Bohm, (2014), coloca-se em evidência o velho como aquele que tem diversas idades: a idade do seu corpo, da sua história genética, da sua parte psicológica e da sua ligação com a sociedade. Vale lembrar que ao envelhecer, se passa por inúmeras alterações físicas, psicológicas e sociais e na mudança psicológicas, pode-se ressaltar a dificuldade de adaptação aos novos papéis que possam surgir, entre eles, o processo de aposentadoria. Nesse contexto, é perceptível que na nossa cultura a velhice e os velhos são associando à morte, improdutividade e inutilidade, o que torna o fato de ser velho é justificativa para tudo.

Pode-se dizer que a aposentadoria é um fato social recente, somente a partir do século XX a maioria da população assalariada no mundo inteiro passou a contar com a proteção da Previdência Social. No Brasil, foi a classe operária que liderou a luta pela proteção do velho operário, dando origem a movimentos em favor da criação das Caixas e Institutos e da legislação previdenciária. É fato que, as aposentadorias atuais recebidas da Previdência, pelos trabalhadores do setor privado, variam de um até o limite máximo de dez salários mínimos e no setor público, os valores podem ser bem acima do teto estabelecido pelo governo. Com muita frequência, a aposentadoria é menor que os salários recebidos pelos trabalhadores quando empregados, contudo, grandes empresas, começam a pensar em planos de complementação da aposentadoria, que são os fundos de pensão e em conjunto programas para dar suporte a esta fase da vida do trabalhador (FRANÇA, 2000).

Soares et. al. (2010) cita que a literatura já sinaliza que algumas empresas têm se preocupado com a aposentadoria que envolve o futuro de seus colaboradores, cuidar tanto de quem fica, quanto de quem sai, é uma das responsabilidades sociais, bem como uma possibilidade de remodelação e planejamento de quem permanece. Diante desse fato, as empresas estão incluindo em sua programação de qualidade de vida, programas de pré-

aposentadoria, visando a suavizar o impacto que esta nova fase da vida pode causar nessas pessoas, tais como: consequências psíquicas, sociais e econômicas.

Nos últimos tempos, tem crescido o número de empresas que se preocupam com o processo de aposentadoria dos seus funcionários, ao passar a compreender as expectativas e ansiedades pelas quais se passa no período de pré-aposentadoria, empresas conscientes vêm desenvolvendo Programas de Preparo para Aposentadoria (PPA). Entendeu-se que, além de auxiliarem no cumprimento de suas responsabilidades sociais, tais programas são excelentes ferramentas gerenciais, isso porque a partir do momento que uma empresa assume essa responsabilidade, são contemplados dois importantes investimentos. O primeiro, sobre os empregados que estão se aposentando, que se sentem valorizados e mantêm um bom desempenho, o segundo, sobre os demais empregados, que observam a responsabilidade social da empresa que trabalha, fortalecendo assim as relações de trabalho (MUNIZ,1996).

Muniz (1996) observou que a aposentadoria representa, sob o ponto de vista psicológico e social, um momento estressante e de muita expectativa, que pode vir a trazer reações desde uma sensação de liberdade até um sentimento de exclusão. As mudanças que chegam com a aposentadoria sugerem uma adaptação, e caso isso não aconteça, os resultados negativos deste novo período podem ser sérios, manifestados através de depressão, isolamento e dificuldades de relacionamento com a família. No entanto, a aposentadoria, que durante a vida profissional podia ser considerada um objetivo, agora pode representar perdas como do *status* social devido à perda do padrão de vida, além do desânimo e tédio ocasionado pela dificuldade de administrar as longas horas que antes eram ocupadas pela rotina de trabalho. Nesse sentido, os PPAs surgem assim como formas de intervenção, com objetivo principal de facilitar as tomadas de decisões necessárias para a adaptação da nova condição de aposentado.

Nos diversos países onde se desenvolvem os PPAs, vários são os modelos adotados, todos, porém, parecem seguir o padrão norte-americano, adotado desde 1950, que consiste na realização de cursos, em que são discutidas com os participantes, questões tidas como finanças, saúde e mercado de trabalho. Na Espanha, quando da realização do Congresso de Gerontologia, em 1974, definiu-se que seria necessário realizar um trabalho nos últimos 05 anos de atividade profissional dos empregados, visando orientá-los quanto aos problemas que os mesmos encontrarão no período pós-aposentadoria; prepará-los para uma nova atividade; orientá-los quanto ao mercado de trabalho e às questões ligadas à saúde. No Japão, onde várias empresas desenvolvem este programa, uma delas convida funcionários de 55 anos e suas esposas a participar de um treinamento para discussão do seu futuro, em que recebem informações sobre aspectos pessoais, financeiros e de saúde e estimulados a não parar de trabalhar. No Brasil, esse trabalho foi iniciado pelo SESC/São Paulo e depois continuado pelo SESI e hoje esta em vigor no país todo, nesse programa inclui informações sobre a questão do envelhecimento, de recursos socioculturais e de serviços da comunidade para os quais os aposentados possam se voltar, cuidados médicos e nutricionais e planejamento financeiro. (Magnani, Mendes, Mello, Barbosa e Bueno, 1993).

METODOLOGIA

Este trabalho teve início através de numa pesquisa exploratória, de natureza bibliográfica, com o principal objetivo de aumentar o entendimento do problema gerencial, identificar informações que possam ser usadas como questões investigativas e identificar fontes reais que possam ser usadas como parâmetros de comparação como foco principal em confrontar os principais conceitos teóricos que envolvem: a continuidade de trabalho de aposentados e funcionários prestes a se aposentar nos dias de hoje, breve histórico dos programas de preparação para a aposentadoria nas empresas, suas principais características.

Também se realizou um diagnóstico de própria autoria sobre o programa PPA através de um questionário, em uma empresa multinacional da Região Metropolitana de Campinas sobre o tema, e os resultados serão expostos ao longo deste trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A responsabilidade social nas organizações é um tema de relevância nos principais centros econômicos mundiais e cada vez bem visto pela sociedade e fator decisivo em processos seletivos. O fator salário ainda é importante, porém hoje é posto em cheque, quando um candidato a uma vaga compara outros benefícios da empresa, e vale lembrar que, a responsabilidade social tem sido levantada como ponto forte.

Sabe-se que responsabilidade social é quando empresas, de forma voluntária, adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo. É uma prática voluntária, pois não deve ser confundida exclusivamente por ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). O conceito, nessa visão, envolve o benefício da coletividade, seja ela relativa ao público interno (funcionários, acionistas, etc.) ou atores externos (comunidade, parceiros, meio ambiente, etc.).

E é nesse sentido que uma empresa multinacional na Região Metropolitana de Campinas, a qual será nossa fonte de estudo, ao ver o contexto de grande número de funcionários que viriam se aposentar nos próximos anos (dados fornecidos pela empresa de aproximadamente 900 funcionários, mais de 200 estão em vias de se aposentar nos próximos cinco anos), teve como iniciativa dar suporte a este público, inserido em sua programação de treinamentos um programa exclusivo para quem está em vias de se aposentar. Este programa surgiu em parceria com o SESI, estruturado em até 8 módulos sequenciais, com orientações e atividades que abordam os temas de: Gestão Financeira, Legislação, Aspectos Psicossociais, Saúde e Qualidade de Vida (Aspectos Médicos, Vida Saudável e Orientação Nutricional), Pós-Carreira e Planejamento Futuro, dando um total de 40 horas de treinamento.

A inscrição para programa foi aberta, não obrigatório e contou com a presença de 30 funcionários (número máximo permitido por inscritos pelo SESI) que teve seu início em junho de 2015 e finalizou-se em setembro deste mesmo ano, acontecendo uma vez ao mês, 8 horas por dia, em horário de trabalho, em que estes funcionários eram liberados pelos seus gestores para que passassem o dia todo participando do programa.

Após o término do programa, os 30 funcionários responderam um questionário qualitativo e quantitativo, de minha própria autoria, sobre suas percepções do programa.

Segue questionários abaixo:

1. Para você o que é um programa de preparação para aposentadoria?
2. Este programa atendeu suas expectativas? Sim ou não
3. Após este programa você sente mais preparado para se aposentar? Sim ou não
4. Você acha que todas as empresas deveriam ter esse programa em seu portfólio de treinamentos anualmente? Sim ou não
5. Pontue pontos positivos e negativos do programa.
6. Teve algum assunto que não foi abordado e você acha que deveria fazer parte do cronograma?

Resultados do Questionário:

Para a pergunta um, em sua maioria os funcionários responderam que um programa de preparação para aposentadoria seria um programa que daria suporte para eles em no processo de se aposentar, e que abordaria os mais diversos assuntos neste âmbito entre eles: legislação, pós-carreira, finanças e a maior preocupação de como ocupar o tempo, já que não nos próximos anos não se dedicaram mais a empresa.

Na pergunta dois a resposta sobre se o programa atendeu as expectativas foi unânime como se pode observar no gráfico abaixo.

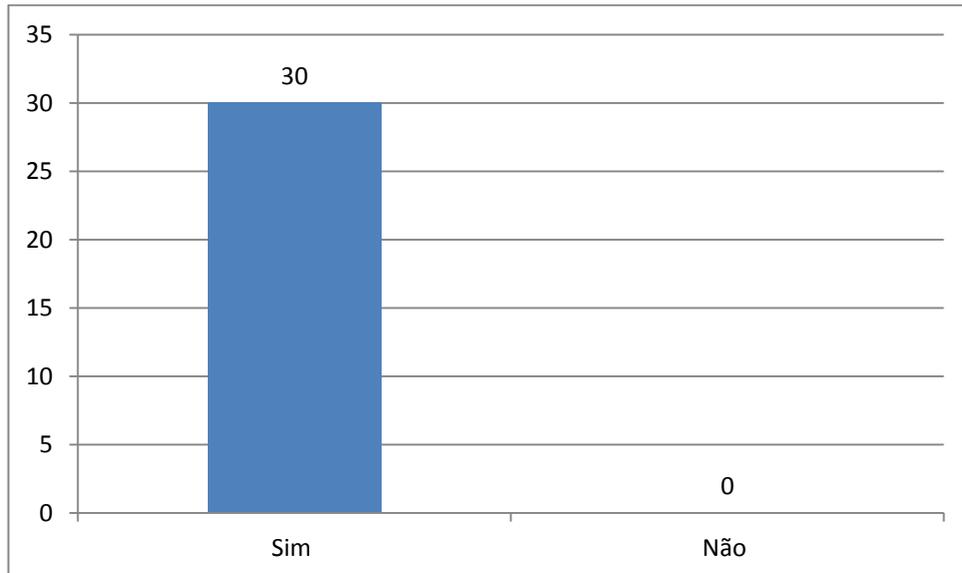


Gráfico 1 – Fonte: autoria própria

Já na pergunta três, dos 30 participantes, somente 26 se sentiram preparados para se aposentar, os outros 4 disseram que não. Em conversa com esses 4 funcionários, o principal fator de não se sentirem preparados era em relação ao financeiro, pois a aposentadoria não iria atender seus gastos e deveriam fazer um novo planejamento assim que a aposentadoria estivesse para acontecer, e salientaram que as outras inseguranças foram trabalhadas no programa.

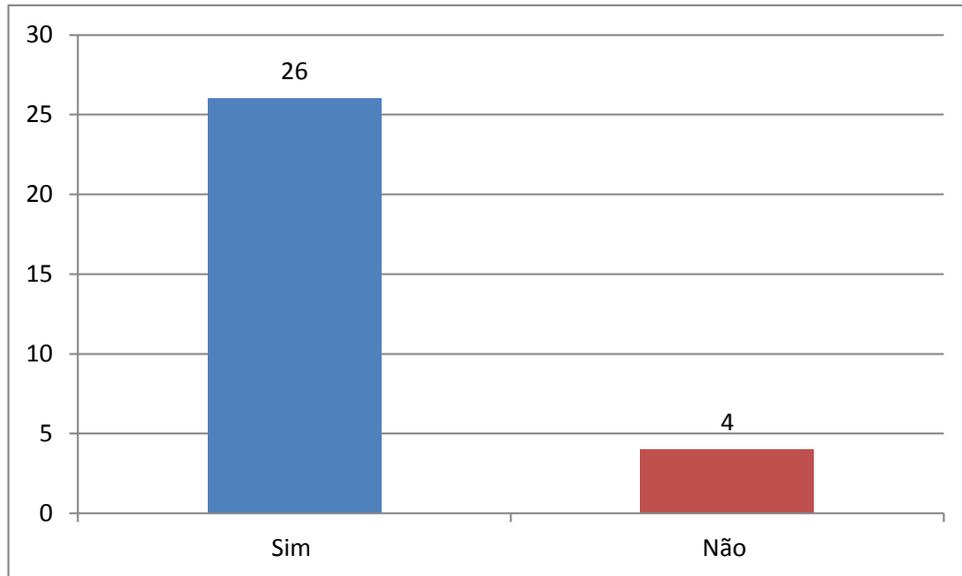


Gráfico 2 – Fonte: autoria própria

Para a pergunta quatro, 100% do público que participou, respondeu que sim e acha que programa dever ser dado anualmente para que todos os funcionários que fossem se aposentar tivessem a oportunidade de participar, inclusive alguns salientaram a vontade de participar do programa novamente.

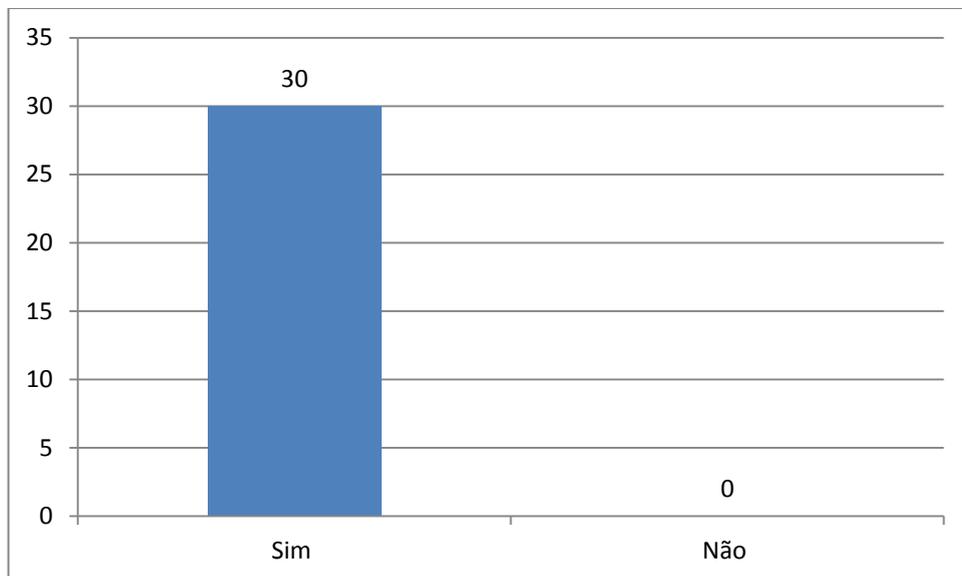


Gráfico 3 – Fonte: autoria própria

Na quinta, somente foram colocados pontos positivos do programa, não houve negativo. Segue comentários mais frequentes abaixo:

- “Senti que minha empresa se preocupou comigo no final de minha carreira e isso me deixou orgulhoso em trabalhar aqui”;
- “A aposentadoria envolve vários aspectos e o programa abordou todos”

- “Foi incrível saber como me programar pós-carreira e inclusive tive a oportunidade de pensar em abrir algo próprio”;
- “Achei muito importante no modulo de saúde com o médico e uma nutricionista para falar sobre vida saudável na terceira idade”;
- “No programa se fala de legislação, isso foi muito bom porque não sabia como funcionava”;
- “Esse programa foi essencial para esse momento da minha vida, me sinto menos ansioso e preparado com o que virá”.

Sexta e ultima questão todos concordaram com o conteúdo e não viram necessidade de incluir mais algum tema.

No último dia de encontros funcionários compartilharam suas experiências entre a turma do programa e o departamento de Recursos humanos e ficou evidente que todos saíram extremamente satisfeitos e com o compromisso de divulgar o programa por toda empresa para que mais turmas aconteçam nos próximos anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aposentadoria é encarada por muitos como o resultado de um significativo período de lutas e conquistas, juntamente relacionadas com o processo de envelhecimento (RODRIGUES, 2000). Na maioria de suas definições, dois pontos devem ser destacados: a inatividade após um período produtivo e a valorização do ser humano e a remuneração neste período pós-trabalho, bem como a manutenção da qualidade de vida. A fim de amenizar os riscos da transição de um período intenso de compromissos e responsabilidades para outro que traz uma mudança radical de hábitos e atitudes, as organizações públicas, privadas e do terceiro setor sentiram a necessidade de que esta fase fosse a menos traumática possível e que a aposentadoria se tornasse um novo tempo, com novas perspectivas e novos objetivos a alcançar.

Desse sentido, os programas de preparação para a aposentadoria surgiram como um tema significativamente importante quando se fala em responsabilidade social das empresas. Ainda que muito pouco conhecido, porém crescente, pode-se notar o grande avanço da implantação de PPA e empresas que já se preocupam em dar suporte á esse publico em um momento tão critico e de tanta importância.

Nesta empresa pesquisada em que se deu o inicio do programa, ficou evidente pelos resultados, quão satisfeitos esses funcionários ficaram. Contudo, até o momento, não há conhecimento estatísticos ou dados recentes de empresas brasileiras que possuem algum tipo de PPA. O que se faz necessários registros em que se possa não apenas observar uma situação pontual, mas de continuidade, com destaque para os pontos fortes dos programas e aspectos que se apresentem como oportunidades de melhoria.

REFERENCIAS

ARAÚJO, Liércio Pinheiro de: **Aposentadoria como proposta de qualificação para uma vida saudável.** Revista Incelências, 2(2), pp. 63-77

2010 <https://www.cesmac.edu.br/revista/index.php/incelencias/article/download/115/76>. Acesso em 23/08/2015.

CAMARANO, Ana Amélia. **“Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?”**. Rio de Janeiro, RJ: IPEA, 2004.

CONSIGLIO et al: **A questão do envelhecimento populacional e seus efeitos no mercado de trabalho: um foco na percepção e atitudes do aposentado**. Faculdade de Administração da Universidade Santa Cecília Revista Ceciliana Dez 2(2): 41-45, 2010 http://sites.unisanta.br/revistaceciliana/edicao_04/2-2010-41-45.pdf. Acesso em 06/08/2015.

EMILIANO, N. **Aposentadoria, o Idoso e a Família**. Disponível em: <http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo368.shtml>. Acesso em 12/10/2015.

ETHOS (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL). **Práticas empresariais de Responsabilidade Social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

FRANÇA, Lúcia: **Preparação para a aposentadoria: desafios enfrentar**, 2000 <http://www.luciafranca.com/PDF/Aposentadoria%20Article%20Portugues.pdf>. Acesso em 12/10/2015.

MALABARBA, Samara Grasiela; BOHM, Verônica: **Responsabilidade social: a contribuição das organizações de trabalho para a promoção de uma aposentadoria saudável**. Caxias do Sul – RS, de 27 a 29 de Maio de 2014 II Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG <http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao/article/viewFile/339-359/932>. Acesso em 12/10/2015.

MAGNANI, L. A. C., Mendes, M. B., Mello, P. M. de, Barbosa, S. A., & Bueno, K. C. D. (1993). **Programas de Preparo para a Aposentadoria (PPA): sua importância e necessidade na sociedade brasileira contemporânea**. Curitiba: Faculdade de Direito de Curitiba.

MUNIZ, José Artur. **PPA: Programa de Preparação para o Amanhã**. Estud. psicol. (Natal) [online]. 1997, vol.2, n.1, pp. 198-204. ISSN 1413-294X. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413294X1997000100012&script=sci_arttext. Acesso em 21/10/2015.

RODRIGUES, N. C. Aspectos sociais da aposentadoria. In: SCHONS, C. R. N.; PALMA, L.T. S. (Org.) **Conversando com Nara Rodrigues: sobre gerontologia social**. 2 ed. Passo Fundo: UPF, p. 21-28, 2000.

SOARES et. al: **A contribuição das organizações para uma melhor qualidade de vida dos futuros aposentados**. Faculdade de Administração de Empresas e Ciências Contábeis da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) Revista Ceciliana Dez 2(2):53-56 2010 http://sites.unisanta.br/revistaceciliana/edicao_04/2-2010-53-56.pdf. Acesso em 03/07/2015.

ESTUDO DE CASO - A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR INDUSTRIAL NA CIDADE DE SUMARÉ, PARA MINIMIZAR A ROTATIVIDADE

James Rezende ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

A rotatividade de funcionários em uma organização é um dos fatores que influenciam no sucesso da mesma. Uma equipe sólida, bem selecionada e com satisfação pelo trabalho desenvolvido e pela empresa a qual representa é essencial para o progresso institucional. Desenvolvendo essa seleção tão crucial para a empresa encontra-se a equipe de Recursos Humanos (RH), realizando a seleção, recrutamento e gestão, a fim de alcançar os objetivos que a organização almeja. A escolha do tema foi definida a partir da observação da rotatividade e como esta afeta o desenvolvimento empresarial, além da importância da equipe de RH nesse processo. Essa pesquisa tem como objetivo identificar a rotatividade e o papel da equipe de Recursos Humanos nessa ação. Objetiva, ainda, identificar as causas e consequências que essa rotatividade traz, apontando algumas sugestões para solucionar este problema. O estudo seguirá orientação bibliográfica, quantitativa, descritiva com estudo de caso, porque esta modalidade permite explorar e compreender o universo de significados, motivos, aspirações e valores que envolvem esse tema.

Palavras chave: Custos; Recrutamento e seleção, Resultados.

ABSTRACT

The employee turnover in an organization is one of the factors that influence the success of it. A solid team, well selected and satisfaction for their work and the company which is essential for institutional progress. Developing this selection as crucial for the company is the team of Human Resources (HR), making the selection, recruitment and management in order to achieve the objectives that the organization aims. The choice of the theme was defined from the observation of turnover and how this affects business development and the importance of the HR team in the process. This research aims to identify the turnover and the role of the Human Resources team in this action. Objective also identify the causes and consequences that this brings turnover, pointing out some suggestions to solve this problem. The study will follow literature, quantitative, descriptive guidance with case study, because this mode allows you to explore and understand the universe of meanings, motives, aspirations and values involving this subject.

Keywords: Cost, Recruitment and selection, results.

¹ Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (jamesrezende@msn.com).

² Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa. SP. Brasil. (r.martinelli2004@gmail.com).

INTRODUÇÃO

Para que uma organização permaneça sólida no mercado, diante da grande competitividade, ela necessita de recursos que favoreçam, de forma positiva, o seu crescimento. Dentre os principais recursos que contribuem para o desenvolvimento da organização destacam-se os recursos humanos. É essencial que a empresa invista na sua força de trabalho e na gestão de pessoas, pois esta tem grande contribuição na eficiência dos funcionários. A rotatividade de funcionários é um fator determinante para o sucesso do negócio, pois um fluxo elevado de empregados pode trazer consequências desfavoráveis para a empresa. Os custos com a rotatividade de colaboradores têm grande influência nos resultados da empresa, pois interferem tanto direta quanto indiretamente na situação financeira da organização.

Conforme relata Colares e Garbelini, cabe ao Recursos Humanos

[...] trazer para a organização indivíduos que devem se envolver, de fato, com os objetivos organizacionais. Porém, o “trazer a pessoa certa para dentro da empresa” constitui-se um dos pontos essenciais ao sucesso da empresa, mas não o ponto principal, é preciso, sobretudo, manter na empresa o profissional qualificado, por meio de uma remuneração adequada e um conjunto de benefícios que contribuam para o aumento de sua qualidade de vida e de sua família (COLARES e GARBELINI, 2014, p. 88 - 89).

Esses mesmos autores ainda enfatizam que cabe aos empresários buscarem efetivamente esses benefícios e a valorização do funcionário, estimulando o mesmo a produzir com mais qualidade e se dedicar a empresa para qual presta seus serviços.

[...] é preciso que os empresários se conscientizem de que não basta contratar profissionais de qualidade, mas mantê-los na organização se constitui fator primordial para que a empresa se destaque no mercado de trabalho (COLARES e GARBELINI, 2014, p. 89).

Assim sendo, o recrutamento e seleção de pessoas é peça fundamental para diminuir a rotatividade de pessoas, pois tem como objetivo analisar, estudar e selecionar aqueles que atendam o perfil buscado e assim recrutar profissionais capacitados e engajados com a organização.

Nesse novo cenário, a Gestão de Recursos Humanos é uma especialidade que desponta com o crescimento das organizações, e com a complexidade das tarefas organizacionais, tratando do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas para que efetivem de forma adequada as necessidades das organizações, imposta por um mercado altamente competitivo (COLARES e GARBELINI, 2014, p. 88).

REVISÃO BIBLIOGRAFICA

A competitividade existente no mundo dos negócios e a constante busca pelo sucesso e reconhecimento no mercado, têm levado as empresas a buscar em recursos cada vez mais eficientes para atender a demanda nos diversos setores que envolvem a economia.

Muitas vezes, o alcance dos resultados esperados está relacionado a alguns fatores como: economia, globalização, concorrência, entre outros. Assim, as empresas utilizam ferramentas de gestão que facilitam o alcance dos objetivos, principalmente os financeiros e econômicos. Salienta-se que estes objetivos são essenciais para o direcionamento nos negócios.

As instituições que almejam a permanência no mercado precisam estar preparadas para as diversas mudanças que envolvem o ambiente econômico e para garantir sua

estabilidade é preciso buscar métodos que proporcionem sua permanência de forma sólida e estruturada.

O sucesso do negócio não é de responsabilidade somente da administração, desse modo, a procura por profissionais que contribuam para o crescimento da entidade tem levado os gestores a buscarem pessoas mais eficientes para compor o quadro de funcionários.

Uma administração competente juntamente com colaboradores capacitados pode garantir a eficiência do negócio. Mas, para que o empenho dos envolvidos resulte em efeitos positivos, é necessário um planejamento adequado que proporcione o alcance das metas.

Contudo, a alta rotatividade de funcionários vem se destacando como um dos principais motivos da insatisfação dos gestores no que tange a eficiência dos serviços prestados pelos colaboradores. As trocas constantes de funcionários nos setores causam queda na produtividade e insegurança para os remanescentes.

Chiavenato define rotatividade como

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 2000 apud COLARES e GARBELINI, 2014, p. 92).

Em uma empresa comercial, a alta rotatividade pode prejudicar seu desempenho com relação à satisfação dos clientes, pois estes podem perder a confiança no atendimento, já que as trocas são constantes.

Há ainda os problemas financeiros que a empresa pode vir a apresentar consequência da alta rotatividade de empregados, tais como: os custos com encargos nas rescisões, gastos com recrutamento e seleção, treinamentos, capacitações entre outros.

Um dos grandes desafios das empresas na atualidade é obter resultados satisfatórios e uma margem de lucro que possibilite suprir os gastos necessários para a atividade empresarial. Para tanto, é preciso que sejam avaliados os custos e despesas que influenciam de alguma forma o lucro.

Os encargos trabalhistas têm grande relevância no resultado da empresa, portanto, esses gastos podem ser diminuídos se houver um bom planejamento e uma gestão financeira eficiente. Dos encargos incidentes na área trabalhista, os relacionados ao desligamento dos funcionários são de grande representatividade para as empresas. Além disso, o desgaste financeiro pode ocorrer também por meio dos gastos com exames médicos - demissional e admissional, despesas com recrutamento, seleção e treinamento, entre outros.

A importância da avaliação da rotatividade se estende para além da gestão da empresa, pois pode causar dificuldades não só para a organização, que perde em nível financeiro, produtivo e de qualidade, mas também para os próprios funcionários, pelo acúmulo de trabalho decorrente da demissão de outro funcionário do setor.

Para a sociedade, a demissão afeta o nível de empregabilidade e a economia do país. Por isso, a empresa com um alto nível de rotatividade não possui uma boa imagem social, visto que demonstra uma instabilidade no quadro pessoal e causa insegurança para os profissionais que pretendem entrar no mercado de trabalho.

Conforme Chiavenato (2004), a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas na organização e quase sempre uma saída corresponde a uma admissão, ou seja, para que haja o equilíbrio é necessário que o número de saídas seja equivalente ao número de entradas de funcionários na empresa.

Assim, é de grande importância a ampliação dos conhecimentos referentes ao problema.

As análises bibliográficas contribuem muito no desenvolvimento das pesquisas, além disso, servem como apoio para os estudos sobre o assunto que, atualmente, vem despertando o interesse dos gestores.

A contribuição prática do estudo consiste em demonstrar os reflexos financeiros causados pela alta rotatividade de pessoas para a entidade pesquisada, pois o fluxo de funcionários é um problema existente na empresa e requer maior atenção dos gestores e administradores. Além disso, pretende-se despertar na administração o interesse em implantar uma gestão de pessoal qualificada que possibilite amenizar o problema.

Sendo assim, o tema pesquisado tem grande contribuição para o ambiente acadêmico atual, pois a rotatividade de funcionários na organização pode ser um desafio a ser vencido pelo profissional que deseja crescer e ser reconhecido no mercado, e, portanto, contribuir de forma positiva para a sociedade.

METODOLOGIA

Toda pesquisa tem a intenção de descobrir respostas para uma determinada questão, compreender a fundo para identificar possíveis problemas ou pontos fortes. Sendo assim, são necessários que, no decorrer da pesquisa sejam apontados e detalhados os principais fatores deste tema, afim de através desta, procurar soluções para este problema.

Sobre a pesquisa quantitativa destaca-se que em um estudo quantitativo “seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa” (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006, p.101).

Esse método objetiva a análise de informações obtidas na organização. Para tanto, os dados serão coletados e descritos no decorrer do trabalho de forma a contribuir para a obtenção dos objetivos gerais e específicos.

Quanto aos procedimentos de pesquisa será utilizada a pesquisa bibliográfica, que servirá como apoio para a ampliação do conhecimento sobre o tema pesquisado bem como a comprovação dos fatos mencionados.

A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas (MARTINS, 2008, p. 86)

Além disso, é utilizado o estudo de caso, pois se pretende fazer um estudo sobre o tema em relação à realidade da empresa. O estudo de caso é um “procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (JUNG, 2004, p. 158).

O estudo de caso contribui na elaboração da pesquisa, pois é um método que possibilita um estudo minucioso do tema escolhido e sua relação com o que de fato ocorre na empresa.

Também é utilizada a pesquisa documental como instrumento para a coleta dos dados referentes à pesquisa. Segundo Gil (1991) a pesquisa documental ocorre quando elaborada a partir de materiais ainda não analisados.

A origem dos dados utilizados na pesquisa é primária e de acordo com Oliveira (2001) a pesquisa primária utiliza fontes de dados históricos, bibliográficos e estatísticos, arquivos oficiais e registros em geral, entre outros.

No caso da empresa estudada, para a obtenção e análise dos dados coletados, são avaliados os documentos da entidade na área de setor pessoal, onde estão arquivadas as informações mais relevantes para o estudo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois se pretende, além de coletar os dados, apresentá-los estatisticamente para comparar as variáveis existentes sobre o tema.

Conforme Creswell (2007), na pesquisa quantitativa o pesquisador coleta os dados e analisa conforme a teoria proposta, verificando a relação entre teoria e prática.

Após a obtenção das informações, são apresentadas por meio de dados estatísticos, as relações entre a rotatividade de funcionários e os gastos com essa rotatividade.

Deste modo, com a utilização desses métodos e procedimentos, é demonstrada a importância do estudo do tema e sua contribuição para a empresa pesquisada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa onde foi efetuada a pesquisa solicitou sigilo nas informações, portanto iremos considerar a empresa com nome de **Alpha**. A empresa Alpha apresenta atualmente uma rotatividade de funcionários que pode prejudicar seu desempenho financeiro. O número de funcionários que entram e saem da organização é considerável em relação ao seu número efetivo médio.

Para mensurar o nível de movimentação de funcionários, é apresentado o índice de rotatividade calculado, bem como o número de empregados desligados em cada período de análise e os setores que apresentam maior fluxo de empregados.

Na empresa pesquisada, foi verificado o número de empregados desligados em dois períodos, para analisar as perdas na força de trabalho. A seguir, são demonstrados os dados coletados nos anos de 2013 e 2014:

Quadro 01: Funcionários desligados no ano de 2013:

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1	1	-	-	-	1	1	4	2	1	2	2	15

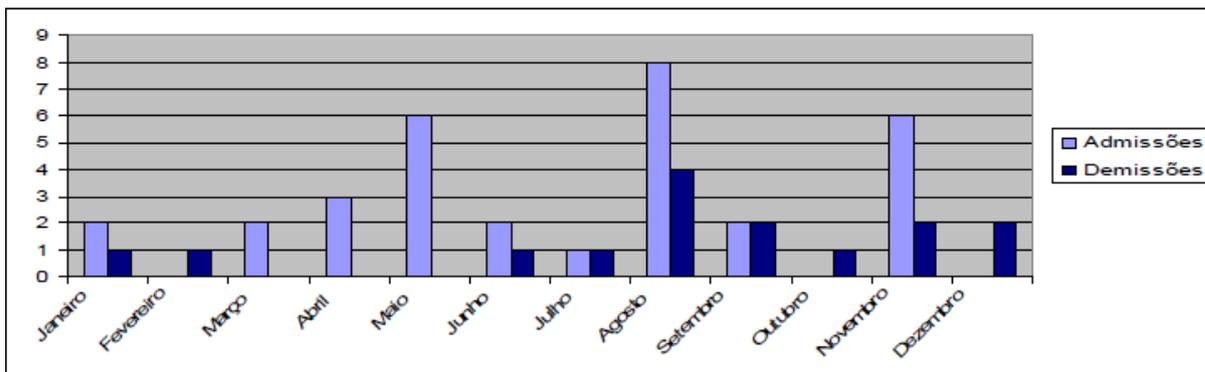
Fonte: Adaptado da empresa, elaborado pelo autor.

Ao analisar o quadro de 2013, verifica-se uma estabilidade nas demissões de janeiro a julho, sendo que nesse período as demissões foram de zero a um.

Já no mês de agosto foi registrado o maior número de demissões do ano, neste mês foram demitidos quatro funcionários. Nos meses seguintes, de setembro a dezembro, o número de saídas ficou entre um e dois empregados.

Para avaliar se o número de admissões foi correspondente ao de demissões no ano de 2013, elaborou-se um gráfico com o comparativo de entradas e saídas no ano:

Gráfico 01: Admissões x demissões - 2013



Fonte: Adaptado da empresa, elaborado pelo autor.

Ao verificar o gráfico, percebe-se que em quase todos os meses o número de admissões foi maior que o das demissões. Apenas nos meses de fevereiro, outubro e dezembro houve somente demissões e não foi registrado entrada de funcionário.

Nos meses de março, abril e maio não houve demissões, mas apenas admissões. Em agosto foi registrado o dobro de admissões com relação às saídas e em novembro ocorreu o correspondente a duas admissões para cada demissão.

Quadro 02: Funcionários desligados no ano de 2014:

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2	3	2	1	-	-	1	3	2	2	-	3	19

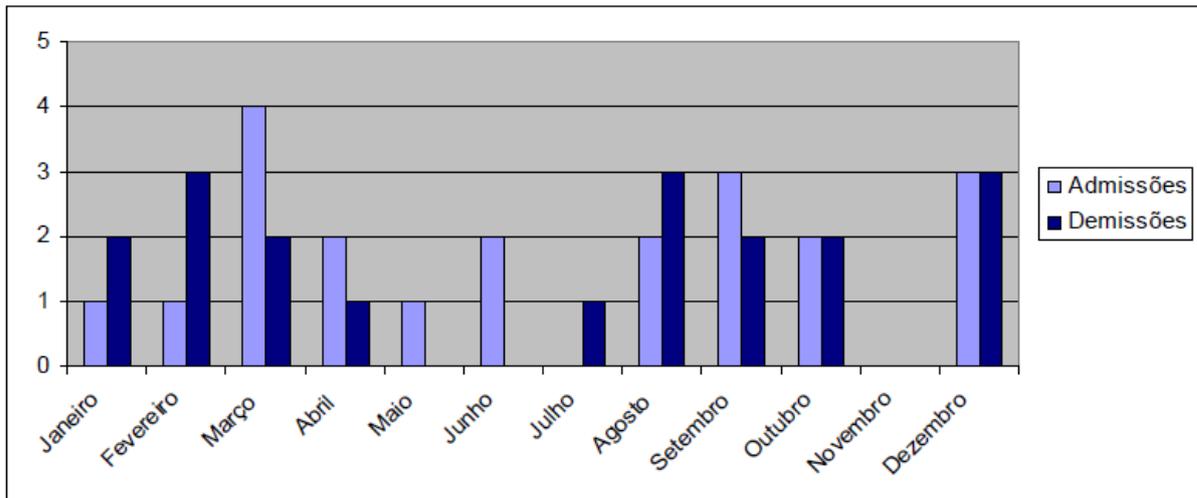
Fonte: Adaptado da empresa, elaborado pelo autor.

No ano de 2013, houve um aumento nas demissões em mais de 20% com relação ao ano anterior. Nos meses de fevereiro, agosto e dezembro foram registradas três saídas de funcionários.

Nos outros meses o número de saídas ficou entre um e dois. Nos meses de maio, junho e novembro não foram registradas demissões no ano de 2013.

Para o ano de 2014 também foi realizado um comparativo das admissões com relação às demissões de funcionários.

Gráfico 02: Admissões x demissões – 2014



Fonte: Adaptado da empresa, elaborado pelo autor.

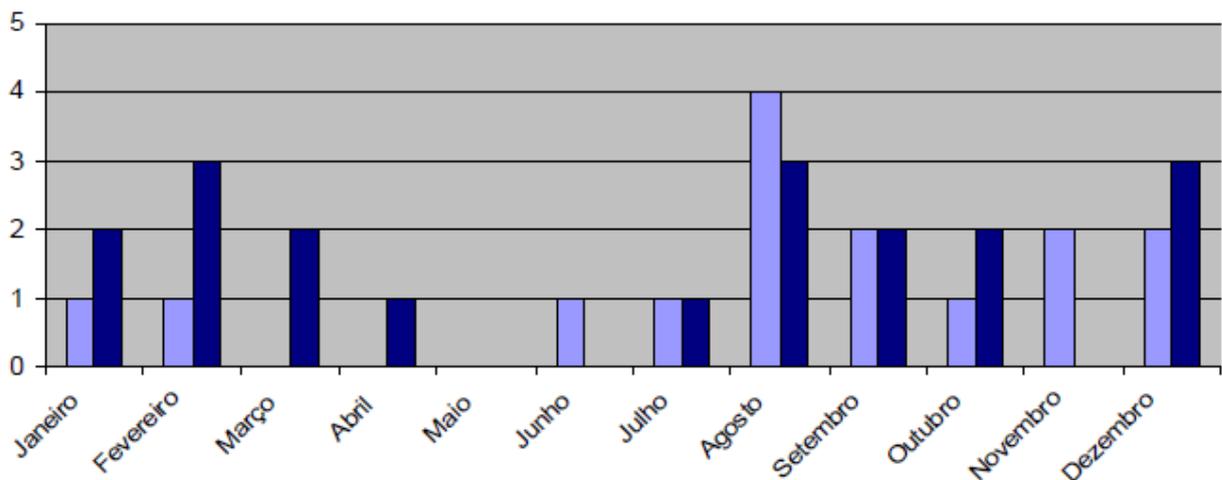
No ano de 2014, houve um equilíbrio maior no número de contratações e desligamentos com relação ao ano anterior. O mês de fevereiro registrou duas demissões a mais do que as admissões, já no mês seguinte ocorreu o contrário, foram admitidas duas pessoas a mais.

Nos meses de outubro e dezembro, o número de admissões foi correspondente ao número de funcionários demitidos. Em novembro não houve movimentação no quadro de pessoal.

Para verificar a evolução dos desligamentos de um ano para o outro, é importante, também, fazer um comparativo das perdas na força de trabalho nos dois anos.

Abaixo segue o gráfico com o número de desligamentos nos anos de 2013 e 2014.

Gráfico 03: Desligamentos de 2013 e 2014



Fonte: Adaptado da empresa, elaborado pelo autor.

Ao verificar o gráfico, percebe-se que nos três primeiros meses de 2014 ocorreram mais demissões do que em 2013. Já nos meses seguintes o número permaneceu equilibrado,

entre zero e um. Em ambos os anos, os maiores números de saídas ocorreram a partir do oitavo mês.

Desta forma, verifica-se que a empresa apresentou uma flutuação de funcionários considerável nos dois anos. Porém, no ano de 2014 houve mais demissões do que o ano anterior.

Por meio deste estudo, foi possível analisar a importância do referido tema voltado à administração de recursos humanos. Percebeu-se, também, que a rotatividade de pessoal é um fator que tem grande relação com a gestão de pessoas, assim como afirma Chiavenato,

A seleção de Recursos Humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 1983 apud COLARES e GARBELINI, 2014, p. 91)

A flutuação de pessoas na organização pode ser prejudicial em alguns aspectos, como financeiros, de produtividade e satisfação dos clientes. Entre os problemas que a alta rotatividade de pessoal pode causar à empresa, os financeiros podem ser considerados os mais prejudiciais. Os gastos com as entradas e saídas de pessoas da entidade podem interferir no seu resultado.

Quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se. Um número elevado de rotatividade envolve vários custos à organização, que por sua vez, dividem-se em custos primários, secundários e terciários.

a) custos primários: são aqueles que estão diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo: têm-se as despesas com o processo de recrutamento e seleção do novo funcionário que substituirá o desligado; despesa com a área de pessoal para realizar o cadastramento e pagamento da demissão de um e contratação de outro; despesas com treinamento e integração; custo e tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado; além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado;

b) custos secundários: envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas. Ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo: têm-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado; produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções; e influência de desligamento perante os demais empregados;

c) custos terciários: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e em longo prazo, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por pessoas inexperientes ou em fase de ambientação. (CHIAVENATO, 2002 apud COLARES e GARBELINI, 2014, p. 96)

A rotatividade dos funcionários pode acarretar, em vários aspectos, prejuízos para a organização e aos demais funcionários, assim como citam Colares e Garbelini,

A saída de colaboradores por si só, talvez não mostre um problema para a equipe, mas na continuidade deste fato verificou-se o aparecimento de diversas outras situações de desconforto, como: o aumento do serviço individual até o ingresso de um novo colaborador e até mesmo a fadiga e o estresse, o que pode vir a ser mais um motivo da saída de outros colaboradores da empresa (COLARES e GARBELINI, 2014, p. 103)

Deste modo, verifica-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos no decorrer da pesquisa. A pesquisa bibliográfica demonstrou a importância do estudo sobre a alta rotatividade de pessoas na empresa, onde o estudo de caso evidenciou o impacto que essa rotatividade tem dentro das organizações e como estas afetam diretamente o desenvolvimento da instituição/ empresa.

Assim enfatiza Barbosa que,

Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, devemos em primeiro lugar, pesquisar as principais causas, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução (BARBOSA, 2013, p.1).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de toda a pesquisa desenvolvida, pôde-se concluir que o investimento em recursos humanos pode trazer à organização vários benefícios, entre eles, profissionais mais capacitados para melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços, satisfação dos clientes e maior aceitação do mercado, além de reduzir os gastos de rotatividade.

Dentre outras possíveis formas de solução para diminuição da rotatividade dos funcionários dentro de uma instituição, pode-se citar:

- ✓ Maior autonomia para a equipe de Recursos Humanos, otimizando os resultados;
- ✓ Pesquisas de clima organizacional;
- ✓ Plano de carreira;
- ✓ Revisão/ ajuste salarial;
- ✓ Incentivos de diversas naturezas.

As pesquisas de clima organizacional podem favorecer a área de gestão de pessoas, juntamente com a organização e ter uma

[...] avaliação das principais causas que levam os funcionários a deixarem as empresas, assim como identificar os principais fatores que levam esta empresa a demitir seus colaboradores (COLARES e GARBELINI, 2014, p. 102)

Barbosa, ainda aponta como dicas,

1. Quando o colaborador pede demissão ou é demitido faça uma entrevista pessoal para saber o motivo. Questionário estruturado para ser preenchido por mera formalidade de nada adianta;
2. Compare o salário que você oferece com os de outra empresa. Muitas vezes terá a triste descoberta que está formando mão de obra para eles;
3. Sua empresa possui um plano de carreira claro? Tenha definido até onde os colaboradores podem chegar e executar essas ações, que na maioria das vezes conquistam muito sucesso;
4. Como são feitas as reciclagens/aperfeiçoamento? Solicite a apostila e participe de algum curso. Olho nisto, pois é comum mandar o funcionário participar mais de uma vez do mesmo treinamento inicial, sob a alegação de que vamos ver se assim aprende.

5. Sua empresa tem políticas para plantão de finais de semana, feriados e horas extras? É comum escalar o pessoal com o intuito de punição. Esse é um ponto muito importante, veja se a empresa não possui protegidos. Qual o número de faltas aos sábados e domingos. Confira também as faltas às segundas feiras (dia de procurar outro emprego) (BARBOSA, 2013, p.2)

6. Atestados médicos: confira e confirme os motivos. Não se assuste com as justificativas daqueles que vão acompanhar parentes sob a alegação de que faltando ou não, ninguém se importa.

7. Qual o clima que reina na empresa? Como os supervisores e monitores de qualidade tratam os colaboradores? Eles dão feedback? Pesquise estes dados cuidadosamente.

Com estes instrumentais, a organização juntamente com o setor de Recursos Humanos, pode ter maiores resultados no que diz respeito à diminuição da rotatividade de seus funcionários, estimulando a permanência dos mesmos na instituição e o empenho destes nas tarefas realizadas dentro da empresa.

Como conclui Colares e Garbelini, esses instrumentais/ fatores citados.

[...] poderiam pesar em favor da empresa com relação à permanência de seus funcionários por mais tempo, elevando, consideravelmente, tanto a qualidade dos serviços da organização, quanto satisfação dos seus clientes e a afirmação do seu nome dentro do mercado de atuação (COLARES e GARBELINI, 2014, p. 103)

Desta forma, reforça-se a importância do trabalho da equipe de recursos humanos dentro da organização e como esta influencia, diretamente, no desenvolvimento das tarefas e atividades desenvolvidas dentro da empresa; além do fato da equipe de RH poder trabalhar visando a diminuição desta rotatividade, objetivando e estabelecendo diretrizes para elevar a organização no mercado e acelerar/ aumentar a produtividade empresarial.

REFERÊNCIAS

COLARES, Sandro Dias; GARBELINI, Viviane Maria Penteado. A escolha correta da forma de remuneração de pessoal como forma de diminuir a rotatividade em uma rede hoteleira do sul do Brasil. **Revista Organização Sistêmica**, v. 6, n. 3. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/264/159>>. Acesso em: 26 set. 2015.

BARBOSA, Ricardo M. **7 dicas para reduzir a rotatividade de funcionários na sua empresa**: veja como para diminuir o turnover e manter a produtividade alta. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/7-dicas-para-reduzir-a-rotatividade-de-funcionarios-na-sua-empresa/80971/>>. Acesso em: 26 set. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

_____. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Rio Grande do Sul: Artmed. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 1991.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.** Rio de Janeiro: Axcel Books. 2004.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica.** Paraná: Juruá, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira. 2001.

SAMPIERI, Roberto Hernandez.; COLLADO, Carlos Fernandes.; LUCIO, Pelas Batista. **Metodologia da pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Mc Graw – Hil. 2006.

AVALIAÇÃO DA IMPORTANCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNOS EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO NA CIDADE DE SANTA BARBARA DO OESTE- SP

Maiara Ferreira³
Rogério José Martinelli⁴

RESUMO

O recrutamento é feito a partir das necessidades tanto presente como futuras de recursos humanos na organização. As organizações estão percebendo que o principal elemento para o sucesso são as pessoas, isso faz com que seja investido mais nas necessidades de qualidade de vida no trabalho. As melhorias continuam no ambiente de trabalho, faz com que os colaboradores trabalhem motivados e desempenhem suas funções com eficiência. O artigo busca informações sobre o processo de recrutamento e seleção de internos em uma empresa do ramo metalúrgico, na cidade de Santa Barbara do Oeste - SP, na qual foi feito uma pesquisa com os líderes, gestores e coordenadores, da matriz e das filiais. A empresa aplica primeiramente o recrutamento interno em algumas posições, isso porque há posições que necessitam de cursos ou experiência especificada ou dependendo da urgência, é utilizado o recrutamento externo. A motivação é um dos pontos positivos do recrutamento e seleção internos, a desmotivação dos não aprovados é visto como um ponto negativo no processo. Sendo assim, a pesquisa possibilitou resultados que afirmam que o processo de recrutamento e seleção internos é positivo em vários pontos, para a empresa porem necessita de algumas melhorias.

Palavras-chave: Melhorias, Qualidade de vida, Motivação.

ABSTRACT

Recruitment is done from both presente and future needs of human resources in the organization. The organizations are realizing that the main element for success are the people, so they are investing more in the needs of quality of life at work. The improvements continue in the workplace, making the employees to work motivated and performing their functions efficiently. The article seeks information about the recruitment process and internal selection in a company in the metallurgical branch, located in the city of Santa Barbara D'oeste - SP, in which a survey was done with leaders, managers and coordinators, at the headquarter and the branches. The company first applies internal recruitment in some locations, this happens because there are positions that require specific courses or experience, or depending on the urgency, is used external recruitment. Motivation is one of the strengths of the internal recruitment and selection. The demotivation of the not approved ones, is seen as a negative point in the process. The research made possible results that claim

³ Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: maiaraferreira92@outlook.com).

⁴ Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa. SP. Brasil. (r.martinelli2004@gmail.com)

that the process of internal recruitment and selection is positive at various points, to the company however needs some improvements.

Key- words: *Improvements, Qualityoflife, Motivation.*

Introdução

O artigo tem por objetivo mostrar as vantagens do processo de recrutamento e seleção internos em uma empresa do Ramo metalúrgico na cidade de Santa Barbara D'Oeste.

Hoje, a empresa atua em cinco estados e duas cidades, sendo eles: Paraná, Bahia, Maranhão, Ceará, São Paulo e na cidade de Santos e sua matriz fica localizada na cidade de Santa Barbara D'Oeste. Uma estrutura operacional moderna, competitiva e qualificada, onde conta com um quadro de 310 funcionários, para atender com qualidade e confiabilidade seus clientes.

Para obter o padrão desejado, a empresa precisa de pessoas certas, bem qualificadas e mostrar para o candidato o que realmente a empresa precisa, com isso é importante que o processo de recrutamento e seleção seja bem planejado. Por ser uma empresa prestadora de serviço, a cobrança se torna maior, pois a concorrência nessa área é grande, com isso a qualificação de seus funcionários torna-se essencial.

O tema desse artigo é recrutamento e seleção interna, tem como problemática: *De que forma é feito o processo de recrutamento e seleção interna e qual a importância que ele tem para a organização?*

A pesquisa tem por objetivo compreender o processo de recrutamento e seleção internos, e como essa ferramenta pode influenciar tanto positivamente como negativamente para a organização.

Revisão bibliográfica

O recrutamento e seleção ocupam hoje um lugar muito importante nas empresas e é a forma utilizada para atrair e localizar candidatos que possuam o perfil adequado ao cargo que necessita ser preenchido.

O recrutamento, basicamente, é um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego. Trata-se de um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. A função do recrutamento é a de garantir a seleção à existência de matéria-prima (candidatos) para o seu funcionamento.

Segundo Chiavenato (2002), recrutamento de pessoas está relacionado em um contínuo processo de atrair uns aos outros, da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações. É feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização, sendo assim, requer um cuidadoso planejamento, que constitui em três fases: o que a organização precisa em termo de pessoa, o que o mercado pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Já para Ferreira (1980), recrutar significa atrair, ir ao encontro de pessoas que possuam pelo menos qualidades mínimas capazes de atender as necessidades da empresa. O recrutamento de pessoas atende sempre o mercado de trabalho, um recrutamento assertivo significa que houve determinação quanto às necessidades futuras.

Tipos de Recrutamentos

Há dois tipos de recrutamento: Interno e externo.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento interno atua sobre os candidatados que estão trabalhando dentro da organização, funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados dentro da mesma área da atividade as pessoas) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e estejam situados em outra área de atividade na organização).

De acordo com Chiavenato (1999), as vantagens e desvantagens do recrutamento interno são:

Vantagens

- Aproveitar melhor o potencial do funcionário que já esta dentro da organização;
- Motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, é uma forma poderosa de motivação para os funcionários, desde vejam como possibilidade de crescimento dentro da organização, é uma oportunidade que a empresa desenvolve de constante aperfeiçoamento;
- Incentiva a permanência dos funcionários e a sua eficiência á organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois o perfil do candidato já é conhecido;
- Custo financeiro mais econômico, evita gasto com veículos de comunicação, agencia de emprego e consultorias.

Desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Matem quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas;
- Matem e conserva a cultura organizacional existente.

Recrutamento externo, para Chiavenato (1999), ocorre quando há uma vaga confidencial, ou seja, não pode ser divulgada internamente, quando não há candidatos suficientes dentro da empresa para preenchimento das vagas. Todo processo de recrutamento interno obrigatoriamente abre uma vaga externa, ao não ser que seja uma vaga extinta. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos. O mesmo autor ainda elenca as vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Vantagens

- Introduz sangue novo na organização, novas visões de mercado;
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos;

Desvantagens

- Desmotivação dos funcionários já existente na organização;
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
- Maior custo financeiro, pois requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos esternos;
- Adaptação e socialização dos novos funcionários;
- É o mais demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Seleção de Pessoal

Para Chiavenato (2002), a seleção de pessoa faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidade de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo, ou seja, funciona como uma espécie de filtro, busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados ao cargo.

A seleção tem como função solucionar dois problemas básicos: adequação do recrutado ao cargo e a eficiência do recrutado ao cargo. Os critérios de seleção baseiam-se nas características desejadas pela organização e nas exigências e especificações do cargo, uma vez que a finalidade desta é proporcionar maior objetividade e precisão a seleção das pessoas para aquele cargo existente na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Segundo Ferreira (1980), seleção é reconhecer as diferenças entre as pessoas e as exigências de trabalho ao mesmo tempo, escolher as pessoas que melhor se ajustem aos trabalhos que serão atribuídos.

Para Xavier (2006), é fundamental selecionar corretamente para construir uma equipe de valor, a inclusão do novo membro, trás uma maior produtividade operacional e as coisas fluem de modo melhor.

Para selecionar há custos para empresa, ou seja, quantas entrevistas foram feitas, quanto custa por hora cada entrevistador envolvido, em seguida vem os custos de adaptação do novo colaborador a organização e o que ocorrera após três meses, se for constatado que aquela não era a pessoa certa para o cargo e que havia escolhas melhores, a custos diretos e indiretos de um desligamento.

Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de vida no trabalho pode ser definida como um ativo importante na organização, pois envolve dimensões física, intelectual, emocional, profissional e social, a felicidade ou insatisfação com a própria carreira, sendo assim pode ser baseada nas necessidades básicas de uma pessoa, que devem ser atendidas para que tenham uma elevada qualidade de vida.

Criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem com a gerência, encorajar e apoiar hábitos e estilo de vida que promovam saúde e bem estar entre todos os funcionários, durante toda a sua vida profissional, estar confiante na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

Uma pessoa com a qualidade de vida elevada, elas normalmente trabalham motivadas, desempenham com mais eficiência suas tarefas, sendo mais produtiva, gerando lucratividade a organização, tendo menos absenteísmo e redução de turnover, melhora a imagem corporativa e a relação com os colegas de trabalho, tende a se sentir como se todos os seus desejos e necessidades tivessem sido alcançados. Diferente de uma pessoa sem qualidade de vida, pois práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impactos negativos na saúde física e emocional dos empregados não tem motivação para atingir suas metas, falta de atenção, diminuição da produtividade, alta rotatividade, maior numero de absenteísmo, afetando o custo financeiro para a empresa.

Para Maximimiano (2007), a teoria de Maslow vem sendo aplicadas pelas empresas que investem na qualidade de vida de seus trabalhadores, pois visa às necessidades humanas e outras teorias motivacionais, os gestores acreditam que as pessoas que trabalham motivadas são “seu maior ativo ou capital humano”.

Abraham Maslow foi um psicólogo americano de grande destaque pelos seus estudos relacionados às necessidades humanas. A necessidade humana influencia na motivação e para atingir a sua auto realização. Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas em uma pirâmide, como demonstra a figura 1, de forma hierárquica, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.



Figura 1

Fonte: <http://www.mundoeducacao.com/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>

Necessidades Fisiológicas: base da pirâmide, necessidades relacionadas ao organismo, tais como fome, sono, abrigo, água, excreção.

Necessidades de Segurança: estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros.

Necessidades Sociais: amizades, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual, as necessidades sociais, aparecerão após as necessidades segurança serem supridas.

Necessidades de Status e Estima: autoconfiança, reconhecimento, conquista respeito dos outros, confiança.

Necessidades de Auto Realização: se encontra no topo da pirâmide, são: moralidade, criatividade, espontaneidade, auto desenvolvimento, prestígio.

Metodologia

A metodologia utilizada nesse trabalho foi um estudo de caso em uma empresa do ramo metalúrgico na região de Santa Barbara do Oeste.

A pesquisa baseou-se em duas partes: livros, bem como web sites na internet, e a outra de forma quantitativa para obter respostas às dúvidas levantadas.

Foram utilizados como referência, livros da área de Recursos Humanos, Gestão de pessoas e de Teorias da Administração, visando conhecimento nas teorias de recursos humanos e seleção para futuras contratações na empresa.

Outro método de pesquisa para a montagem do artigo foi à elaboração de um questionário com cinco questões, sobre recrutamento interno, para poder avaliar o método que a empresa utiliza no processo. O questionário foi aplicado a todos os gestores, líderes coordenadores, supervisores, tanto da área administrativa quanto da área operacional da matriz e das filiais, totalizando 35 participantes. Os dados avaliados serão apresentados em forma de relatórios com suas respectivas análises.

O departamento de Recursos Humanos e Administração de pessoal, presentes nas organizações, são importantes e cruciais para o desenvolvimento de uma boa empresa.

Resultados e discussões

Dentro de muitas empresas, o processo de Recrutamento e Seleção percorre um longo caminho. O processo de recrutamento interno da empresa do ramo metalúrgico na região de Santa Barbara do Oeste tem como funcionamento as seguintes etapas:

Os gestores e líderes de cada setor passam ao departamento de Recursos Humanos a necessidade de colaborador para preencher determinada vaga, o departamento de RH faz um requerimento à diretoria justificando a abertura dessa vaga. Após a aprovação da diretoria é feita a divulgação da vaga, através de cartazes nos murais internos, onde contem os requisitos para o preenchimento da vaga e a data limite para que os interessados se manifestem para participar do processo.

Então começa o processo de recrutamento e seleção interna, em que a direção de recursos humanos faz uma análise e pré-seleção dos inscritos, atendendo as exigências da vaga. Após, é feita uma entrevista com o candidato junto com o líder do setor.

Finalizado o processo de entrevista, é escolhido o finalista, gerando a proposta. Caso ele aceite é encaminhado para exames admissionais. Com todo o processo é gasto em medias de 10 a 20 dias úteis. É feito um feedback com o candidato que não foi selecionado para orientar, minimizar insatisfação e dar o devido respeito ao funcionário.

A fim de se ter uma visão mais clara das vantagens do recrutamento interno, foi feita uma pesquisa com os colaboradores das áreas administrativa e operacional, tanto da matriz quanto das filiais, que participam e realizam o processo de recrutamento interno.

O gestor de Recursos Humanos da empresa afirmou que o atual sistema de Recrutamento e Seleção internos é aplicado na matriz e nas filias, ou seja, seguem o mesmo padrão. Atualmente, há um grande número de colaboradores que não trabalham na mesma função que iniciaram na empresa, eles participaram de um processo de recrutamento interno e foram transferidos de suas funções iniciais para outras; sem contar que em todos os departamentos da empresa tanto administrativo e operacional, pelos menos um colaborador é fruto de um processo de recrutamento e seleção internos.

Outro ponto observado foi que 60% dos colaboradores que participaram da pesquisa já participaram de um processo de recrutamento interno aberto pela empresa.

Baseando-se na resposta da primeira questão, pode se notar que a maior parte dos entrevistados, cerca de 70%, avaliou que o processo necessita de melhorias. 25% apontaram como positivo essa atribuição e, em especial, pelo fato da empresa oferecer muitas oportunidades e utilizar o recrutamento interno como forma de valorização dos seus colaboradores. Embora o fator melhorias tenha ficado em evidência, a empresa valoriza o processo de recrutamento e seleção interno, como forma de melhoria. A empresa passará a investir em treinamentos para os gestores, líderes, supervisores e coordenadores, a fim de oferecerem melhores oportunidades e auto aperfeiçoamento. Os outros 5% dos entrevistados disseram ser negativo ou não tem opinião formada, como podemos observar no gráfico 1.

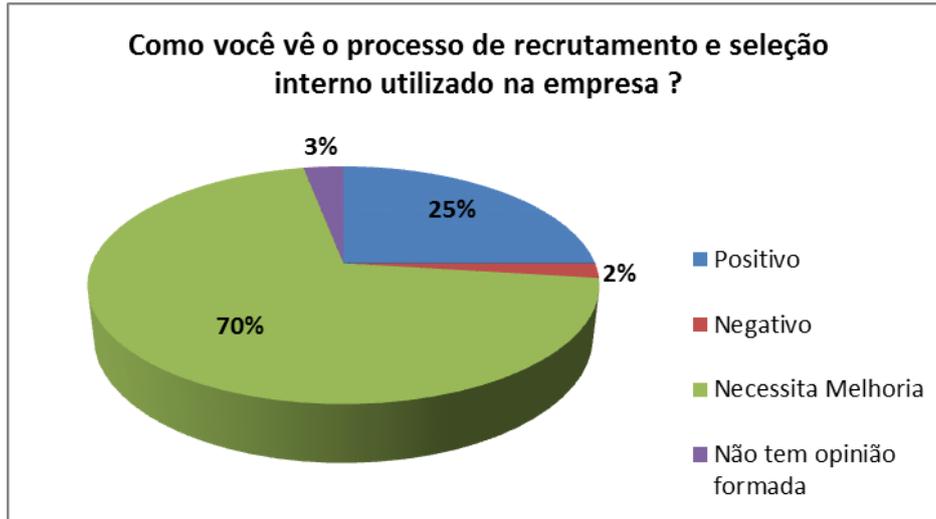


Gráfico 1 – Fonte: autoria própria

Na segunda questão, motivação ficou em primeiro lugar com 65%, deixando o ponto promoção com 20%. Os entrevistados apontam esses dois itens como principais, pois acreditam que o fato de os colaboradores estarem participando do processo para uma nova função na própria empresa, buscando um crescimento profissional, faz com que se sintam valorizados e se motivem a buscar novas posições dentro da empresa, sem precisar procurar oportunidades no mercado, levando a uma maior retenção de seus talentos. Conhecer a cultura da empresa foi citado como um ponto positivo do recrutamento interno, onde 15% afirmam que os candidatos que participam desse processo acabam conhecendo a respeito de outros setores, adquirem um maior conhecimento sobre as políticas e procedimentos da empresa. Um novo colaborador levaria um maior tempo para se adaptar a essa cultura, como demonstra o gráfico 2.

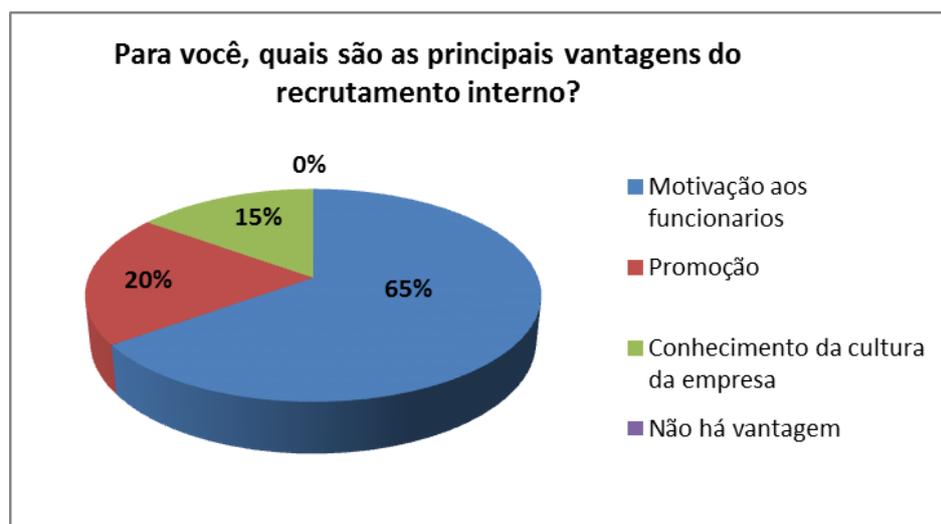


Gráfico 2 – Fonte: autoria própria

A terceira questão diz respeito às desvantagens do processo de recrutamento interno. A pesquisa mostrou que 90% dos entrevistados apontaram a desmotivação dos não aprovados como sendo a principal desvantagem; os candidatos reprovados no processo, mesmo após o

feedback onde é dito o porquê da reprova dele, acaba tendo uma queda significativa na produtividade. Por outro lado 10% disseram que não há desvantagens, pois vêem o processo como uma disputa sadia e mostra que a empresa valoriza seus colaboradores oferecendo oportunidades de crescimento profissional como podemos observar no gráfico 3.

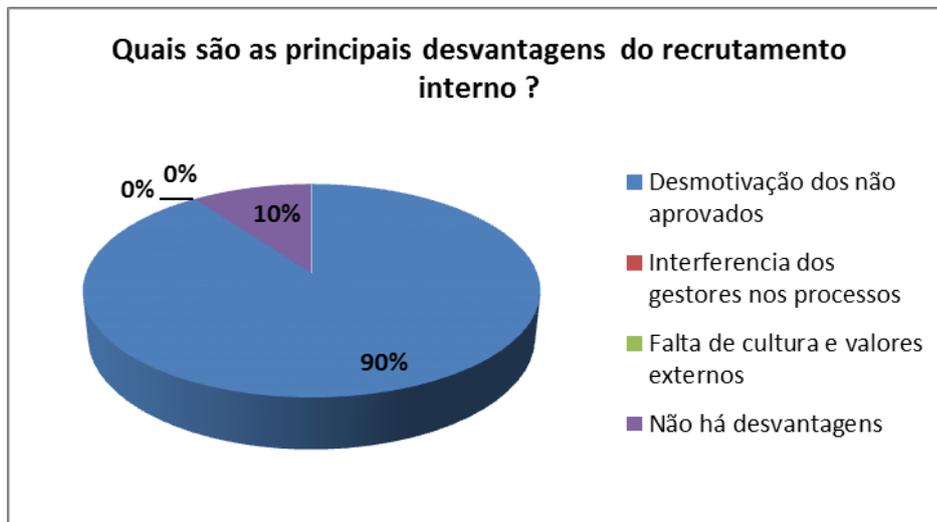


Gráfico 3 – Fonte: autoria própria

Na quarta questão, “*Na sua visão, o recrutamento interno diminui a margem de erros em relação às contratações que não dão certo?*” E na quinta questão, “*O recrutamento interno estimula e aumenta a competitividade e conseqüentemente estimula o colaborador a sempre fazer algo mais?*” Pode se analisar, a partir dos resultados das questões anteriores, quanto à importância e valorização do processo de recrutamento interno nesta organização.

Evidenciou-se que o processo de contratação interna é assertivo. Por outro lado, podemos apontar que o recrutamento interno como um estímulo à competitividade e nem sempre faz com que o colaborador reprovado execute algo mais, ou seja, procure melhorar nos pontos que o levou a ser reprovado. Fatores como motivação, desempenho, identificação, adaptação, entre outros, exercem influência sobre os resultados finais, porém pode-se afirmar com os resultados da pesquisa, afirma que o processo de recrutamento interno na organização é positivo em vários pontos, como mostra o gráfico 4.

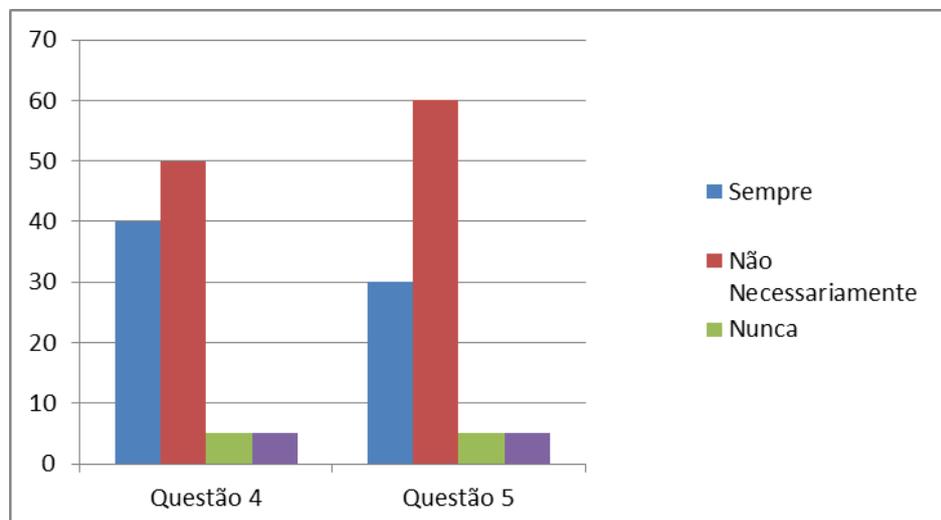


Gráfico 4 – Fonte: autoria própria

Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo mostrar as vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção internos na empresa de ramo metalúrgico na cidade de Santa Barbara do Oeste; para analisar o que foi proposto, primeiro houve a necessidade de se entender como funcionava esse processo.

A importante presença do setor de RH dentro da empresa como órgão que não cuida somente de remuneração, mas também, de quase tudo dentro da empresa. Podemos destacar, neste caso, a publicação do anúncio de vaga para o processo de recrutamento e seleção.

Através dos resultados obtidos baseados no questionário aplicado, nota-se que a empresa oferece muitas oportunidades internas aos colaboradores; as oportunidades estimulam e motivam seus colaboradores em buscar posições melhores na própria empresa. Além disso, acaba valorizando, retendo talentos e diminuindo absenteísmo, o fato de conhecer o perfil de todos que participam do processo; facilitando no momento da escolha do profissional.

Ainda como resultado da pesquisa, há necessidade de melhorias no processo de recrutamento e seleção internos para obter melhor qualificação de seus futuros profissionais. Sempre há riscos, em qualquer processo, inclusive do profissional escolhido não ter o desenvolvimento adequado; contudo, o recrutamento interno pode diminuir a margem de erros em relação à contratação que não dão certo; em alguns casos, o colaborador pode não ter o mesmo desempenho de uma função para outra.

Também se pode identificar que hoje, há grandes falhas no processo de recrutamento e seleção devido ao modo de avaliação que é feito na entrevista. Muitas vezes, não elaborada de maneira correta, visando que a empresa necessita melhorar alguns aspectos no modo de recrutar e selecionar; será preciso reformular as técnicas usadas.

Por ser uma empresa no ramo metalúrgico, onde oferece serviço para grandes empresas, a aplicações de teste durante o processo são fundamentais para que não ocorram problemas futuros. Sugerem-se alguns tipos de avaliação como, leitura e interpretação de projetos, para verificações de erros de medidas, para que na hora na execução não ocorra perda do processo e nem retrabalho; podem ser aplicados testes na área de solda, corte e dobra, para que não tenham perda de matérias. Para vagas nos departamentos administrativos, aplicar testes relacionados à função para avaliar o grau de conhecimento, dinâmica em grupo para avaliar; se há espírito de equipe, teste psicológico para avaliar características de personalidade.

Com a implantação dessas melhorias, o processo de recrutamento e seleção internos pode torna-se mais eficaz e os profissionais selecionados mais capacitados, diminuindo custos. , pois estará fazendo a contratação do candidato certo e diminui a rotatividade de funcionários, pois isso gera grandes custos a empresa.

Referências

CABRAL, Gabriela. Disponível em:<<http://www.mundoeducacao.com/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>>. Acesso em: 13 set.2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2002, p. 197 – 257.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999, p. 81 – 129.

eHow Brasil. Disponível em: <<http://www.abqv.com.br/portal/Content.aspx?id=384>>. Acesso em: 27 set. 2015.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. São Paulo: Atlas, 1980, p. 24 – 28.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana á revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 263.

MELO, Fernanda A. Oliveira. Disponível em: <<http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/17/73.pdf>>. Acesso em: 13 set.2015.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Pratica: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

ESTUDO DE CASO – GESTÃO DE ESTOQUE REAL TIME – AS VANTAGENS DO FLUXO DOS SISTEMAS INTEGRADOS NA COCA-COLA FEMSA

Camila de Souza Matos ¹
Rogerio José Martinelli ²

RESUMO

O sistema adotado hoje na Coca-Cola FEMSA é o SAP, onde consiste todas as informações e controles financeiros, controle estoque, recursos humanos, processo de compras e vendas, etc. E todas as informações estão disponíveis em tempo real e atualizadas a cada movimentação realizada no sistema. Existem as ferramentas de apoio que chamamos de softwares que são dedicadas para cada departamento, com o objetivo específico de atender as necessidades a qual o SAP não oferece. Um sistema integrado é quando as informações interagem entre si criando um vínculo e um ciclo de funcionamento e quando algum dado novo é inserido nesse sistema, automaticamente, todas as informações de cada setor ou departamento são atualizadas e utilizadas pelos colaboradores. O estoque é uma área ampla onde ficam armazenado os produtos, no caso, refrigerantes, águas, sucos, energéticos, cervejas, chá, hidrotônico e isotônico. A Coca-Cola FEMSA trabalha com diversas ferramentas e uma delas é o túnel de picking, utilizado para trabalhar o FIFO (primeiro que entra, primeiro que sai), porém é preciso que o carregamento seja feito corretamente, caso contrário, o processo terá problema. As principais ferramentas utilizadas na gestão de estoque na Coca-Cola é Gerot, FEFO e SAP os mais importantes, os mais utilizados e essenciais para o funcionamento adequado de entregas, organização, comunicação e status.

Palavras – chaves: Administração de estoque, informações integradas.

ABSTRACT

The system that are used by Coca-Cola FEMSA is the SAP, its where all the information about financial control, stock control, human resources, buying process and sells, etc. And all the information are available in real time and are updated every movement made by the system. There are support tools that are called software and are dedicated to each department, with the specific purpose, attend the necessities that SAP not provide. An integrated system is when the information interacts between each other creating a bond and a operation circle and when some new data is inserted into this system, automatically all the information of each sector or department are updated and used by the employees. The stock is a large area where all the products stay stored, in this case, softy drinks, water, juicy, energy drinks, beers, tea, isotonic. The Coca-Cola FEMSA works with many tools and one the them is the PICKING TUNNEL, it's used to work the FEFO (fist-expire, first-out), there its necessary that the loading is done correctly, otherwise the process will be wrong. The main tools used in the stock control of the Coca-Cola is the GEROT, FEFO and SAP, there are the most important, the most used and essentials for the correctly delivery, organization, communication and status.

Keywords: Inventory management, integrated information.

1. Cursando Administração de empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: camila_souza_matos@hotmail.com)
2. Professor orientador, Faculdade Network – Av Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: r.martinelli2004@gmail.com)

Introdução

O objetivo deste artigo é analisar as vantagens das informações que são utilizadas nos sistemas integrados da empresa Coca-Cola FEMSA, localizada na cidade de Sumaré.

O trabalho visa analisar a gestão de estoque, o porquê as empresas precisam de um sistema, os porquês de ter implantado, os benefícios, valor a ser agregado, seu tempo de retorno e o quão é essencial para sua evolução e crescimento.

O setor de bebidas, tais como: água, refrigerante, cerveja, suco, sempre está em alta e é preciso uma gestão estruturada, desde a produção até a entrega final do produto.

Com o sistema integrado, a empresa tem uma facilidade de monitoramento, da informação interna e externa, consegue visualizar cada detalhe do processo em andamento, através de um software ao qual foi implementado na empresa para integrar todas as áreas.

Metodologia

Metodologia é uma maneira estabelecida para realizar uma pesquisa, é o processo para se chegar ao conhecimento/informação. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho para alcançar o objetivo do trabalho.

A metodologia usada para o desenvolvimento deste trabalho foram pesquisas baseadas em: livros, sites e o estudo de caso na empresa Coca-Cola FEMSA.

Revisão Bibliográfica

Sistema Integrado

Conforme a definição do site Presence em 2015, um sistema integrado conecta todos os departamentos e processos de uma empresa possibilitando unificar a maioria das tarefas em conjunto para que o objetivo final, que é sempre a redução de perdas e aumento dos lucros, alcance seus devidos resultados conforme o planejamento inicial do projeto.

Já o sistema de gestão, ele pode ser um sistema específico para um determinado departamento para agilizar algum processo e após a execução desse sistema específico ou dados finais podem ou não ser incluídos ou lançados no software da empresa. Mas hoje em dia, sistemas específicos de gestão são muito raros pois a grande maioria das empresas optam por implementar um sistema geral para que não se tenha o retrabalho de realizar alguma função em um sistema específico para depois lançá-lo no sistema geral da empresa.

Vantagens do Sistema Integrado

Segundo o site Presence em 2015, dentre as muitas vantagens que um sistema de ERP pode proporcionar para seu negócio podemos citar como principais a maior confiança nos dados, ou seja com a implementação os erros são praticamente nulos pois

o próprio sistema tem a função de verificar a confiabilidade dos dados em tempo real, e raramente essa verificação é falha e na grande maioria o erro é humano quando podemos sem querer lançar algum dado incorreto que com certeza irá mudar alguns números no final do mês.

Outra grande vantagem é redução o retrabalho da grande maioria dos processos. Isso por que a única função humana é lançar dados e o próprio sistema realiza praticamente todo o resto do processo e isso, além de reduzir o retrabalho pode aumentar a rentabilidade do funcionário que ao invés de ficar checando o trabalho que acabou de finalizar pode realizar a aperfeiçoar novos processos e novas formas de otimizar ainda mais determinado procedimento, usando muito melhor esse tempo livre

Funcionamento Básico de Um Sistema Integrado

De acordo com o site Presence em 2015, para se entender o fundamento de funcionamento de um sistema empresarial podemos resumir como sendo um grande banco de dados com informações que interagem entre si criando assim um vínculo e um ciclo de funcionamento, e quando algum dado novo é inserido nesse sistema automaticamente todas as informações de cada setor ou departamento são atualizadas. Um exemplo simples e básico desse tipo de processo seria um procedimento de um departamento de vendas. Na hora que é finalizada a venda e é emitida a nota fiscal o setor de estoque já é informado na hora pelo sistema e o mesmo já prepara o material para ser despachado, isso tudo sem que os departamentos percam horas avisando um ao outro que determinada mudança ocorreu. Outra vantagem fenomenal é que a troca de documentos e trânsito de papeis que rodam pela empresa é praticamente nulo, isso por que todas as informações estão na tela do sistema que passa as informações em tempo real ao usuário.

Gestão de Estoque

Segundo o site Wikipédia, em administração, estoque (português brasileiro) ou existências (português europeu), refere-se às mercadorias, produtos (finais ou inacabados) ou outros elementos na posse de um agente económico. É usado sobretudo no domínio da logística e da contabilidade.

A gestão de estoques é um conceito que está presente em todo o tipo de empresas, assim como na vida cotidiana das pessoas. Desde o início da sua história que a humanidade tem usado estoques de variados recursos, de modo a suportar o seu desenvolvimento e sobrevivência, tais como ferramentas e alimentos.

De acordo com Slack, Chambers, Harland et al. (1997:423, pagina 33)

Esse conceito originou-se na função de compras em empresa que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais e suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos.

De acordo com site Wikipédia, no meio empresarial, se por um lado o excesso de estoques representa custos operacionais e de oportunidade do capital empatado, por outro lado níveis baixos de estoque podem originar perdas de economias e custos

elevados devido à falta de produtos. Regra geral, não é tarefa fácil encontrar o ponto ótimo neste trade-off. O alastrar do número de SKU's (Stock Keeping Units), o aumento diferenciação de produtos, assim como da competição global, têm dificultado ainda mais essa tarefa.

O principal desafio dentro da gestão de estoques está na conciliação da melhor maneira possível das diferentes metas e objetivos de cada departamento da empresa para os estoques, sem prejudicar a operacionalidade da empresa.

Para os gestores financeiros a minimização dos estoques é uma das metas prioritárias, pois este significa capital investido. Já para os gestores de produção, os estoques são encarados como um meio de ajuda para a sua meta principal: a produção. Do mesmo modo o gestor de vendas também deseja um estoque elevado para atender a todos os clientes

➤ **Vantagens de constituir estoques**

Conforme o site Wikipédia, os fatores mais relevantes que levam as organizações a constituir estoques são:

- Podem-se constituir estoques com uma finalidade especulativa, comprando-se os mesmos a baixos preços para os vender a preços altos;
- Para assegurar o consumo regular de um produto em caso de a sua produção ser irregular;
- Geralmente, na compra de grandes quantidades beneficia-se de uma redução do preço unitário;
- Não sendo prático o transporte de produtos em pequenas quantidades, opta-se por encher os veículos de transporte no intuito de economizar nos custos de transporte;
- A existência de estoque pode-se justificar apenas pela legítima preocupação em fazer face às variações de consumo;
- Para prevenção contra atrasos nas entregas, provocados por avarias durante a produção, greves laborais, problemas no transporte, etc;
- Armazenamento de produtos, se a produção for superior ao consumo, em alturas de crise poderá contribuir para evitar tensões sociais;
- Beneficia-se da existência de estoques, quando este evita o incômodo de se fazer entregas ou compras muito frequentes.

Em resumo, devido ao fato das operações entre entregas e utilizações se efetuarem a cadências diferentes, pode-se dizer que os estoques servem de reguladores, entre esses dois processos.

➤ **Desvantagens na constituição de estoques**

Segundo o site Wikipédia, os principais inconvenientes na constituição de estoques são:

- Fragilidade de certos produtos, que não possuem condições de serem mantidos estocados ou poderão ser mantidos em períodos muito curtos;

- Custo de posse traduzido no facto de existir material não vendido que vai acabar por imobilizar capital sem acrescentar valor;
- A ruptura apresenta-se como um enorme inconveniente, visto que a ocorrência desta irá provocar vendas perdidas e em casos extremos poderá levar à perda de clientes.

➤ **Custos de estoques**

De acordo com o site Wikipédia, a armazenagem de materiais compreende dois tipos de custos:

- Custos variáveis;
- Custos fixos.

Nos custos variáveis relacionados com os estoques, temos: custos de operação e manutenção dos equipamentos, manutenção dos estoques, materiais operacionais e instalações, obsolescência e deterioração e custos de perdas.

Nos custos fixos, temos: equipamentos de armazenagem e manutenção, seguros, benefícios a funcionários e folha de pagamentos e utilização do imóvel e mobiliário.

Quando a empresa mantém estoques que não são necessários, ocorre um desaproveitamento de estoque, o que vai significar uma perda de espaço físico assim como perdas de investimento. Quando existe a consciência que os estoques geram desperdício e quando se identificam as razões que indicam a necessidade de estoques, o propósito é usá-las de um forma eficiente (Palmisano et al, 2004, p. 51).

Conforme site Tsestoque em 2014, os tipos de estoque são:

Estoque de Antecipação

Este tipo de estoque é formado quando há oscilações previsíveis de demanda, entrega ou produção de um item. Geralmente utilizado quando as variações do fornecimento são relevantes, o estoque de antecipação tem o objetivo de nivelar este tipo de flutuação.

Estoque Consignado

É aquele que está em posse de terceiros (clientes, distribuidores ou outros) através de acordo, mas cuja propriedade permanece sendo do fabricante.

Estoque de Contingência

É o estoque mantido para cobrir potenciais situações de falha extraordinária no sistema.

Estoque Inativo

Estoque de produtos obsoletos ou que não tiveram saída em determinado período (que pode variar de acordo com a determinação do gestor).

Estoque Máximo

Diz respeito à quantidade máxima de produtos armazenados por um determinado período (determinada previamente) até que se faça novo pedido.

Estoque Médio

Refere-se à metade do estoque normal somado ao estoque de segurança. Este estoque deve ser verificado com mais frequência no caso de produtos perecíveis.

Estoque Mínimo

Está ligado à menor quantidade de um item em estoque para prevenir uma eventualidade que se deve ao consumo além do previsto ou atraso na entrega de novas mercadorias.

Estoque de Proteção

É o estoque formado para evitar que a empresa seja “pega de surpresa” e fique desabastecida em caso de greve, aumento abusivo de preços, dentre outras eventualidades.

Estoque Pulmão

Estoque composto por produtos que ainda se encontram pendentes, seja por serem matérias-primas ou semiacabados. A quantidade é definida de maneira estratégica, previamente.

Estoque Regulador

É geralmente utilizado em empresas com diversas filiais. Neste caso, uma das unidades mantém um estoque maior para suprir as eventuais necessidades das outras.

Estoque Sazonal ou Antecipado

Estoque determinado com antecedência para cobrir uma demanda que foi prevista para o futuro, um pico ou quando a demanda e a capacidade de produção estiverem em desequilíbrio.

Estoque de Segurança (Safety Stock)

Este estoque tem o objetivo de garantir a entrega e o suprimento em casos inesperados de grande demanda ou por precaução, caso um determinado lote seja reprovado em um controle de qualidade, por exemplo.

Estoque em Trânsito

Refere-se aos produtos que estão no caminho, em vias de entrega pelas transportadoras. Diz respeito ao tempo em que as mercadorias permanecem nos veículos de transporte.

Apresentação da Empresa

De acordo com site Wikipédia, em 1890, o Grupo Visa, hoje FEMSA, funda a Cerveceria Cuauhtémoc, a primeira cervejaria do México. Em 1979, FEMSA adquire a franquia de Coca-Cola na Cidade do México.

Em 1994, FEMSA adquire a franquia de Coca-Cola em Buenos Aires. No ano de 2003, Coca-Cola FEMSA integra às suas operações a Panamco, criando a maior companhia de bebidas da América Latina.

Já em 2006, a FEMSA adquire o controle da Cervejarias Kaiser no Brasil – que se tornaria FEMSA Cerveja Brasil. Em 2007, acontece a aquisição de Sucos Del Valle em conjunto com The Coca-Cola Company.

No ano de 2008, é feita a aquisição da Remil (Refrigerantes Minas Gerais) e, em 2010, há a incorporação de FEMSA Cerveja Brasil em Heineken. No mesmo ano, a Coca-Cola FEMSA, em parceria com The Coca-Cola Company e outras franquias, adquire a Matte Leão. Em 2011, acontece a aquisição de projetos de produção de energia eólica, da Indústrias Lácteas Panameñas e do Grupo Tampico;

Em 2012 e 2013 foram acertados acordos de compra de franquias nas Filipinas e no Paraná e interior de São Paulo e hoje a FEMSA possui a maior fábrica de Coca-Cola do mundo em volume produzido, com 1,6 bilhões de litros. Com isso, se tornou a maior franquia independente de Coca-Cola em volume de produção.

Conta com aproximadamente 210 mil funcionários, atende a mais de 346 milhões de consumidores no mundo para Coca-Cola FEMSA e 9 milhões para FEMSA Comercio.

A Coca-Cola FEMSA está presente em 10 países: México, Brasil, Guatemala, Nicarágua, Costa Rica, Panamá, Colômbia, Venezuela, Argentina, na América Latina, e também nas Filipinas. A Coca – Cola FEMSA Brasil, está presente em 6 estados brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Paraná e parte de Goiás), é a maior engarrafadora de Coca-Cola do Brasil.

Na indústria cervejeira é a segunda maior acionista da Heineken, uma das maiores cervejarias do mundo. Participa também do varejo com FEMSA Comércio, que

opera em diferentes sequências de formato, como a OXXO destacando-se como a maior em crescimento na América Latina. Está entre os cinco maiores conglomerados empresariais do México, com cerca de 321 milhões de consumidores, e é a maior empresa de bebidas da América Latina.

Conforme site Campinas-sp em 2013, Ee 07 de abril de 2015 a Coca-Cola Femsa inaugurou um novo Centro de Distribuição (CD) localizada na cidade de Sumaré interior de São Paulo. O CD é o segundo maior do país, foram investidos cerca de R\$ 82 milhões, tendo uma capacidade de armazenamento de 12.800 paletes e 189.000 caixas unitárias. Ele abastece diversas cidades do estado de São Paulo, como: Campinas, Mogi Mirim, Limeira, Piracicaba, Rio Claro, dentro outros. São mais de 180 rotas fixas dentro do estado.

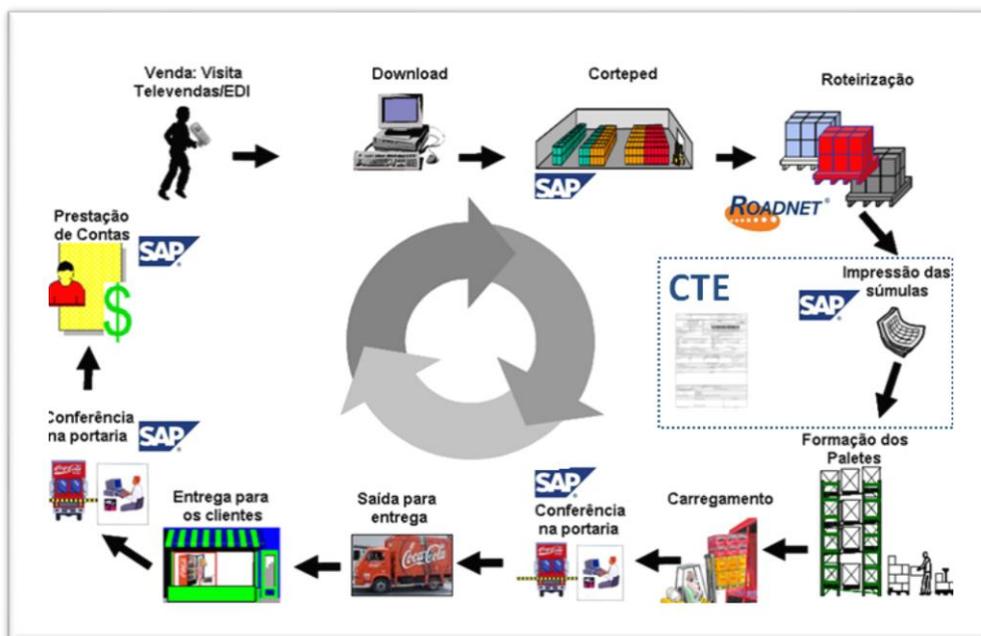
O novo CD ocupa uma área de 113 mil metros quadrados na área cura, quando este estiver em sua capacidade total de armazenamento ele será o segundo maior do país. Sua instalação faz parte de uma estratégica logística, a cidade foi escolhida por conta da localização, proximidade das rodovias e facilidade em atender as regiões localizadas no interior de São Paulo.

De acordo com a empresa Coca-Cola Femsa em 2015, a unidade, hoje, conta com aproximadamente 1.039 colaboradores, sendo 510 próprios, 459 T2 (transporte secundário de depósito para cliente), 30 menores aprendizes e 40 terceiros e uma ampla estrutura para atender suas necessidades e seu público alvo.

Análise de dados

Hoje, a Coca-Cola possui e faz uso dos softwares avançados e de diversas ferramentas, tais como SAP, real pincking, triangulos, sdfact, bw e gerot, estes são utilizados para otimizar e aperfeiçoar sua estocagem e distribuição.

Figura 1. Sistema de Pedido Femsa - Procedimento por Etapas



Fonte: Coca-Cola Femsa (2015)

- Venda: primeiro é feito a visita no estabelecimento ou atendimento via telefone;
- Download: Pedido Processado: o pedido é feito via Hand Held quando a visita é direto no estabelecimento, se for atendimento telefônico é feito via sistema (SAP) interno da empresa;
- Corteped: corte de pedidos, isso ocorre no momento onde a venda é confrontada com o estoque físico, ou seja, tudo o que vendeu a mais que o estoque é processado no Corteped (SAP);
- Impressão das Sùmulas: após o fechamento da venda e processamento das notas fiscais é feita a impressão das sumulas utilizada na confecção dos mistos e de conferência, para início da operação de carregamento dos caminhões de entrega.
- Formação dos Paletes: realiza-se a montagem dos produtos em paletes para toda a venda conforme pedidos por regiões, cidades e bairros.
- Carregamento: realiza-se o carregamento dos paletes confeccionados de acordo com cada carga em sua doca de carregamento específica
- Conferencia na portaria: É realizada uma conferência da carga na portaria para garantir que os produtos estejam carregados no veículo correto

- Saída para entrega: após a conferência na portaria o veículo é liberado para iniciar suas entregas aos pontos de venda;
- Entrega para Clientes: os produtos são entregues de acordo com que esta descrito na nota fiscal.
- Conferência na Portaria: após a realização das entregas é feita uma nova conferência para verificar o retorno dos vasilhames, paletes e possíveis entregas não realizadas.
- Prestação de Contas: o motorista faz o depósito do dinheiro, cheques, boletos e a apresentação da documentação das entregas realizadas e não realizadas. E a equipe da prestação de contas faz o acertos de contas do transporte no sistema SAP.

Tipos e Funcionamento do Estoque dentro da Coca-Cola

Estoque Mínimo

É ter o mínimo de estoque no armazém, para que assim possa renovar as datas, evitando perdas por vencimento e não gerando gastos com espaço de estocagem.

Estoque Sazonalidade

É um estoque específico pra aquela demanda, com a quantidade certa para venda certa.

Estoque Pulmão

Esse é o estoque da fábrica, armazena e envia para unidade que estiver precisando. A unidade de Cosmópolis hoje tem um estoque assim, onde a fábrica envia uma quantidade de produtos para armazenagem, e quando alguma outra unidade esta com o estoque baixo, e feita a distribuição para a mesma.

Estoque em Trânsito

É o estoque que contamos para a venda diária, porém ainda não chegou. Chamamos aqui de cargas de garantia. A linha de Jundiaí está produzindo no momento que fecha a venda e para não ter cortes de produtos, ela cria essa "garantia", assim sai a venda normal e o produto chega ao decorrer da noite.

Estoque mínimo

Figura 2. Movimentações dia/mês (Set/2015)

Categoria	Vol MTD (UC)	Vol Medio Dia
REFRIG	4.489.123	179.565
LACTEO	1.226	49
CERVEJA	508.659	20.346
CHAS	22.945	918
AGUA	489.094	19.564
HIDROTONICO	7.209	288
ISOTONICO	4.039	162
SUCOS	210.972	8.439
ENERGETICO	4.990	200
Total	5.738.258	229.530

Fonte: Coca-Cola Femsa (2015)

Figura 3. GEROT - Gerenciamento de Rotina

Fonte: COCA-COLA FEMSA (2015)

Intitulado como GEROT, “Gerenciamento de Rotina”, esta ferramenta visa controlar diariamente a gestão dos processos, gestão do estoque, qualidade, custo, fornecedores e etc...

Garantir a operação e a operacionalização de distribuição, cumprimento dos fluxos e padrões, capacitar as equipes com gestão e foco na ações preventivas, acompanhar orçamento contribuindo para o alcance das metas.

Esse sistema integra todas as cadeias do processo de tal forma que é possível identificar de imediato um possível problema, elaborando planos de ações e correções.

Sistema FIFO automático (primeiro que entra, primeiro que sai)

De acordo com site ToqueColor, FIFO é a sigla em inglês para “*First in, first out*”, que no idioma português quer dizer que o primeiro [produto] a entrar no armazém deve ser também o primeiro a sair, com o objetivo de evitar a perda por vencimento da mercadoria.

No Brasil, é comum que os profissionais dos setores de estocagem se refiram ao FIFO com as iniciais PEPS de “Primeiro que Entra é o Primeiro que Sai”, o que facilita a memorização do conceito.

Além da sua vantagem essencial de evitar o vencimento e perda de produtos semi acabados e/ou acabados dentro do estoque, o sistema FIFO proporciona:

- Mais rapidez: ele facilita a localização, separação, saídas e entradas de materiais do armazém;
- Mais facilidade para lidar com produtos perecíveis: evita que mercadorias com datas de validade curtas se deteriorem por conta de erros de distribuição;
- Mais organização para empresas de logística: o sistema pode ser empregado na realização de inventário, transporte e estocagem de qualquer tipo de produto;
- Mais lucro: o FIFO permite reduzir o tamanho do estoque e assim diminuir os custos estruturais, uma vez que cada produto comercializado gera automaticamente um pedido de reposição e mantém um fluxo constante de mercadorias sem a necessidade de depósitos colossais e de muitos equipamentos de apoio;
- Mais facilidade para precificar: o sistema informa o preço de custo real de cada produto, o que facilita aumentar ou diminuir os preços na hora da venda e evitar prejuízos;
- Mais compatibilidade na avaliação do estoque: o FIFO é usado pela Receita Federal para avaliar o armazém das empresas e calcular os tributos;
- Mais controle: a baixa nos produtos que entram e saem do estoque obedece uma fila lógica e é dada de forma sistemática.

Figura 4. Visão geral do estoque



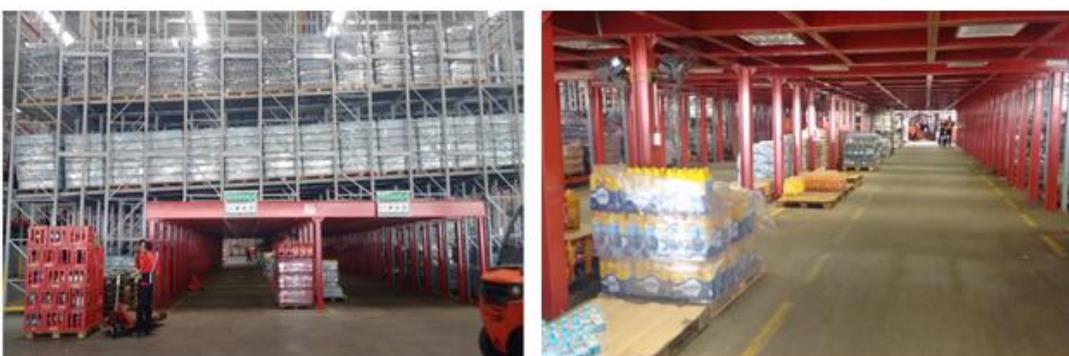
Fonte: Coca-Cola Femsa (2015)

Figura 5. Informação da validade do produto para o FIFO



Fonte: Coca-Cola Femsa (2015)

Figura 6. Tunel de Picking – Realiza-se os mistos em paletes



Fonte: Coca-Cola Femsa (2015)

Figura 7. Túnel de Picking – Realiza-se os mistos em paletes



Fonte: Coca-Cola Femsa (2015)

Figura 8. Mistos prontos em paletes



Fonte: Coca-Cola Femsa (2015)

Considerações Finais

O objetivo principal deste artigo é entender um pouco de como funciona a utilização de sistemas e softwares dentro da empresa, quais suas vantagens e utilizações na gestão de estoque. Os treinamentos são de extrema importância na gestão das pessoas dentro da Coca-Cola, garantindo produtividade e cumprimento das normas técnicas que compõem o sistema integrado exigido pela empresa.

O setor de bebidas é uma das maiores demandas do mercado hoje em dia, a preocupação com a entrega no tempo correto para a satisfação dos clientes é de extrema importância para todos. Para estes sistemas e softwares funcionarem corretamente é

preciso que o colaborador faça sua parte inserindo os dados de acordo com cada necessidade.

Desta forma a Coca-Cola Femsa consegue resultados positivos, como produtos armazenados de maneira correta, entregas realizadas de acordo com o que foi estimado para cliente, colaboradores motivados e unidos, clientes satisfeitos e a empresa com crescimento, reconhecimento e ganhos lucrativos.

Referencias Bibliográficas

A importância do Sistema Integrado nas Corporações - <http://www.presence.com.br/sistema-integrado/>, 24/08/2015.

Estoque - <https://pt.wikipedia.org/wiki/Estoque>, acesso em 02/09/2015.

Tipos de estoques: você sabe quais são os principais?
<https://www.tsestoque.com.br/blog/index.php/tipos-de-estoque-voce-sabe-quais-sao-os-principais/>, acesso em 02/09/2015.

Fomento Econômico Mexicano – Historia
https://pt.wikipedia.org/wiki/Fomento_Econ%C3%B4mico_Mexicano, acesso em 16/09/2015.

Inauguração CD em Sumaré/SP - <http://www.campinas-sp.com/2014/04/coca-cola-inaugura-cd-na-regiao-de-campinas.html>, 16/09/2015

Gestão de estoque na cadeia de logística integrada – Supply chain; Hong Yun Ching.2.ed – São Paulo: Atlas, 2001

O que é o FIFO - <http://www.toquecolor.com.br/blog/o-que-e-fifo/>, 16/10/2015

ESTUDO DE CASO SOBRE A ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TECIDOS DE PEQUENO PORTE NA REGIÃO DO INTERIOR DE SÃO PAULO

Maurício .S. Ribeiro¹
Rogério José Martinelli²

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido em uma indústria têxtil de pequeno porte no interior de São Paulo e teve como objetivo a análise das principais causas da alta rotatividade de seus colaboradores. Para isto, foi desenvolvido e utilizado um questionário que continha uma única pergunta, “Qual o motivo que levou você a deixar a empresa?”. Foi realizada uma aplicação piloto com 10 ex-colaboradores, envolvendo os setores de tecelagem, corte e costura, ajudante geral. Para se ter uma efetiva análise das causas da rotatividade, pode-se diagnosticar com precisão ao longo de todo o trabalho, as principais variáveis para a saída do colaborador .

Palavras Chave: Custo - Negócios – Crescimento.

ABSTRACT

This study was conducted in a small textile industry in São Paulo and was aimed at analyzing the main causes of high turnover of employees.

For this, a questionnaire that contained a single question was developed and used, "What motivated you to leave the company?". A pilot application with 10 former employees, involving the weaving industries, sewing, general helper was held. To get an effective analysis of the causes of rotation, can accurately diagnose throughout the work, the main variables for the output of the employee.

Keywords: Cost - Business – Growth.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail:mauricio.s.ribeiro@hotmail.comr).

(2) Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (r.martinelli2004@gmail.com)

INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão buscando cada vez mais o desenvolvimento para que possam atender de forma mais eficaz o mercado em que atuam. Por isso, passam a monitorar e a controlar algumas situações internas que podem acabar prejudicando esse desenvolvimento. A má administração da organização, empregados descontentes, a escassez de mão de obra qualificada e especializada, o alto índice de rotatividade de pessoal, pouco investimento, entre outros, são alguns exemplos de situações prejudiciais a qualquer empresa.

Com o mercado cada vez mais exigente e diverso, a organização tem que olhar para si como um todo, buscando estudar de forma mais profunda essas situações prejudiciais, com o intuito de entender suas origens e extingui-las. Com isso, pode se dedicar, primeiramente, a atender a demanda do mercado e pode concorrer com as demais empresas de forma igualitária. A busca por soluções de problemas é sempre necessária para que a organização se recicle, atinja suas metas e consiga o tão esperado desenvolvimento.

A rotatividade de funcionários, que envolve a entrada e saída constante de pessoal da empresa, é uma situação que merece este estudo mais profundo e uma maior atenção e dedicação dos proprietários das organizações. Parece um problema muito simples de ser resolvido, mas que pode abranger causas, motivos e pontos de vista muitas vezes não imaginados pelos gestores. Causas que nunca seriam descobertas se tal aprofundamento no problema não fosse feito.

A rotatividade de funcionários gera uma “desordem” na organização, por envolver seus colaboradores que são essenciais para a mesma. Além de existirem vários gastos referentes a ela, tanto com a contratação de um novo pessoal, quanto com a saída do mesmo.

A empresa acaba arcando com as despesas médicas de admissão e demissão, salários, pagamento de benefícios que são direito de cada empregado, encargos, treinamentos, entre outros custos. O que poderia ser facilmente evitado se o funcionário permanecesse na empresa.

Contando também com o fato de que cada colaborador que entra para a organização agrega algo de si a ela, e quando sai leva consigo muitas informações importantes e rotinas que são essenciais para a mesma. Isso faz com que a empresa tenha que empregar capitais em um novo treinamento, resultando em um investimento não planejado.

O tempo também acaba sendo gasto, gerando desperdício para a organização, pois no mundo dos negócios o tempo também é conhecido como dinheiro.

Nas indústrias do ramo têxtil, existem várias técnicas que são necessárias para que se possam conduzir alguns equipamentos, máquinas, trabalhar com algum tipo de tecido em especial e, por isso é indispensável que o índice de rotatividade seja baixo. Cada funcionário recebe um treinamento específico para a função que exerce dentro da organização, por isso se torna um colaborador, parte da empresa.

Na indústria têxtil analisada, é necessária a diminuição da rotatividade de pessoal por afetar o dia-a-dia da mesma, onde vários funcionários entram e saem deixando em suas funções algumas lacunas a serem preenchidas, ensinadas e desenvolvidas novamente.

Ter uma rotina é necessário para que haja o crescimento e desenvolvimento da organização e para que a indústria se inclua cada vez mais no mercado, o que não acontece com a alta rotatividade de seus colaboradores.

As técnicas ensinadas, que envolvem a tecelagem dos tecidos, o manuseio das peças, o corte e costura, a embalagem e expedição, são muito necessárias para que se possa trabalhar na indústria têxtil. Estas acabam não sendo aperfeiçoadas por falta de que se fixe um profissional em seu desenvolvimento, o que prejudica visivelmente a sua produtividade. Por isso, se torna indispensável que se identifique as causas dessa rotatividade e as elimine, para que a empresa aumente sua produtividade e por consequência sua lucratividade.

Assim sendo, o presente trabalho analisou a seguinte pesquisa:

Quais as principais causas da rotatividade dos colaboradores na indústria analisada? E teve por objetivo a identificação das principais causas da rotatividade de funcionários visando a diminuição de custos referentes tanto a contratação quanto a demissão dos mesmos, reduzindo também o tempo gasto em treinamentos oferecidos aos novos membros, além de evitar a perda de informações e rotinas que o próprio funcionário acaba levando consigo ao deixar a empresa.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O RH é uma área da organização que envolve algumas peculiaridades e dificuldades, por se tratar de uma área que lida com recursos vivos, assessorando, recomendando e controlando as atividades dos mesmos. Está sempre buscando a eficiência e eficácia, mas por depender de outros indivíduos se torna incapaz de controlar todas as situações de riscos que ocorrem ou podem vir a ocorrer a sua volta, dentro da organização.

Além de ser responsável por planejar e controlar o desempenho da organização como um todo, o RH também participa da conquista individual de cada colaborador que completa o núcleo da empresa, sendo elas relacionadas diretamente ao seu trabalho ou não.

Quando essa conquista é reconhecida por lado do colaborador, o RH fica muito feliz, pois ele tem a certeza que seu trabalho esta dando frutos e esta sendo bem feito.

Quando esses colaboradores trabalham muito tempo juntos, eles acabam criando vínculos, afinidades, quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças e essas mudanças afetam também a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída, mas com essa saída, o índice de rotatividade aumenta.

Dependendo do tipo de organização, se o turnover tiver um alto percentual, isso indica que algo está errado na organização. É o momento dos gestores sentarem para analisar os por quês dessa alta rotatividade; afinal, não podemos esquecer de que os colaboradores são antes de tudo pessoas e, como dito antes, essas pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa ou mesmo com clientes e fornecedores.

Tecnicamente, o alto índice de rotatividade pode ser ocasionado por vários fatores, dentre eles: recrutamento e seleção com problemas, baixo comprometimento organizacional, problemas com clima organizacional, política interna de pessoal com falhas, remuneração inadequada, benefícios insuficientes ou mal empregados, mercado de trabalho aquecido.

Decorrente a esses fatores citados acima, o RH vem mudando suas diretrizes e atualizando seus métodos e processos, em prol de ajudar o colaborador a se manter na empresa e assim ajudando a organização em sua crescente.

Como podemos analisar, o RH de hoje não tem apenas o papel de gerenciar pessoas como (entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores), hoje sua função vai muito além. Hoje o RH, ele engloba desde conhecimento das necessidades e expectativas dos colaboradores até o crescimento e desenvolvimento do profissional.

Ainda temos algumas empresas hoje que cometem o grande erro de tratar o RH apenas como departamento pessoal, mas deveriam atuar estrategicamente para garantir a eficiência e melhoria contínua dos processos.

Para este trabalho é necessária a retenção de talentos, identificar oportunidades para formação, manutenção do clima organizacional entre outros, sem falar na responsabilidade de cuidar dos anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização.

Apesar de grande parte das empresas ainda enxergarem o RH como um “mal necessário”, a realidade é que o setor cumpre seu papel que é fundamental na criação de oportunidades estratégicas para a organização.

Chiavenato (2003) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

O RH tem com um dos seus maiores desafios manter o colaborador trabalhando em um ambiente bom e flexível, podemos dizer assim, e tem como meta evitar o turnover. As empresas, hoje em dia, têm sofrido muito com turnover quando as empresas perdem funcionários bons, acabam tendo um desequilíbrio nas operações; ele gera custos, de tempo e de recursos, assim como perdas sem reparação, que vão além de perdas financeiras.

Segundo Marras (2011, p. 50) “define rotatividade (ou turnover) como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade”.

Já para Eckert et al. (2011, pag. 5)

Uma das principais consequências geradas pelo turnover são os custos. É importante conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores. A saída de colaborador, reposição e treinamento para o novo colaborador geram custos para a empresa, financeiros e econômicos. Os custos econômicos geralmente não são avaliados pelas empresas. Para compreender os custos com demissões, a empresa deve compreender as relações desde a entrevista até o desligamento do colaborador.

Segundo Xavier (2006, pag. 117), “Dentre pesquisas e citações, eis que vem uma grande pergunta, de que maneira as empresas podem diagnosticar as razões da rotatividade?”.

Vergara (2012, pag. 10)

Ele relata a importância do tema gestão de pessoas quando afirma que: gestão de pessoas é um tema de maior importância, primeiro porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas e, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definirem a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar

esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Hoje em dia, além de se fazer gestão de pessoas, podemos notar que existem outras ferramentas que combatem a rotatividade dentro das organizações. Entre elas, o nível de satisfação que descobre qual o nível de motivação dos colaboradores de um organização, dessa forma podemos ter um conhecimento sobre a força de trabalho deles, descobrindo soluções sobre o nível de comprometimento de cada funcionário.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo na indústria analisada, foi utilizado o método de pesquisa exploratória.

Para Lakatos e Markoni (1991), pesquisas exploratórias são investigações que tem como objetivo a formulação de um problema ou questão cuja finalidade é desenvolver hipóteses aumentando desta maneira a familiaridade de quem está pesquisando com um ambiente, fato ou fenômeno para que possa efetuar a pesquisa futura com exatidão.

A amostragem desta pesquisa foi composta por um total de 10 ex-colaboradores, sendo 3 mulheres com idade entre 20 a 35 anos e 7 homens com idade entre 20 e 35 anos, que fizeram parte do corpo de funcionários da empresa no período de janeiro de 2011 a maio de 2013.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

VARIÁVEIS INTERVALARES

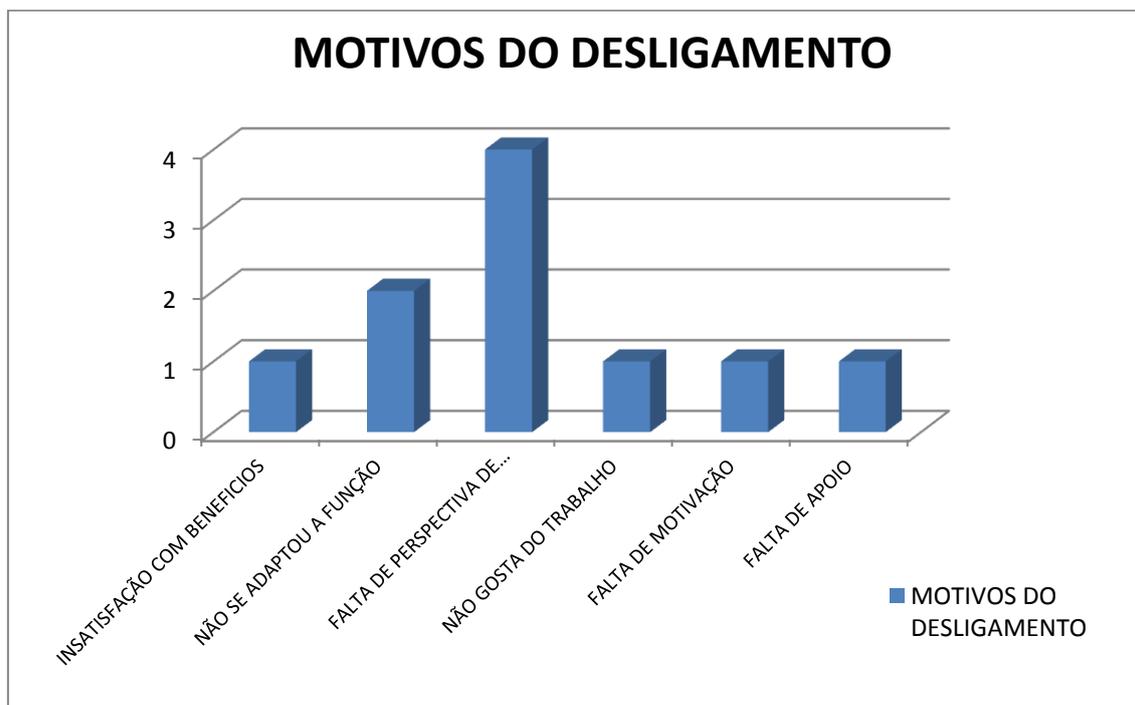


Gráfico 01 - Médias obtidas nos motivos de desligamento – fonte: autoria própria

Conforme dados do gráfico 1, as variáveis que mais contribuíram para que o colaborador deixasse a organização são: falta de perspectiva de crescimento (4), em seguida não se adaptou a função (2), insatisfação com as normas da empresa (1) não gosta do trabalho (1), falta de motivação (1), falta de apoio(1).

Com esta análise, fica mais explícito que o colaborador está deixando a organização por fatores internos e não externos ou pessoais, por não se sentir amparado com relação a suas perspectivas profissionais de crescimento e desenvolvimento, não recebendo estímulos suficientes para que permaneça na empresa.

Conforme pesquisa, entendemos que há uma necessidade de treinamentos por parte do R.H. ou até mesmo de especialistas na área de treinamento através de um levantamento das necessidades que a organização está procurando, sem desviar-se do foco principal. É necessário buscar informações que apontem para o problema. Entendemos que a organização, deve priorizar as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizado, sem desperdício de investimento.

Existem técnicas de treinamento que ajudam o colaborador a se desenvolver como, por exemplo, implantando um método chamado “job rotação” (rotação de cargos), onde se movimentam os colaboradores em várias posições na organização, com a finalidade de expandir suas habilidades e conhecimentos.

Criando programas de trainee, onde se usa a formação do colaborador com escolaridade de nível técnico ou superior, tendo como principais vantagens: a relação custo-benefício e a possibilidade de preparação de profissionais com o perfil esperado pela empresa.

Um alerta importante! Muitas empresas têm utilizado o conceito de estagiário, não na concepção legítima de formação e preparação profissional, mas simplesmente como mão-de-obra barata, na medida em que isso não compromete seu quadro de pessoal nem seu orçamento de despesas. Isso é ruim pois você pode acabar desmotivando esses jovens ao invés de esculpi-los ou formá-los para que se tornem membros capacitados para a empresa.

As palestras são especialmente indicadas para a atualização profissional, trazendo novos conhecimentos e boas práticas; além de representarem uma boa oportunidade de atingir grande público com custos reduzidos. As palestras internas, além de servir ao objetivo de treinamento, são poderosos instrumentos de integração e melhoria do processo de comunicação, com reflexos diretos no aumento da produtividade e no desenvolvimento do próprio palestrante.

A dinâmica de grupo também é uma técnica que utiliza a energia e o envolvimento do grupo na preparação de pessoas. Conduzidas em ambientes planejados e controlados, as dinâmicas trazem, além do papel específico de crescimento profissional definido no programa de treinamento, também a possibilidade de crescimento pessoal dos envolvidos.

Então, como podemos ver, existem programas, métodos que ajudam o colaborador a se desenvolver, automaticamente ele cria expectativa, onde usada corretamente pode ter um ganho expressivo dentro da organização. Por isso, dizemos que o treinamento bem estruturado, bem planejado tem grandes chances de obter sucesso, tanto para a empresa, quanto para o colaborador.

Segundo Marras (2001, p. 157)

A execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Entende-se que o importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinados em uma linha específica da empresa, que é o

aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Segundo estudos, entendeu-se que é muito importante após a realização do treinamento é a constatação de que as metas sugeridas foram alcançadas. Esta etapa é de grande importância à organização, pois caso as metas não sejam alcançadas, as etapas de treinamento deverão ser revistas e o treinamento novamente realizado, para a conclusão real das suas necessidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo encontrar os principais motivos da rotatividade de colaboradores na indústria têxtil analisada e com isso apresentar soluções para que a empresa busque um maior desenvolvimento e crescimento no mercado em que atua, minimizando riscos e perdas desnecessárias que acontecem com o alto índice de rotatividade.

Não se pode esquecer que a rotatividade não é um problema de exclusividade do setor têxtil e sim de vários ramos de trabalho, por lidar com pessoas, que são necessárias para todas as organizações.

As causas que aqui foram listadas, discutidas e apresentadas como base para os motivos do turnover na organização podem vir a ser de grande valia para gestores de outras empresas que desejam primeiramente entender a rotatividade em si, com seus principais motivos, para depois tentar minimizar seus riscos à organização.

Para isso é de extrema importância que o gestor esteja disposto a se aprofundar no assunto, pois muitas vezes esses motivos não estão tão claros quanto se pensa. A empresa onde foi realizado o estudo, por exemplo, não tinha como hábito a aplicação de questionários de desligamento com os colaboradores que estavam deixando-a, que tornava mais difícil o diagnóstico do alto índice de rotatividade que carregava. Pode-se frisar a importância de tal atitude, que faz com que o problema possa ser sanado com mais agilidade e precisão, focando em uma decisão mais direta naquilo que foi relatado pelos ex-colaboradores.

Os motivos que envolvem o turnover nas organizações podem ser diversos, como a falta de motivação dentro da empresa; a falta de perspectiva de crescimento dentro da organização; falta de apoio; a insatisfação com as normas da empresa; com o fato de não gostar do trabalho; não se adaptar a função entre outras. Enfim, vários podem ser os motivos que envolvem a decisão de um colaborador em deixar a organização, mas o que é mais importante de se destacar são os custos que essa decisão traz para a empresa.

Os custos não envolvem somente gastos financeiros (que são muito importantes e relevantes) como contratação, gastos com treinamento, demissão, benefícios e etc., mas também custos de capital intelectual, pois quando um colaborador deixa a organização, ele leva consigo tudo aquilo que aprendeu, toda a experiência adquirida ali. Até que outra pessoa consiga aprender, se desenvolver e agregar conhecimento a organização pode levar um bom tempo, tempo este que acaba desestabilizando toda a estrutura da empresa onde uma coisa puxa a outra.

É preciso que o gestor esteja sempre interessado no que está acontecendo dentro da sua empresa, principalmente com relação à mão-de-obra, pois esta é parte fundamental da organização. Fazer incentivos, motivá-los, tornar o ambiente propício ao desenvolvimento e integrar sempre o colaborador, sempre deixando claro o quanto o mesmo é essencial e importante naquilo que realiza.

REFERÊNCIAS

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

XAVIER, Ricardo. Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções. São Paulo, editora Gente, 2006.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COMO MINIMIZAR A ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM SUPERMERCADO VAREJISTA NA CIDADE DE SUMARÉ-SP

Sílvia de Assis Alves ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

Diante da rotatividade de pessoas nos supermercados varejistas, o artigo visa demonstrar as principais causas que motivam a demissão. Desta forma, foram realizadas pesquisas por meio dos sites de pesquisa eletrônica, livros, e por meio de um questionário que teve como objetivo descobrir as causas dos desligamentos da empresa. O trabalho desenvolvido demonstra que vários são os fatores que motivam em uma empresa, porém muitos outros, geralmente considerados simples são os que desmotivam a equipe, trazendo então improdutividade, descontentamento com o ambiente de trabalho, ou seja, o colaborador não se sente profissionalmente realizado, gerando para a empresa um alto índice de entrada e saída de funcionários: a rotatividade.

Palavras – chaves: Desmotivação de funcionários, insatisfação, benefícios, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Before the turnover of people in retail supermarkets, the article seeks to demonstrate the main causes that motivate the lay-off. This way, it has done research on search sites, books and a questionnaire, which the objective is discover the causes of company lay-offs.

The developed work shows that are many factors to motivate in a company, however there are many others usually considered simple but, it demotivates the team, it makes the decrease productivity, dissatisfaction with the working environment, in other words, the employee do not feel professionally accomplished, it generate for the company a high rate of input and output of workers.

Key words: *Demotivation of employees, dissatisfaction, benefits, people management.*

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: silvia.alves16@gmail.com)

(2) Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (r.martinelli2004@gmail.com)

INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas buscam por oportunidade de emprego onde se sintam valorizadas, tenham uma remuneração correspondente a função e que se sintam realizadas, profissionalmente.

Diante deste mercado competitivo, as empresas de ramo varejista tentam se sobressair diante das outras empresas. Por isso investem em plano de carreira, treinamentos e até salários compatíveis com a função exercida pelo funcionário. Porém, deixam a desejar em outros aspectos que influenciam na rotatividade de colaboradores.

Assim, como é importante para os colaboradores trabalharem em uma empresa onde se sintam realizados, para a empresa também é essencial ter o seu capital humano produzindo, trazendo lucratividade e resultados para a organização.

Neste contexto o objetivo deste trabalho foi identificar as principais falhas de um supermercado varejista em relação a rotatividade de funcionários e através dos resultados obtidos pode se pensar em uma estratégia para modificar este alto índice dentro da empresa.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Gestão de pessoas

Conforme Gil (2001, p. 17) "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". A gestão de pessoas atualmente está buscando cada vez mais chegar ao nível de excelência, investindo em treinamentos, motivação dos colaboradores, retenção de talentos, dentre outros processos que visa à qualidade no ambiente de trabalho.

Para Xavier (2006, p.23) a área de RH "provém mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos."

O departamento de Gestão de pessoas realiza todo o processo de contratação e demissão de funcionários, processo em que facilita identificar os motivos mais frequentes das saídas dos colaboradores da empresa. Uma ferramenta muito utilizada pelo departamento de Gestão de Pessoas para medir o grau de rotatividade é a pesquisa de desligamento ou opinião que tem como principal objetivo identificar os principais motivos do alto turnover.

Rotatividade

A rotatividade de pessoal se define quando os funcionários entram e saem das empresas com bastante frequência, fator que gera aumento tanto em custos de contratação como em rescisão de contratos. Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra.

Vários são os fatores que pode levar a rotatividade em uma organização, dentre eles estão à desmotivação no ambiente de trabalho, descontentamento com a empresa, salários incompatíveis e busca por uma melhor colocação no ambiente de trabalho.

Tanto o funcionário pode pedir demissão quanto a empresa pode solicitar a sua dispensa. Para Chiavenato (2005), a rotatividade de pessoal é a saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.

Rotatividade no ramo varejista e principais causas

O ramo varejista possui grande rotatividade devido a diversos fatores, dentre eles estão melhores propostas profissional, ausência de treinamentos, salário incompatível com a função, problemas pessoais, descontentamento com o ambiente interno e com horário de trabalho.

“Varejo consiste no processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas (distribuidores) e outros fornecedores para venda em quantidades menores ao consumidor final.” (DONATO, 2012).

Varejo é a ponte direta entre produto e o consumidor final, sem intermediário.

O supermercado varejista não é somente um local de vendas de mercadorias, hoje no varejo é necessário planejamento, marketing, estratégias, lucratividade, produtos com qualidade, dentre outros.

Motivação dos empregados

De acordo com Chiavenato (2009, p 247)

O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoas a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Para Xavier (2006, p.105) motivação quer dizer: “Ter motivo, uma força que move, um impulso interno propulsor algo que faz a pessoa caminhar para a frente, para a realização das metas.”

A motivação no varejo é extremamente importante, tanto para o colaborador quanto para a empresa. O funcionário motivado veste realmente a camisa da organização, cumpre procedimentos e realiza também o marketing da empresa para outras pessoas. Um outro benefício do colaborador motivado é a produção, uma pessoa motivada rende melhor no trabalho e conseqüentemente a empresa ganha com esta motivação.

Importância dos treinamentos

A ausência de treinamentos pode ocasionar para a empresa perdas irreparáveis, isso porque o colaborador se não souber a missão, visão e objetivos da empresa não conseguirá executar o seu trabalho corretamente, além de deixar a desejar na produtividade. É um processo que precisa ser passado de forma correta para os funcionários, pois pessoas mal treinadas podem gerar conflitos com gestores ou clientes internos da empresa.

De acordo com Xavier (2006, p. 55/ 56)

Produtividade é fazer o trabalho conforme o previsto, em termos de padrão de qualidade e cumprimento dos objetivos, com o menor uso de recursos: pessoas, máquinas, materiais e dinheiro. Para que se consiga isso é necessário qualificação: conhecimento dos objetivos e expectativas, conhecimento dos métodos e processos, habilidades específicas no uso de máquinas e materiais.

Remuneração direta

Segundo Dutra (2006, p. 181) remuneração direta “é o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. O total de dinheiro pode ser fixo – remuneração fixa, ou seja, é um montante previamente ajustado entre a pessoa e a organização a ser pago regularmente pelo trabalho realizado.”

Remuneração indireta

De acordo com Dutra (2006, p. 182)

É um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado. Geralmente, a remuneração indireta é complementar a remuneração direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização. Dessa forma, a remuneração indireta tende a ser extensiva a todos os empregados, não é objeto de diferenciação interna e é composta por benefícios.

Remuneração básica

“É a remuneração recebida pelas pessoas em troca do seu trabalho. [...] pode ser determinada com base no cargo exercido pela pessoa, nas habilidades requeridas e possuídas ou nas competências exigidas e entregues pela pessoa.” (DUTRA, 2006, p.182)

Remuneração por desempenho

Para Dutra (2006, p. 182)

É a remuneração que procura premiar os resultados apresentados pelas pessoas e pela empresa ou negócio. Normalmente é uma remuneração variável vinculada a metas de resultado individual, por equipe e/ ou negócio/ empresa. Essa remuneração é transferida para a pessoa mediante dinheiro, participação acionária ou prêmios;

Remuneração incompatível

Salário é a remuneração que o trabalhador recebe devido ao serviço prestado por meio de um contrato de trabalho.

Muitas pessoas que trabalham em supermercados são insatisfeitas com os salários e optam por desligar da empresa e procurar por outras oportunidades, à maioria das vezes o varejo perde grandes talentos, o que causa instabilidade

internamente, devido à busca por novos colaboradores para a substituição daquele profissional.

Melhores propostas profissionais

Nos dias de hoje, em meio a concorrentes capacitados e profissionais cada vez mais qualificados a busca por melhores oportunidades de crescimento aumentou em relação ao ramo varejista. Geralmente as pessoas que optam por trabalhar em supermercados possuem a visão de que este emprego é provisório e não enxergam as oportunidades profissionais que este ramo tem a oferecer. Com esta visão pedem demissão para aceitar qualquer outra proposta de emprego.

Muitos estabelecimentos deixam a desejar e possuem uma parcela de culpa neste alto índice de rotatividade, por muitas vezes não valorizam o funcionário, não possuem benefícios, não investem em cursos e treinamentos, deixam a comunicação de lado e o funcionário se sente esquecido, menosprezado e qualquer oportunidade que surja, acabam por levar ao desligamento da empresa.

METODOLOGIA

O supermercado utilizado como estudo para o presente artigo possui uma rede com 23 filiais e compõe, atualmente, um quadro de 4800 colaboradores ativos.

A metodologia empregada neste se baseia em perguntas diretas aplicadas através de um questionário, respondido por 68 funcionários, onde se obteve resultados essenciais para o desenvolvimento deste artigo. As perguntas do questionário foram aplicadas em setores variados de um supermercado que possui em sua filial 233 colaboradores e tem como objetivo identificar os principais fatores que levam os funcionários a pedirem demissão.

Foram 7 perguntas embasadas em motivação, liderança, benefícios, insatisfação com o ambiente de trabalho, entre outros, coletando-se dados para análise no decorrer deste artigo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para descobrir os principais motivos que levam a rotatividade de funcionários, no seguimento de supermercado varejista, foi elaborado um questionário com perguntas diretas que tem como objetivo identificar as principais causas que levam o colaborador a desmotivação e conseqüentemente a pedir demissão.

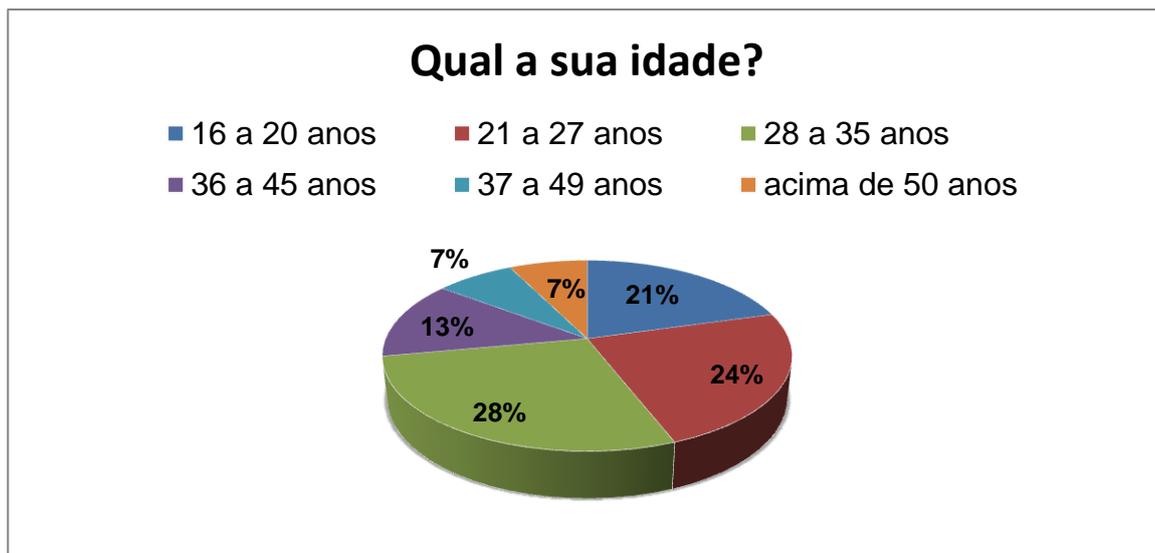


Gráfico 1. Porcentagem da idade dos colaboradores do supermercado. **Fonte:** Autoria própria.

Foram entrevistados 68 colaboradores e com base nos dados obtidos conclui-se que a maior parte dos entrevistados está na faixa de 28 a 35 anos com 28% da amostragem, sendo pessoas jovens que precisam se sentir motivados para continuarem no ramo que trabalham, pois geralmente o público desta faixa etária busca estabilidade financeira e realização profissional.



Gráfico 2. Porcentagem da escolha das pessoas que trabalham no ramo varejista. **Fonte:** Autoria própria.

De acordo com o gráfico acima, conclui-se que 39% dos colaboradores do supermercado trabalham no ramo varejista pelo fato de ter sido a primeira oportunidade que tiveram. A maioria das pessoas se sente seguras no emprego, pelo fato de adquirirem estabilidade e segurança, por isso sentem medo de ingressar em algo novo, ou seja, em uma profissão diferente.

Já 26% dos entrevistados dizem gostar do ramo varejista, 19% trabalham no varejo por ser próximo de casa e 16% ingressaram no supermercado através de indicação de conhecidos.

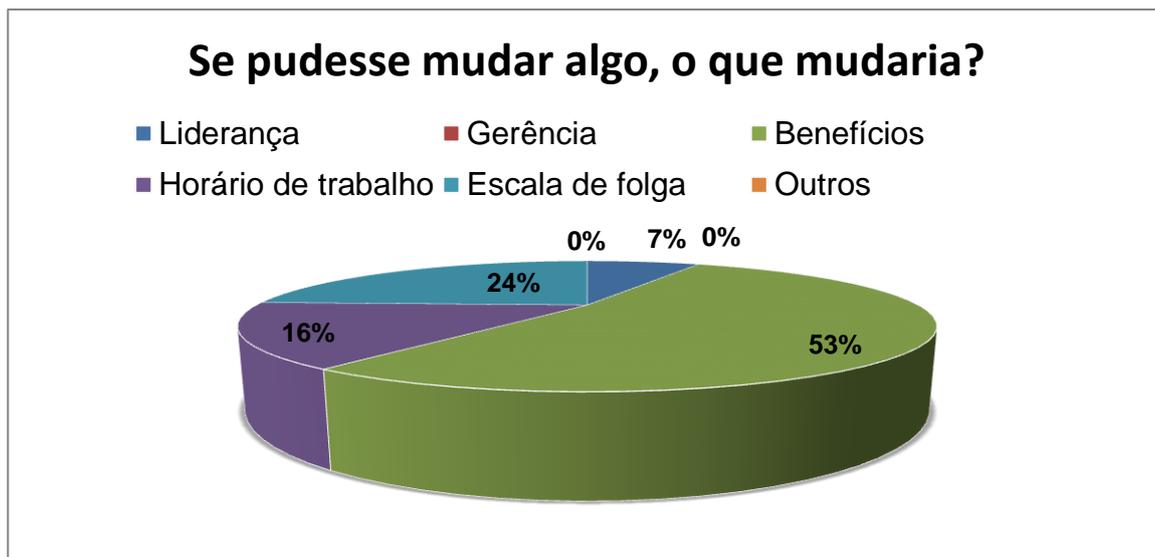


Gráfico 3. Porcentagem de mudanças que os funcionários fariam no supermercado. **Fonte:** Autoria própria.

“Se conhece por benefícios aquelas facilidades, conveniências ou vantagens que um colaborador recebe da empresa, no sentido de causar estímulos para que estes se sintam mais motivados.” (Moraes, 2010)

Mais da metade dos colaboradores dizem que se fosse mudar algo dentro da empresa, mudaria os benefícios. Através desta pergunta pode se observar o descontentamento dos entrevistados com a ausência do mesmo.

“Os benefícios em nosso país são simplesmente uma forma de remuneração complementar. Os benefícios oferecem suporte para os empregados que lhe permitem a segurança a que de outra forma não teriam acesso.” (Dutra, 2006, p.197)

Atualmente, os supermercados não oferecem benefícios aos seus funcionários, o que leva a desmotivação interna e também a dificuldade na contratação de novos funcionários, por este motivo o índice de 53%, conforme gráfico acima se torna preocupante e também uma alerta para a alta gestão, que precisa criar estratégias motivacionais para reduzir este total.

Para descobrir os benefícios que eles gostariam que a empresa oferecesse, segue abaixo o gráfico que constam as informações coletadas no questionário.

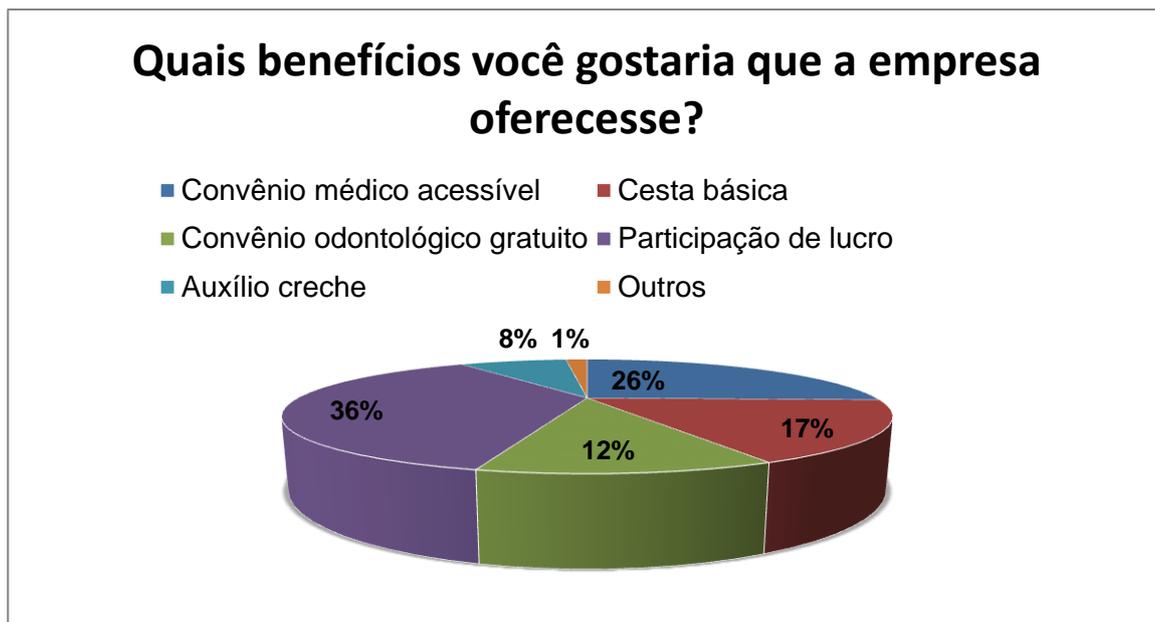


Gráfico 4. Porcentagem de preferência de benefícios. **Fonte:** Autoria própria.

O gráfico acima demonstra que 36% dos funcionários gostariam que a empresa oferecesse participação de lucro.

Conforme Dutra (2006, p. 196) participação de lucro se define em:

A remuneração é uma fração do lucro obtido pela empresa. Normalmente, o lucro distribuído é uma fração do lucro que excede a remuneração mínima exigida pelos acionistas. Também nesse caso, o montante do lucro a ser distribuído é estabelecido previamente entre os acionistas e os trabalhadores.

Outro benefício desejado por eles são o convênio médico mais acessível. Atualmente o supermercado estudado possui convênio médico que para muitos o preço é considerado próximo de convênios médicos particulares.

Deste total, 17% gostariam de ganhar cesta básica, 12% convênio odontológico gratuito, 8% auxílio creche e 1% outros benefícios.

Dê sua opinião sobre a liderança/ gerência da empresa.

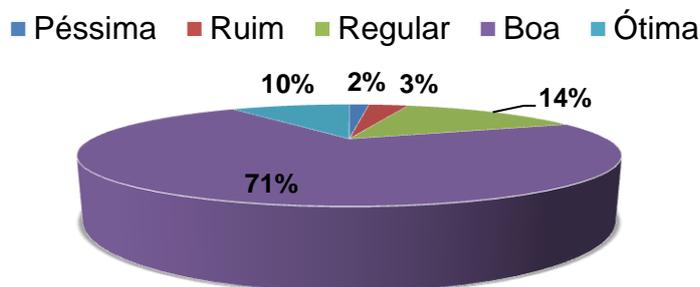


Gráfico 5. Porcentagem de opinião sobre gerência/ liderança. **Fonte:** Autoria própria.

Foi avaliada a opinião dos colaboradores sobre a liderança/ gerência do supermercado, 71% acham a alta gestão boa, 14% regular, 10% ótima, 3% acham ruim e 2% dos entrevistados acham péssima.

Os dados demonstram que os funcionários estão satisfeitos com a gerência/ liderança do supermercado.

O que o motiva hoje dentro da empresa? Pode marcar mais de uma alternativa.



Gráfico 6. Porcentagem sobre o que motiva os colaboradores na empresa. **Fonte:** Autoria própria.

Na pergunta sobre o que motiva o funcionário dentro da empresa, os dados obtidos foram os seguintes: 25% são motivados pelo ambiente de trabalho, 24% por possibilidade de crescimento, também 24% se sentem motivados por estabilidade/ segurança no emprego, 15% devido a salários/ benefícios, 7% são motivados por política, normas e objetivos internos e por fim 5% devido a reconhecimento e premiações.

Se você fosse se desligar hoje da empresa, por qual motivo sairia?

- Insatisfação com o ambiente de trabalho
- Insatisfação com o salário
- Insatisfação com liderança/ gerência
- Insatisfação com benefícios
- Insatisfação com a política da empresa
- Outra proposta de emprego

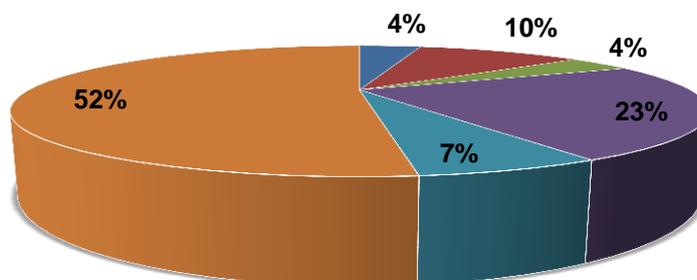


Gráfico 7. Porcentagem sobre motivo que se desligaria da empresa. **Fonte:** Autoria própria.

Para finalizar este questionário aplicado com o objetivo de descobrir os fatores que influenciam a rotatividade de pessoas dentro de um supermercado varejista, elaborou-se a pergunta acima e 52% responderam que sairiam da empresa se houvesse outra proposta de emprego, 23% se desligariam por insatisfação com benefícios, 10% insatisfação com o salário, 7% por insatisfação com a política da empresa, 4% sairia por descontentamento com o ambiente de trabalho e o mesmo percentual por insatisfação com liderança/ gerência.

Esses fatores influenciam diretamente na rotatividade de pessoas dentro da empresa e conseqüentemente causam instabilidade interna, aumento de custos com demissão e contratação e o principal denigre a imagem da empresa.

Conclui-se com este resultado que mais da metade se desligariam da empresa por uma proposta de emprego melhor e 23% por descontentamento com benefícios. Diante deste percentual, a empresa e a gestão precisam estabelecer estratégias de motivação e retenção de funcionários, além de tentar implantar benefícios para que esta insatisfação e descontentamento não gerem problemas futuros para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base neste estudo, foi possível constatar que para reduzir o alto índice de rotatividade que existe nos supermercados varejistas, é necessário identificar as falhas existentes e criar estratégias para motivar os funcionários.

Em virtude do que foi pesquisado, notou-se pelo questionário a insatisfação dos colaboradores em relação á benefícios simples como assistência médica, odontológica, cesta básica dentre outros. Porém, o mais notável neste questionário é que a insatisfação é geral, talvez pelo ramo varejista não ser tão valorizado atualmente em relação a outros segmentos, o que gera desmotivação nos colaboradores.

Em conversa com os entrevistados, percebeu-se a desmotivação dos mesmos em relação à falta de benefícios, sendo que atualmente o supermercado estudado não tem

convênio médico acessível, cesta básica, participação de lucro, dentre outros considerados atrativos para os colaboradores.

Portanto, para adquirir-se bons resultados e alcançar objetivos dentro de qualquer empresa, é necessário entender o cliente interno, como também motivá-lo. Funcionário contente é sinônimo de produtividade e resultados satisfatórios.

Aos funcionários cabem lutar por reconhecimento e valorização, sempre buscando atingir metas, produzir com eficiência e atender com qualidade. Quanto aos empresários, espera-se que possam oferecer aos colaboradores os incentivos necessários, levando-os a “vestirem a camisa da empresa” sempre com excelência nos resultados, pois quando valorizado, o colaborador é para a empresa um bem de valor imensurável.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**/ Ricardo Xavier. – São Paulo: Editora Gente, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. A Dinâmica do sucesso nas organizações. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**/ Idalberto Chiavenato.- 4.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

DONATO, Claudio. **O conceito de varejo e a importância da tomada de decisão**, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/>>. Acesso em ago. 2015.

MORAIS, Vanderlei. **A remuneração e os benefícios sociais**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-remuneracao-e-os-beneficios-sociais/48101/>>. Acesso em 26/09/2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências, e perspectivas**/ Joel Souza Dutra.- 1. Ed.-5.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2006.

ESTUDO DE CASO: BAIXA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA “ULTRA NAVES”

Saulo Samuel Pacheco ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

O estudo tem como objetivo verificar a motivação dos funcionários na empresa “Ultra Naves”, nome fictício adotado no artigo como forma de preservar a idoneidade da empresa e dos funcionários que nela trabalham. A motivação propriamente dita, tem influência muito grande nas organizações, pois hoje para que se tenha um trabalho com qualidade e diferenciação diante de seus concorrentes, tem que ter trabalhadores motivados e com vontade de crescer dentro da empresa, mas para isso a organização tem que dar todo suporte para que os resultados e objetivos sejam recíprocos. O trabalho vem com intuito de trazer ferramentas e verificar onde há oportunidades para mudanças e assim alcançar um desenvolvimento contínuo com sucesso em suas ações.

Palavras-chave: Satisfação, reconhecimento, Ferramentas.

ABSTRACT

The study has the objective to determine the motivation of employees in the company "Ultra Naves" The motivation has great influence in organizations today, in order to have a job with quality and differentiation in comparison to their competitors, they have to have motivated employees and willingness to grow within the company, but for that the organization must give full support to actual results and objectives and then it will be reciprocal. This study intends to bring tools and see where have opportunities to change and achieve continued success.

Key words: Satisfaction, recognition, tools.

¹ Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (email:ss_pacheko@hotmail.com)

¹ Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa. SP. Brasil.(email:r.martinelli2004@gmail.com)

INTRODUÇÃO

A “Ultra Naves” é referência no mercado brasileiro de aeronaves experimentais e ultraleves.

Desde os ultraleves básicos para solo e aeronaves experimentais avançadas, a empresa desenvolve modelos de aeronaves experimentais para atender às necessidades dos pilotos brasileiros.

Atualmente a “Ultra Naves” desenvolve uma aeronave experimental de asa alta, com homologação LSA, para o mercado americano, em parceria com empresa daquele país.

Hoje podemos levar em consideração que a “Ultra Naves” já é conhecida no seu ramo como pioneira e alguns de seus sonhos foram, parcialmente, realizados.

Lucrar sim, mas saber investir certo sempre trará oportunidades para seu crescimento; é o que veremos no decorrer desse estudo, trazendo benefícios para a Empresa e para seus clientes internos (colaboradores).

Para quem conseguiu manter-se no mercado durante todo esse tempo, certamente nem sempre foi uma tarefa fácil nesse sentido. Hoje, tudo é ainda mais difícil, o mercado mudou e as pessoas se tornaram mais exigentes; tendo de um lado a crítica de clientes e de outro, a verdadeira importância do cliente interno ou seja, os colaboradores.

Pensando nesse ponto, a estratégia para a “mudança” no pressuposto motivação organizacional ou melhor o que realmente causa esse sentimento de mudança? É o que se busca esse trabalho, o mundo mudou, e as pessoas também. E como devemos lidar com estas questões? Não apenas na tratativa dos seus colaboradores, mas também na qualidade de seus atendimentos, na diversificação e na tecnologia implantada dentro da companhia.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A referência colocada nesse trabalho vem com intuito o de verificar as necessidades e trazer ferramentas com o objetivo de trazer resultados positivos para a organização.

Vamos começar na definição da motivação que nada mais é que a satisfação e o prazer de estar trabalhando na empresa.

De acordo com Maximiano [1] (1995 p, 318), motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

A palavra motivação nos traz vários conceitos; contudo, na “Ultra Naves”, utilizaremos a teoria motivacional de Abraham H. Maslow com base na teoria da hierarquia das necessidades humanas que segue:



[2] Para Bowdich (2010) p,41

A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo os indivíduos precisavam estar satisfeitos antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. Basicamente, a necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome (necessidades fisiológicas) de alguém que são de importância primária. Quando essas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e ordem de tiver sido satisfeita, as pessoas começarão a desenvolver desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal. Nesse momento, as pessoas desejarão se associar com outras e experimentar laços interpessoais de amizade e afeto. Depois que a necessidades básicas de sobrevivência e segurança tiverem sido satisfeitas, a oportunidade de participar de interações sociais se torna importante. Quando esta necessidade for satisfeita, as pessoas experimentarão a necessidade de sentir a estima pessoal, o reconhecimento (especialmente por aqueles que sejam importantes em suas vidas) e prestígio, bem como satisfazer as necessidades do ego, orientadas para a realização, o sucesso e um certo grau de autonomia ou independência. O estágio da hierarquia enfoca a continuidade do autodesenvolvimento, e o atingimento da plenitude do potencial do indivíduo como ser humano. Embora isso seja um tanto arbitrário, Maslow sugeriu que apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal, concluiu.

Para Wagner III e Hollenbeck [3] (2003), a teoria da expectativa de Vroom, trás um complemento por várias outras teorias. A teoria da expectativa ou expectância, como também é chamada, é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho.

[4] Motivação para ele é uma força que propela o indivíduo para certo comportamento, é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer. Os três principais conceitos subjacentes à esta teoria são os de Valência, Instrumentalidade e Expectativa.

Segundo Wagner III e Hollenbeck [3] (2003 p, 89):

Os resultados podem ter valência positiva, negativa ou nula. Diz-se que um resultado tem valência positiva quando uma pessoa prefere alcançá-lo a não alcançá-lo. Quando uma pessoa é indiferente em relação a alcançar um resultado, atribui-se a esse resultado uma valência nula. Se uma pessoa prefere não alcançar o resultado, diz-se que o resultado tem valência negativa. É importante distinguir entre valência e valor. Valência se refere a satisfação antecipada. Valor representa a satisfação efetiva que a pessoa experimenta por alcançar um resultado desejado.

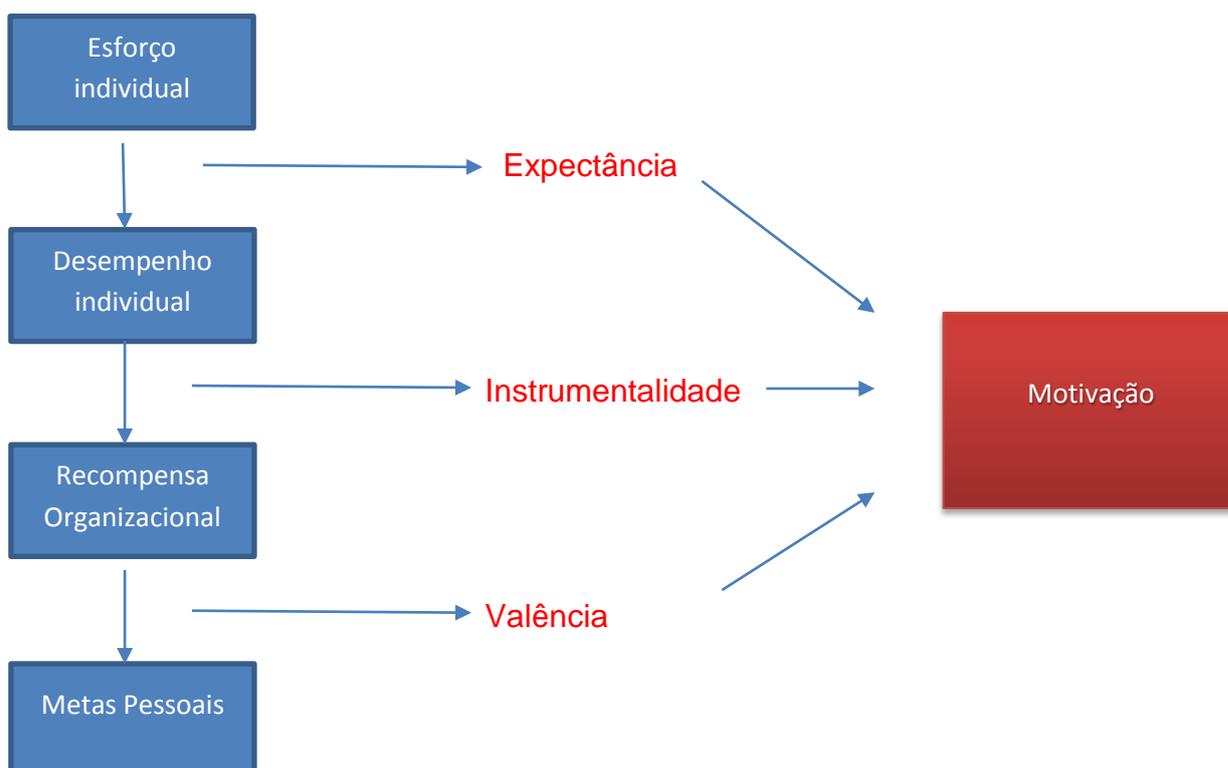
Se você definir bem cada teoria, trará um retorno excelente, pois cada uma vai trazer seu benefício próprio, e chegando apenas um resultado que é a satisfação do funcionário.

Para Bowditch [2] (1990 p, 45/46), explica que:

Se dividindo em três componentes essenciais VIE ou teoria das expectativas trás um modelo que supõe que a motivação é dividido em: Expectativa de esforço de desempenho, no sentido de que um esforço trará um bom desempenho (expectativa), Uma percepção de desempenho-resultado no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas (instrumentalidade), e o valor ou ação de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa (valência). Sendo assim para que o individuo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subsequentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores.

Na figura a seguir, conseguiremos ver a relação da influência na motivação em comparação com a Teoria de Maslow:

Figura 1: Mostra a estrutura das teorias apresentadas á cima. **Fonte:** Autoria Própria.



APLICAÇÃO

Para trazer um resultado que possibilite a satisfação do colaborador e o crescimento contínuo da empresa é preciso trabalhar algumas ferramentas e analisar ambientes, líderes, salários e benefícios. Mão de obra qualificada, funcionário motivado, cada qual deverá buscar seus objetivos, trazendo satisfação profissional. O desempenho do funcionário dependerá da recompensa dada pela empresa? Será que hoje, as empresas dão a importância necessária e o reconhecimento ao funcionário de forma justa ou adequada? É importante motivar os funcionários pois, o contrário, gera a frustração e acaba afetando o resultado de determinado trabalho.

Para Maximiano [1] (1995 p, 324) complementa dizendo:

Não é apenas a busca da satisfação das necessidades que motiva o comportamento humano no trabalho (assim como em outras circunstâncias). A Frustração, que resulta da insatisfação das necessidades, também pode ser um impulso poderoso para a ação humana. A Frustração é o sentimento que decorre da incapacidade ou impossibilidade de atender a uma necessidade e também pode ser causa de diversos tipos de comportamentos no ambiente de trabalho.

Preparar seus funcionários, com treinamentos contínuos é uma das peças fundamentais e traz um retorno muito expressivo; assim nos explica [5] Lopes (1988 p, 175), quanto mais alto o nível de treinamento do empregado, tanto maiores possibilidades que a empresa tem de se aperfeiçoar seus serviços, de lançar-se a empreendimentos que reclamem uma técnica mais avançada, de melhorar padrões de produção, enfim, de ocupar uma posição mais vantajosa em relação a seus competidores.

Ainda para Wagner III e Hollenbeck [3] (2006 p, 96) diz que:

A ideia de que os seres humanos geralmente se comportam no sentido de maximizar o prazer ou minimizar a dor foi formulada inicialmente pelos filósofos gregos antigos e utilizada no conceito de hedonismo. Esse conceito participa praticamente de todas as teorias modernas da motivação. É particularmente visível nas teorias da aprendizagem que procuram explicar o comportamento em termos das associações que as pessoas estabelecem entre executar um comportamento e experimentar um resultado.

A questão do reconhecimento demonstra a importância que o funcionário para a empresa. Não se entende reconhecimento apenas com salários adicionais; outros exemplos claros disso são: um café da manhã especial, criar eventos para que sejam reconhecidos funcionários que tenham atitudes diferenciadas dentro da organização. A empresa deve valorizar os talentos que cada um possui.

Para Wagner III e Hollenbeck [3] (2006 p, 98) “Reconhecimento é outro tipo de recompensa não financeira que pode ser usada para motivar as pessoas”

A comunicação interna traz consigo uma chave para o sucesso, pois uma boa comunicação é vista como base principal para obter resultados desde o início do processo, meio e o final, como também para garantir que o funcionário esteja bem informado e envolvido com a empresa, é onde acontecem as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de

Endocomunicação, [6] **a comunicação interna** é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma vertical ou seja do alto nível de direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

A pesquisa de clima e satisfação é importante para se ter uma visão dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho, gestores e ainda sugerir mudanças para que agreguem mais valor à empresa, dando um suporte para suprir necessidades que as vezes não são observadas.

[7] Otimizar as ações gerenciais: a pesquisa de clima serve, mais do que nas funções acima, como uma ferramenta para ajudar a priorizar, a partir de um ranking de necessidades, quais devem ser as primeiras ações do setor de recursos humanos, na hora de desenvolver suas atividades, já que a partir das informações obtidas na pesquisa é que se pode buscar resultados efetivos.

Palestras Motivacionais, eventos e iniciativas de integração são importantes para interação dos funcionários; fazendo com que eles sintam-se importantes para empresa; é agregar reconhecimento e dar oportunidade para que todos se sintam investido para trazer resultados para empresa. São pequenas atitudes com grandes retornos que podem ser implantados na empresa “Ultra Naves”.

[8] Com esse intuito, a empresa pode proporcionar desafios como as Ações de Team Building, que consistem em trabalhar atividades descontraídas com características lúdicas e desafiadoras em um espaço diferente, normalmente ao ar livre. Considere que diversas ações podem ser realizadas para que os colaboradores saiam da “zona de conforto”, lidem com emoções e sentimentos, e identifiquem pontos de melhoria no desenvolvimento pessoal e profissional

Benefícios extras são ligados a atitudes que podem fazer total diferença e, com certeza, o nome da empresa será reconhecido e valorizado.

[9] **Formas de Remuneração e Auxílios:** remuneração por competências e habilidade, remuneração variável, participação nos lucros e resultados (salários extras), 14o salário, programa de reconhecimento, previdência privada, seguro de vida, adicional por tempo de casa, concessão de opção de ações para todos os funcionários (stock options), ajuda no aluguel (em caso de transferência), empréstimo para aquisição de casa própria, financiamento para aquisição de automóvel, carro com despesas pagas, estacionamento, transporte da empresa (ônibus), venda de produtos fabricados pela empresa com desconto, auxílio para pais de filhos excepcionais, auxílio para compra de material escolar e assistência jurídica.

Para Bowditch [2] (1990 p, 239), um termo de uso frequente na atualidade para se expressar as diversas recompensas concedidas a empregados é a remuneração total. Este pacote inclui três elementos básicos: pagamento em termos de salário, benefícios tais como seguro, assistência médica, fundos de pensão, férias e outras recompensas “indiretas”.

Para Chiavenato [10] (2001 p, 67), diz que o plano de incentivo salarial funciona como conciliador dos interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e acompanhado de maior produtividade e maior rendimento, com interesses dos operários em obter salários mais elevados.

Outro ponto importante também é se preocupar com a liderança dentro da empresa, uma boa liderança reflete na produção de seus colaboradores. Um bom líder é aquele que dá suporte para seus funcionários; é o que, mesmo na dificuldade do seu colaborador, consegue entendê-lo e ajuda-lo a enfrentar os seus problemas.

Para Chiavenato [11] (2006 p, 18-19) a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Ainda para Chiavenato [10] (2001 p, 119), “ Para Tead, a administração é o conjunto de atividades próprias de certos indivíduos – Chefes executivos- que têm a missão de ordenar, encaminhar e facilitar os esforços coletivos de um grupo de pessoas reunidas em uma entidade, para a realização de objetivos previamente definidos.”

Moscovici [12] (1995, Apud FIORELLI, 2004 p, 222) nos dá a definição referente ao Feedback como sendo “Um processo de ajuda para as mudanças de comportamento; é comunicação para uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”.

Vemos assim que a necessidade de se investir na motivação passa a ser o segredo para o sucesso da organização.

METODOLOGIA

Esse trabalho vem com a finalidade de expor as necessidades dos funcionários da empresa “Ultra Naves”, uma empresa de médio porte, inaugurada em 1983, na cidade de São Paulo (SP), com um espaço grande para ser umas das principais montadoras de aeronaves experimentais.

Para realizar este presente artigo, foram usados questionários para identificar os “problemas” e a necessidade de garantir a linha de raciocínio esperado, a fonte pesquisada na revisão bibliográfica vem destacando por meio de literaturas a importância do funcionário motivado, e garantindo sucesso contínuo da empresa.

Foram entrevistados 8 colaboradores dos setores de qualidade, financeiro, recursos humanos e produção.

Cervo; Bervian e Da Silva [13] (2007, p. 57) afirmam que a pesquisa:

[...] parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Os três elementos – dúvida/problema, método científico e resposta/solução – são imprescindíveis, uma vez que a solução poderá ocorrer somente quando algum problema levantado tenha sido trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados.

Ou seja, você só consegue identificar seu problema se tiver levantamentos, dados e respostas com qualidade, para conseguir trabalhar e resolver as deficiências encontradas.

RESULTADO E DISCUSSÕES

De acordo com Webster’s International Dictionary [14] (1978), a pesquisa é uma indagação minuciosa, ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios. Pesquisa não é apenas procurar a verdade, e sim, encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Os resultados colhidos e a pesquisa de campo são significativos para identificar onde deverá ocorrer mudanças. É importante também para que o crescimento da empresa seja constante levando em conta a percepção de cada colaborador “pesquisado”. A pesquisa foi feita com 8 colaboradores que trabalham na empresa, considerando-se o tempo de empresa e o ponto de vista de cada um.

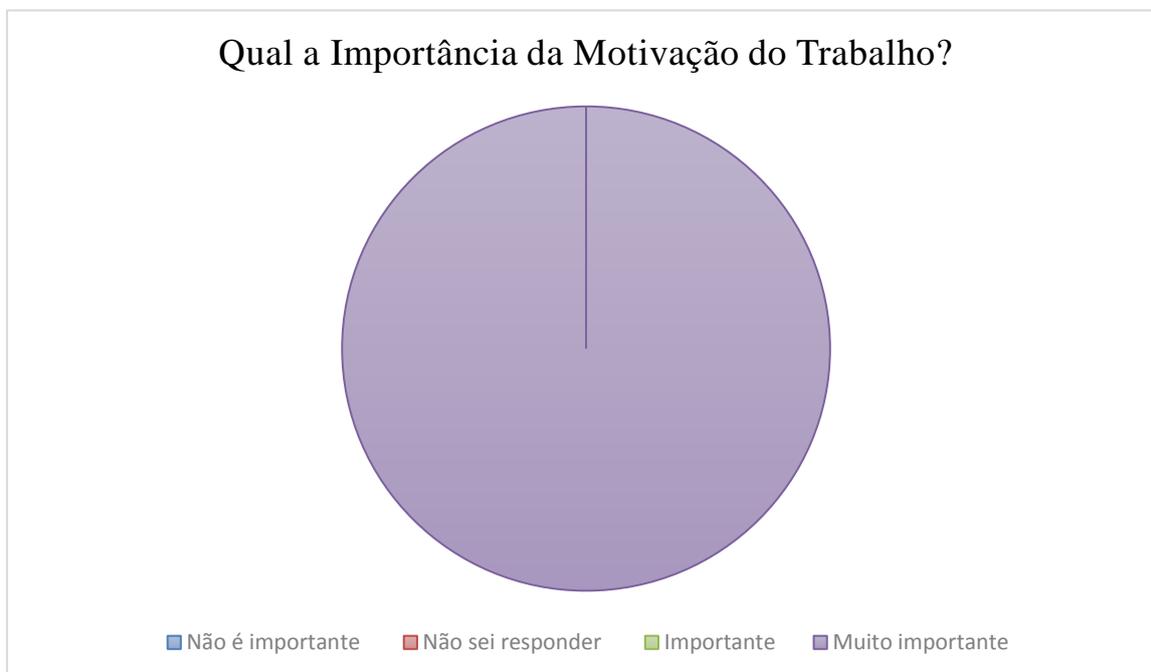


Figura 2: Mostra a importância da Motivação do trabalho. Fonte: Autoria Própria.

Como podemos observar 100% dos colaboradores acreditam que a motivação no trabalho é muito importante, verifica-se a necessidade de um olhar mais crítico enquanto sistema de gestão. Para responder o que as torna uma “pessoa motivada”, efetuou-se o seguinte questionamento:

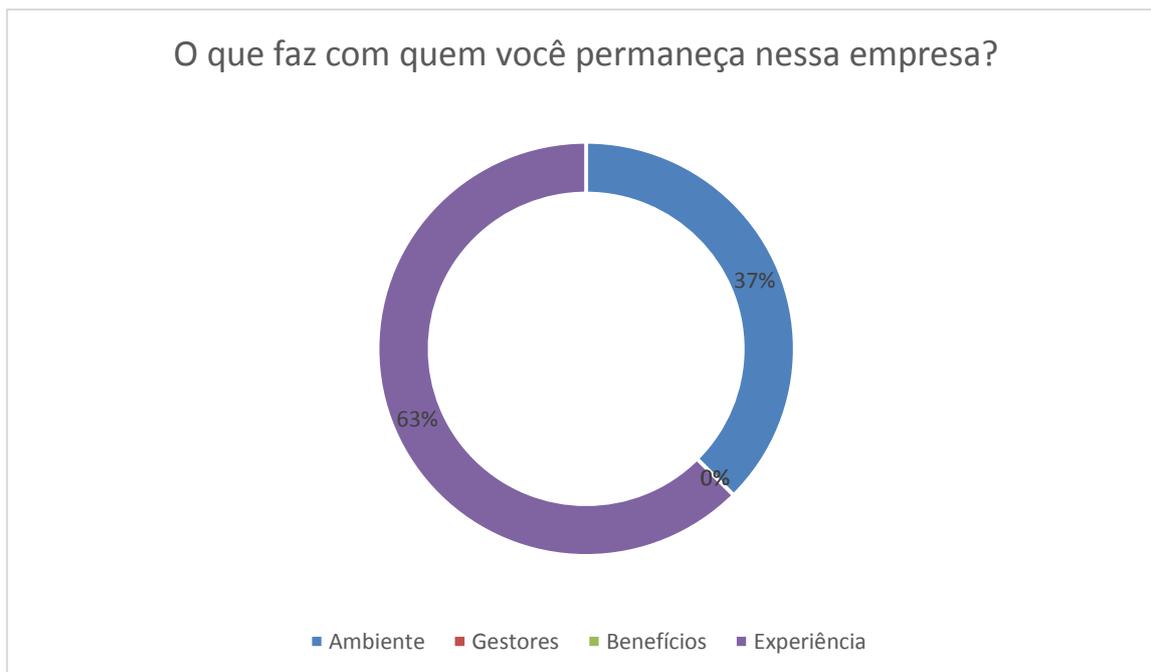


Figura 3 – Permanência na empresa. **Fonte:** Autoria Própria.

Os resultados foram bem claros, o ambiente e a busca por experiência têm mostrado os itens pelo quais as pessoas permanecem na empresa. Os pontos fracos demonstram também como a empresa está falhando ao lidar com seus gestores e com as deficiências de seus planos de benefícios. Com tudo isso, enfim, quem ganha é a concorrência.

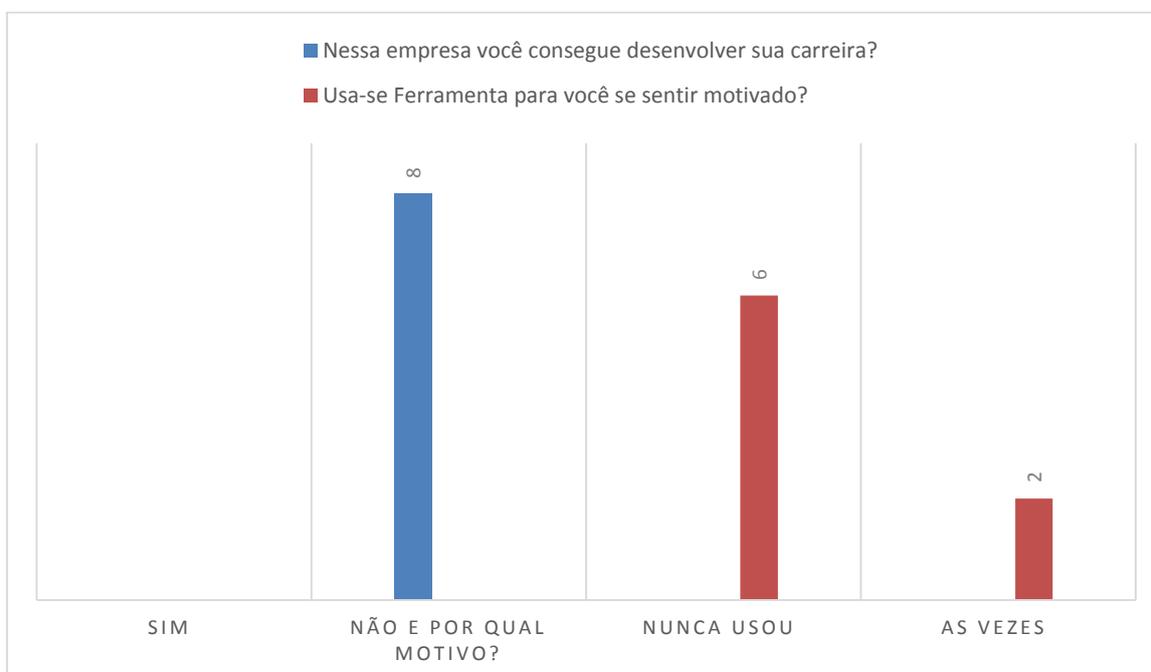


Figura 4 – Desenvolvimento da carreira dos funcionários e se são usadas ferramentas para se sentirem motivados. **Fonte:** Autoria Própria.

Plano de carreira é conhecido como um benefício dado pela empresa a seus funcionários. Com ele, o profissional pode saber por quais etapas passará na hierarquia corporativa e quanto tempo ficará em cada uma delas, além das competências esperadas dele.

Com isso, percebe-se a necessidade de um plano de cargos e salários ativo dentro da empresa e ferramentas que incentive o funcionário a permanecer junto à organização. Todos temos um objetivo, todos temos um sentimento e todos temos uma vida para ser traçada. A empresa tem que dar valor às “ jóias ” pois elas podem ser roubadas ou trocadas por outras que não trarão o mesmo resultado a curto prazo. Perde-se investimentos e danifica-se a imagem da empresa.

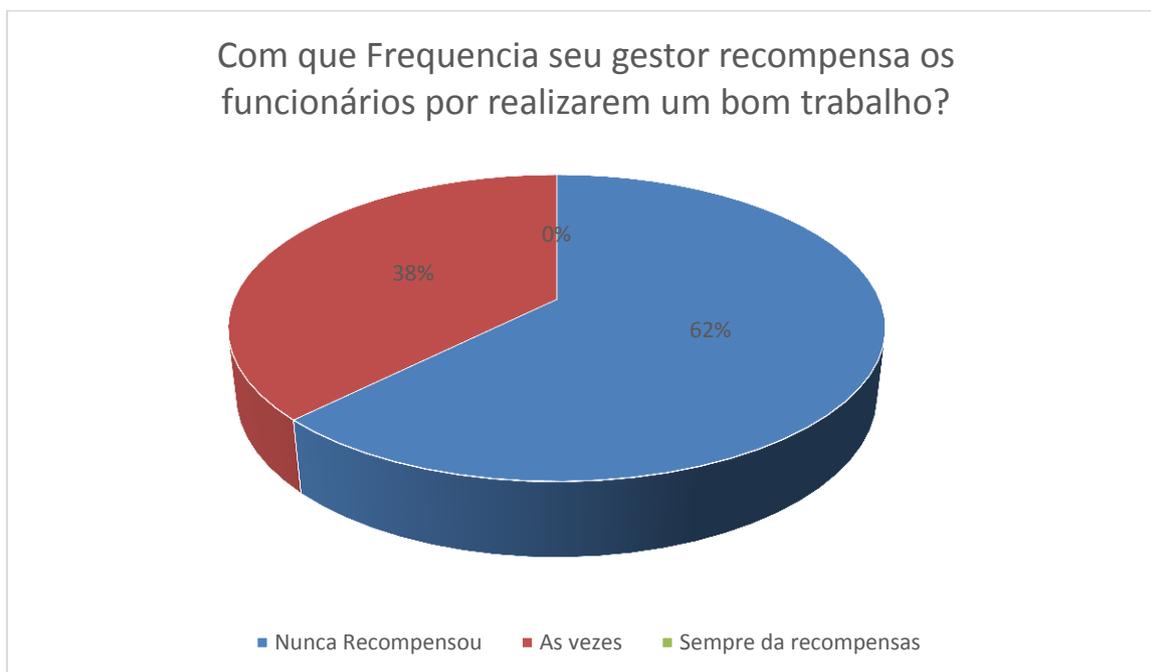


Figura 5 – Frequência de recompensa dos gestores aos funcionários por realizar um bom trabalho. **Fonte:** Autoria Própria.

A teoria da expectância já nos traz as respostas para este item pois, os funcionários que foram recompensados poucas vezes ou nenhuma vez são a grande maioria. Há muito o que ser trabalhado no sistema de gestão da Ultra Naves.

Hoje, os desafios, metas enfim, para serem atingidos têm que haver estímulos; desafiar os colaboradores. Mas, como fazer isso?! Recompensando pelo trabalho feito, dando oportunidades para que ele veja que com o comprometimento dele, ele poderá ser gratificado?! Que a empresa não estará perdendo, ao contrário ela estará ganhando com ideias novas, com produtividade e qualidade, através de funcionários motivados.



Figura 6 – Notas dadas por colaboradores referentes aos seus gestores. **Fonte:** Autoria própria.

Infelizmente, grande parte dos pesquisados estão insatisfeitos com o desempenho de seus gestores.

Segundo Chiavenato [15](1999, p. 21), “ É ele (o administrador/gestor) que promove a mudança de mentalidade, cultura, processos, atividades, produtos/serviços etc. É ele que torna as empresas mais eficazes e competitivas e as orienta para o sucesso em um complicado mundo repleto de mudanças e competição.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as pessoas possam ser reconhecidas tem que ter regras e critérios para levar às recompensas, avaliadas no desempenho e resultado oferecidos. Pensando assim, podemos pensar que para a “Ultra Naves”, o Endomarketing, como uma ferramenta de marketing interno, seria uma boa estratégia para a melhoria da comunicação, realização de uma pesquisa de clima adequada aos objetivos da companhia e de seus colaboradores; treinamentos e implementação de alguns benefícios extras diferenciados para atendimento das principais lideranças.

Cada ferramenta do endomarketing tem como objetivo trabalhar nas necessidades vista na “Ultra Naves”, para garantir o sucesso e valorização de cada colaborador, acredita-se que todos devem ser avaliados, dar um retorno que seja positivo ou construtivo. O Feedback deverá ser sempre transparente em toda a organizações..

Essa pesquisa nos mostrou o quão importante é a motivação dos funcionários. Demonstrou também que as teorias e as ferramentas abordadas nesse trabalho nos ajudaram a identificar a necessidade de uma gestão bem estruturada para colher seus retornos.

A motivação encoraja e traz consigo o sucesso para a empresa e para os funcionários; consegue enfatizar a importância dos colaboradores dentro da empresa e destacar onde poderá ter processos de melhoria.

Baseado no objetivo proposto pode-se verificar a necessidade que a empresa “Ultra Naves” tem de mudança no aspecto motivacional.

Nota-se que a maioria dos funcionários tem se desgastado e não tiveram o reconhecimento esperado, lembrando quando você se sente reconhecido, sente-se incentivado e, conseqüentemente, a motivação impulsiona a resultados positivos.

E como forma de obter mais resultados e um estudo mais profundo dessa abordagem sugere que o resultado demonstrado possa contribuir para futuras pesquisas, verificando assim a necessidade de funcionários motivados nas organizações, trazendo reconhecimento e ferramentas para que os colaboradores possam ser incentivados.

REFERÊNCIAS:

[1] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução á Administração. 4º Ed. São Paulo; Editora Atlas S.A, 1995.

[2] BOWDITCH, L. James. **Elementos de Comportamento Organizacional** – São Paulo , 1992.

[3] WAGNER III E HOLLENBECK, John A , John R. – **Comportamento Organizacional** – São Paulo , 2006.

[4] Mezzomo, Elderson. Teoria da Expectancia de VRomm – **Faculdade de Sinop Curso de Administração com ênfase em agronegócio**. Disponível em <<http://eldersonmezzomotextos.blogspot.com.br/2011/06/teoria-da-expectativa-de-vroom.html> > acesso em 05 de outubro de 2015.

[5] LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro, RJ – 1988.

[6] Universia Brasil , 05 de maio de 2006 , **A importância da Comunicação Interna nas organizações** – Disponível em <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/mportncia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>> acesso em 12 de outubro de 2015.

[7] PORTAL EDUCAÇÃO - Cursos Online : **Mais de 1000 cursos online com certificado**, Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/26991/a-importancia-da-pesquisa-de-clima-organizacional#ixzz3oNUwELhT>> Acesso em 12 de outubro de 2015.

[8] Michelsohn, Renato. Da Acorde Cultural – 18 de setembro de 2014- Disponível em < <http://blog.sympla.com.br/o-que-e-endomarketing-e-qual-a-importancia-de-fazer-eventos-na-empresa/>> Acesso em 12 de outubro 2015.

- [9] Oliveira, Raquel - **Benefícios especiais geram qualidade de vida na empresa** – Disponível em < <http://www.coladaweb.com/administracao/beneficios-especiais-geram-qualidade-de-vida-na-empresa> > Acesso em 12 de outubro de 2015.
- [10] CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração**- Editora Elsevier Ltda – 6^a edição, 2001.
- [11] CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [12] FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**, São Paulo, Atlas, 2004.
- [13] CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [14] **Manual Organizado pelo núcleo de pesquisa em Educação e Saúde da Facimed– Nupes**, Coordenado pelo Professor Ms. Rafael Ayres Romanholo Disponível em: <http://www.facimed.edu.br/site/pdf/manual_tcc.pdf > Acesso em 22 de Setembro de 2015
- [15] CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro. Campus. P. 21. 1999.

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO PREVENÇÃO E REPRESSÃO DESSA PRÁTICA

Jessica Sousa Alves⁵
Rogério José Martinelli⁶

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a grande ocorrência de aumento do assédio moral nas organizações, as reações dos colaboradores e dos gestores referentes ao assédio, denúncias, prevenção e repressão da prática. Com as novas ferramentas disponíveis no mercado, algumas empresas já estão fazendo sua parte, repreendendo esse tipo de comportamento dentro da empresa, mas ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas.

Palavras-chave: Ambiente estressante, Cautela, Punição, Combate.

ABSTRACT

This study has as objective to analyse the increased occurrence of moral harassment on corporations, just like employees and manager reactions regarding harassment, complaints, prevention and practice repression. With new tools available on market, many corporations fulfills their responsibilities, rebuking this kind of behavior within the company, but there are still many gaps that must be filled in.

Key words: *Stressful environment, Caution, Punishment, Combat.*

Introdução

Este artigo tem como tema “Assédio Moral no Ambiente de Trabalho – Prevenção e Repressão dessa Prática. O assédio moral tem se tornado cada vez mais freqüente nas organizações, trazendo conseqüências negativas, tanto para os colaboradores, gestores e para a imagem da organização. A finalidade deste trabalho é informar o que é o Assédio Moral e destacar os meios de prevenção e repressão desse ato, que felizmente, já estão sendo implantados em algumas empresas.

Nos próximos capítulos, veremos o que é o assédio moral, o começo onde já se praticava assédio moral, os tipos de assédio moral e o que está sendo utilizado por empresas para combater essa prática. Este trabalho foi elaborado por pesquisas bibliográficas, também conta com um questionário realizado pela ferramenta “SurveyMonkey”, onde pessoas respondem se já sofreram algum tipo de assédio moral e demais perguntas sobre o assunto.

⁵Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. AmpélioGazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: Jessica.sousa3101@yahoo.com.br)

⁶Professor orientador, Faculdade Network – Av. AmpélioGazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa. SP. Brasil. (r.martinelli2004@gmail.com)

Revisão Bibliográfica

O que é Assédio Moral

Muitas pessoas desconhecem a terminologia assédio moral, desconhecem também que já existem leis que protegem o colaborador e sujeita aos agressores algumas penalidades. Devido a essa falta de informação, acabam sofrendo com as conseqüências caladas. Mas a pergunta que fica é a seguinte, o que é Assédio Moral?

De acordo com HIRIGOYEN (2001, p.17), o assédio moral é:

Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Segundo MARTINS (2013, p.12), “Assédio é a insistência impertinente feita por sociedade”.

Para NASCIMENTO (2004, p.922-930),

Assédio Moral se caracteriza por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou a integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

O Começo

Ao contrario do que muitos pensam o Assédio Moral não é uma prática só da atualidade. Suas características dominadoras, ofensivas e pejorativas vêm de muitos anos atrás, mais precisamente da época da escravidão. Onde os Senhores obrigavam os escravos a trabalhar sobre pressão e os maltratavam, não somente com atos de violência corporal, mas também com a violência moral.

Conforme AGUIAR (2006, p.22), no Brasil:

“O período da escravidão foi marcado por vários tipos de atrocidade em nome de uma produção agrícola intensa, e com inúmeros efeitos negativos, como as humilhações, os castigos, as mortes, as privações, as separações familiares e as perseguições”.

Ao contrário do que muitos pensam o assédio moral não parte somente da alta gestão, o assédio moral pode ser praticado por todos os níveis de cargos, para explicar melhor, veremos no capítulo seguinte quais são os tipos de assédio moral existentes.

Tipos de Assédio Moral

No assédio moral, a “agressão” pode vir de todos os tipos hierárquicos, desde o cargo mais baixo até a alta gestão; Veremos abaixo como é a classificação do Assédio moral.

Assédio Moral Vertical

Segundo MARTINS (2013, p.28): “Assédio moral vertical é o praticado pelo superior hierárquico. Na Inglaterra, é chamado de *bossing* (*deboss*, chefe) ou *bullyng*”.

Para ZANETTI (p.67):

O assédio é vertical descendente quando ele é realizado de cima para baixo, ou seja, por um responsável hierárquico que abusa de seu poder de direção. Esta forma de assédio é mais freqüente que a vertical ascendente.

Assédio Moral Horizontal

De acordo com MARTINS (2013, p.29), “O Assédio Horizontal é feito pelos próprios colegas de um mesmo nível, que não aceitam uma pessoa no ambiente de trabalho. Pode ser o exemplo de um colega que não quer a concorrência de outro, que pode atrapalhá-lo em eventual promoção. É a forma de eliminar competidores”.

Segundo ZANETTI (p.71)

“O assédio é horizontal quando ele se produz entre colegas de mesmo nível hierárquico, sendo simples quando um trabalhador assedia outro e coletivo quando um grupo de trabalhadores assedia um colega.”

Assédio Moral Misto

Para MARTINS (2013, p.29), o Assédio Moral Misto:

Ocorre quando o cerco é feito pelo superior ao subordinado e também entre pessoas que estão no mesmo grau de hierarquia na empresa.

Assédio Moral Individual

Para Martins (2013) o Assédio Moral é feito contra uma pessoa específica individual.

Assédio Moral Coletivo

De acordo com MARTINS (2013, p.29), “É realizado por um grupo contra uma pessoa. Exemplo: É o do grupo que não gosta do chefe e quer tirá-lo da chefia”.

O assédio moral Coletivo ainda é dividido em duas modalidades, o Assédio Moral Coletivo Ativo e o Passivo, conforme veremos abaixo.

Assédio Moral Coletivo Ativo

Segundo MARTINS(2013, p.29), “O Assédio Moral Coletivo Ativo: É o assédio em que um grupo assedia uma única pessoa”.

Assédio Moral Coletivo Passivo

Para MARTINS(2013, p.29), “O Assédio Moral Coletivo Passivo: É o assédio em que uma pessoa assedia várias pessoas, como nos casos de atingimento de metas de vendas, em que o empregador tem de pagar (prendas)”.

Assédio Moral Institucional, Organizacional ou Corporativo

Para MARTINS(2013, p.29), “Ocorre quando a empresa determina trabalho que implica prejuízo à dignidade dos seus trabalhadores. Exemplo: O empregado ter que pagar prendas por não cumprir metas, como proibição de uso de banheiro etc”.

Assédio Moral Discriminatório

Segundo MARTINS (2013, p.30), “É o decorrente de tratamento desigual em razão de sexo, idade, estado civil, cor, religião e etc. A vítima é assediada e tratada de forma discriminatória em razão de alguns dos aspectos mencionados”.

Prevenção e Repressão do Assédio Moral nas Empresas

Para Robson Zanetti (2014) a prevenção do assédio moral dentro da empresa, evita problemas de uma má publicidade para a mesma, não afetando o círculo de confiança que os acionistas e clientes criaram com a empresa.

Devido ao grande crescimento de casos de assédio moral em empresas e diversas denúncias que de certa forma mancham a imagem da mesma, empresas e instituições aderiram a práticas que banem esse tipo de comportamento entre seus colaboradores, a seguir estão listadas medidas que empresas e instituições aderiram para repudiar essa prática.

A Eletrobrás Rondônia criou uma cartilha de “POLÍTICA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO”, onde o objetivo é orientar os empregados, terceirizados, estagiários e menores aprendizes sobre a política de combate e prevenção ao assédio moral e sexual na empresa, divulgando os canais de denúncia e os procedimentos internos, visando assim prevenir e combater tais práticas no ambiente de trabalho.

O MPT– Ministério Público do Trabalho também lançou uma campanha onde incentiva ao trabalhador à reconhecer e denunciar essa prática o slogan da campanha é “HUMILHAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO É ASSÉDIO MORAL.

A Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, também publicou um “MANUAL DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA” A proposta é parte da construção de uma política governamental de compromisso pela justiça, dignidade e respeito no trabalho, e desaprovação de qualquer forma de assédio moral no ambiente de trabalho. A política define o que constitui assédio moral e o tipo de ações organizacionais que devem ser tomadas quando for necessário lidar com situações dessa natureza.

“O empresário que não previne o assédio moral, não tem boa prática de governança corporativa, muito pelo contrário, sua tendência é a de jogar dinheiro pela janela” (ZANETTI, 2014, p.173).

Não tomando medidas preventivas, o empregador corre o risco grande de pagar indenização pelo assédio moral de uma pessoa, cujo valor pode ser maior do que aquele que iria gastar com o treinamento de todos os seus funcionários, isso serve para demonstrar que prevenir é melhor do que tratar (ZANETTI, 2014, p.174).

Metodologia

Para a elaboração desse trabalho, foram realizadas pesquisas Bibliográficas e Exploratórias sobre métodos utilizados por instituições e empresas do setor público e privado, para prevenir e reprimir o Assédio Moral entre seus colaboradores.

Também foi realizado, através da ferramenta “SurveyMonkey”, um questionário aberto, para respostas do público em geral, para coletar dados e informações referentes ao assunto, com um retorno de 68 Pessoas.

Resultados e Discussões

Assédio moral é o ato repetitivo de ofensas, humilhações, ações constrangedoras e diversas situações desconfortáveis, que fazem com que o colaborador se sinta acuado, deprimido, menosprezado, inferiorizado e assim por diante. Geralmente, esse ato surge

de posições hierárquicas maiores, gerando assim, um maior desconforto, pois dificilmente o colaborador irá bater de frente com o ofensor que tem um cargo de confiança na empresa.

Tendo em vista que esse tipo de abuso vem ocorrendo cada dia com maior frequência em empresas privadas e instituições públicas, as mesmas estão cada vez mais investindo em diversas medidas para prevenir e reprimir tal prática dentro do ambiente de trabalho.

Os meios que estão sendo utilizados de forma bem informativa por varias empresas são:

- Criação de Código de Ética ou de Conduta;
- Pesquisa de Clima Organizacional;
- Sistema de Ouvidoria para o colaborador;
- Criação de um Comitê;
- Material Informativo, Entrevistas, Leis, Banners;
- Ações Educativas: Canais Internos de Comunicação
- Palestras;
- Capacitação de Funcionários e Gestores em relação contra a prática do assédio moral.

Essas ferramentas podem ser utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e prevenir para que o assédio moral não ocorra dentro da organização, gerando qualidade de vida no ambiente de trabalho.

No seu trabalho você já foi alvo de Assédio Moral?

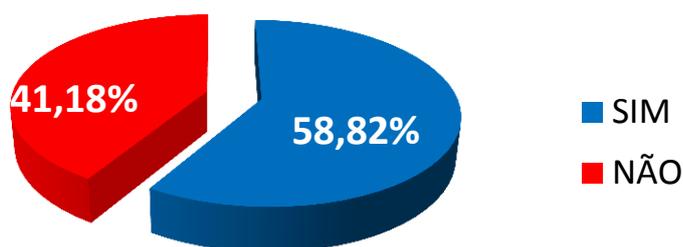


Gráfico 1 - Fonte: Autoria própria

Nos dados coletados do gráfico 1 - Questionados sobre se já foram alvo de assédio moral, 58,82% (40 Pessoas), revelam que “SIM” e 41,18% (28 Pessoas), afirmam que “NÃO”, nunca foram alvo de assédio moral. Podemos observar que mais

da metade dos entrevistados já foram alvo de assédio moral dentro do ambiente de trabalho.

Você já presenciou algum colega de trabalho sendo alvo de assédio moral?

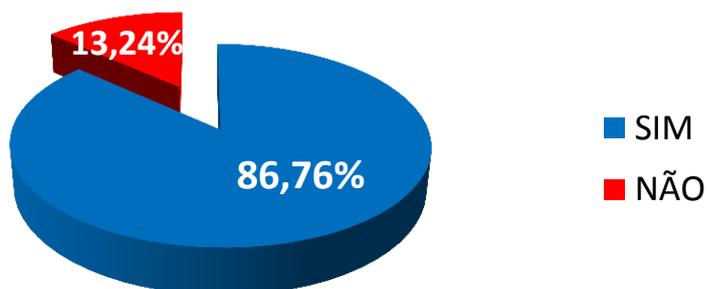


Gráfico 2 - Fonte: Autoria própria

Nos dados coletados do gráfico 2 - Questionados sobre se já presenciaram algum colega de trabalho sendo alvo de assédio moral, 86,76% (59 Pessoas), revelam que “SIM”, enquanto 13,20% (9 Pessoas), afirmam que “NÃO”, nunca presenciaram colegas sendo alvo de assédio moral.

Se você já foi alvo ou presenciou algum tipo de assédio moral, qual era o nível hierárquico do "agressor"?

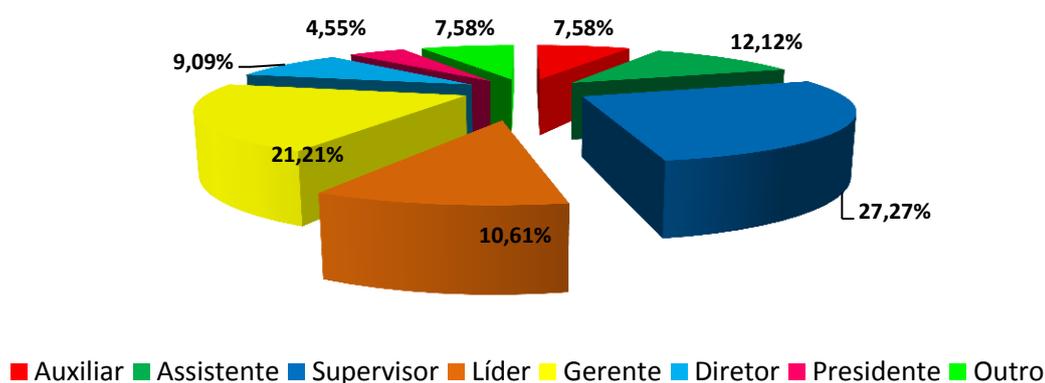


Gráfico 3 - Fonte: Autoria própria

Os dados coletados do gráfico 3 - Questionados sobre se já foram alvo ou já presenciaram algum tipo de assédio moral e qual o nível hierárquico do agressor, dos 68 entrevistados, 66 pessoas responderam a pergunta e 2 pessoas não deram a resposta.

- 7,58% (05 Pessoas) – Foram assediados por um Auxiliar;
- 12,12% (08 Pessoas) -Foram assediados por Assistente;
- 27,27% (18 Pessoas) - Foram assediados por um Supervisor;
- 10,61% (07 Pessoas) - Foram assediados por um Líder;
- 21,21% (14 Pessoas) - Foram assediados por um Gerente;
- 9,09% (06 Pessoas) - Foram assediados por um Diretor;
- 4,55% (03 Pessoas) - Foram assediados por um Presidente;
- 7,58% (05 Pessoas) - Foram assediados por Outros (Chefe, Encarregado, Patroa, Subgerente, Clientes)

Podemos observar que os maiores índices de Assédio Moral, partem de níveis hierárquicos maiores, porém, ocorre também de um simples Auxiliar ou até mesmo de um cliente.

Você já denunciou algum ato de assédio moral, seja contra você ou contra algum colega de trabalho?

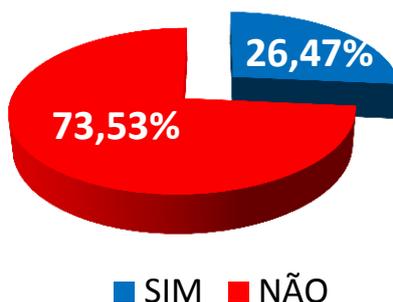


Gráfico 4 - Fonte: Autoria própria

Nos dados coletados do gráfico 4 - Questionados sobre se já denunciaram algum ato de assédio moral contra si próprio ou algum colega de trabalho. 26,47% (18 Pessoas) dos entrevistados responderam que SIM e 73,53% (50 Pessoas) responderam que NÃO, nunca denunciaram o assédio moral no local de trabalho.

Já se sentiu tão acuado, a ponto de ter que pedir demissão do local de trabalho?

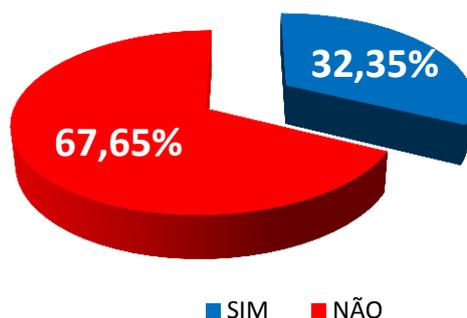


Gráfico 5 - Fonte: Autoria própria

Nos dados coletados do gráfico 5 - Questionados sobre se sentiram bastante acuados, a ponto de ter que pedir demissão do local de trabalho. 32,35% (22 Pessoas) dos entrevistados responderam que SIM e 67,65% (46 Pessoas) responderam que NÃO, nunca pediram para demissão do local de trabalho pelo motivo de assédio.

Você já praticou assédio moral contra alguém?



Gráfico 6 - Fonte: Autoria própria

Nos dados coletados do gráfico 6 - Questionados sobre se já praticaram assédio moral. Somente 2,94% (2 Pessoas), responderam que SIM e 97,06% (66 Pessoas) responderam que NÃO, nunca praticaram o assédio moral contra um colega de trabalho.

Qual é o meio mais eficaz para a Prevenção/Repressão do Assédio Moral ?

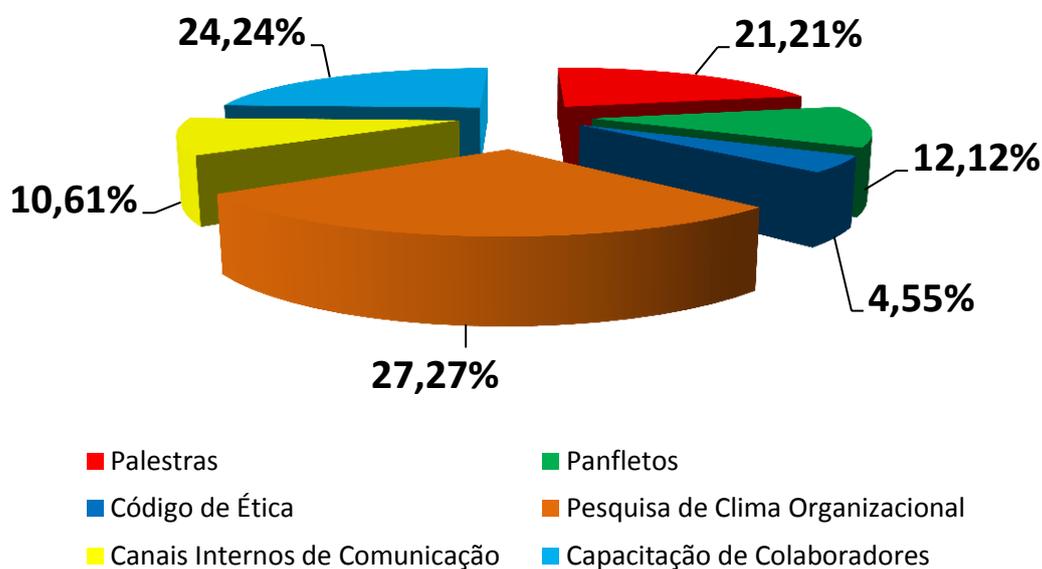


Gráfico 7 - Fonte: Autoria própria

Os dados coletados do gráfico 7 - Questionados sobre Qual o meio mais eficaz para a Prevenção e Repressão do Assédio Moral, os entrevistados responderam da seguinte maneira:

- 21,21% (15 Pessoas) – Palestras;
- 12,12% (08 Pessoas) – Panfletos;
- 4,55% (03 Pessoas) – Código de Ética;
- 27,27% (19 Pessoas) – Pesquisa de Clima Organizacional;
- 10,61% (07 Pessoas) – Canais Internos de Comunicação;
- 24,24% (16 Pessoas) – Capacitação de Colaboradores.

Considerações Finais

A pesquisa quantitativa confirma que o Assédio Moral ainda está presente e ativo dentro das organizações.

A inclusão de materiais e ações nas empresas reprimindo a prática do assédio moral está cada vez maior, mas ainda é possível encontrar grandes lacunas. Algumas empresas foram condenadas pela ausência de ações efetivas na prevenção do assédio moral.

O que se pode fazer é investir em Ações educativas, estimulando o relacionamento entre colaboradores, aumentar a comunicação interna, divulgando informações sobre assédio moral, realizações de palestras, inclusão do código de ética, entre outras ferramentas que estão disponíveis no mercado e que estão ajudando muito no combate da prática do assédio moral dentro das Organizações.

Referências

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio moral: o direito à indenização por maus-tratos e humilhações sofridas no ambiente de trabalho**. 2.ed. São Paulo: LTr, 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2001.

LIMA, Amarildo Carlos de **A aferição do assédio moral nas relações de trabalho: Desafios e possibilidades**/Amarildo Carlos de Lima/Simone Pereira. – São Paulo: LTr, 2009.

MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no emprego**. 2ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaró. **Assédio moral no ambiente do trabalho**. São Paulo: Revista LTr, N. 68, nº 08, ago. 2004.

BISPO, Patrícia. **10 Ações para combater o Assédio Moral**, 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Dicas/6200/10-acoes-para-combater-o-assedio-moral.html#> Acesso em: 14 Abr. 2015.

ELETROBRAS RONDÔNIA - **Cartilha de Prevenção Contra o Assédio Moral e Sexual dentro do ambiente de Trabalho**. Versão 1.0 RES nº 124/2014, 11/11/2014. Disponível em: <<http://www.elektrobrasrondonia.com/Politicass%20Elektrobras/Politica%20de%20Prevencao%20e%20Combate%20ao%20Assedio%20Moral%20e%20Sexual%20no%20Ambiente%20de%20Trabalho.pdf>> Acesso em: 12 Jul. 2015.

RBA, Redação. **Assédio Moral é institucionalizado. Empresas fazem vista grossa, diz médica da Fundacentro**, 2015. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2015/07/assedio-moral-e-institucionalizado-as-empresas-fazem-vista-grossa-diz-medica-da-fundacentro-8655.html>> Acesso em: 29 Set. 2015.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ. **Manual Contra a Prática do Assédio Moral na Administração Pública do Ceará** Disponível em: <<http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/site/images/stories/manuais/bt7.pdf>> Acesso em: 29 Set. 2015.

ZANETTI, Robson. **Assédio Moral no Trabalho**, E-book. Disponível em: <http://www.robsonzanetti.com.br/v3/docs/livro_robson_zanetti_assedio_moral.pdf>. Acesso em: 26 Agos. 2015.

ZANLUCA, Júlio César. **Dano Moral no Emprego**. Guia trabalhista online. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/danomoralnoemprego.htm>> Acesso em: 09 Jun. 2015.

ANÁLISE DA FALTA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA NA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO FLEMING SERVIÇOS E REPAROS EM CONTAINERS

Thiamat Beatriz Solano Ishizaki ¹
Rogério José Martinelli ²

RESUMO

Este estudo analisa a falta de mão de obra qualificada no segmento de reparos em containers, explicando quais os métodos adequados para que se consiga melhorar a capacitação dos funcionários, criando-se um lucro maior pra empresa. Com a análise dos resultados poderemos encontrar alternativas de capacitação desta mão de obra, com reflexos na produtividade e motivação dos funcionários.

Palavras - chaves: Qualificação, melhoria contínua, treinamento.

ABSTRACT

This study analyzes the lack of qualified workforce, in the segment of containers repairs, explaining what appropriate methods can improve employee training, having changes within the company, creating higher profits for the company. With training, one of the resources used to improve the workforce and help the company, can motivate employees increasing productivity.

Keywords: *Qualification, continuous improvement, training.*

(1) Graduando em Administração, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (email: thiamatbeatriz@hotmail.com)

(2) Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (email: r.martinelli2004@gmail.com)

INTRODUÇÃO

Esse artigo tem como objetivo desenvolver uma melhor capacitação de funcionários criando uma melhor mão de obra, e melhores lucros pra empresa de acordo com essa melhoria.

Em 1997 a empresa Fleming Reparos e Serviços em containers surgiu em Sumaré/SP, com o intuito de fazer manutenção de máquinas de grande porte para movimentação de containeres na região e hoje tem como missão ser a maior empresa de reparos e serviços em container em terminais ferroviários do Brasil e como visão proporcionar soluções para transporte ferroviários em todos os tipos de container.

Começou como uma pequena empresa familiar, tendo somente o senhor José Carlos Solano como chefe e seus filhos Joseane Augusta Marzo Solano e José Augusto Marzo Solano como ajudantes na parte de administrar e concertar containers. Hoje ela atua nos estados de São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais e Paraná, com cerca de 95 funcionários.

A empresa tem como principais serviços: reparos e manutenção em containers, para containers dry box, high cube, flat rack, open top, plataforma, seacell, graneleiro, ventilado, tanque e REEFER são feitos todos os tipos de reparos, do mais simples ao mais complexo, e para containers refrigerados são feitos estrutura e maquinários, além de todo o tipo de higienização, com lavagem simples e química. Classificação (alimento, alimento carga geral e carga geral), vistoria e gestão de container em depósitos. Visual check, vistoria de recebimento dos containers vazios e cheios, verificando possíveis avarias no recebimento dos containers, garantindo o recebimento dos containers em perfeito estado de acondicionamento da carga, o visual check é feito dentro dos critérios de avarias da IICL (Institute of International Container Lessors). Plug in/out dos containers REEFER carregados, fazendo a plugagem e a desplugagem dos containers, conforme solicitação de carregamento ou remoção de pilhas feitas pelo cliente, respeitando o tempo mínimo de frio do container ou tempo de defrost. Monitoramento de containers REEFER carregados no pátio de frios, fazendo o acompanhamento diário e a coletas das temperaturas de setpoint, supply e return, e informando o desempenho dos containers e possíveis problemas que venha ocorrer durante o período de armazenamento desses containers carregados no pátio. PTI – Pré-Trip Inspection e o Short PTI, este serviço consiste em uma verificação do sistema de refrigeração do container REEFER, garantindo seu bom funcionamento. Reefer service atendimentos fora das bases de operações, com atendimento de socorro emergencial e serviço 24 horas, atendendo os containers que estão em coleta em clientes ou que estão com problemas em transito, com esta prestação de serviço se consegue garantir a coleta do container evitando transtornos da recusa do container no cliente no terminal de embarque. Manutenção de empilhadeiras e equipamentos para movimentação de carga de grande e pequeno porte.

Além dos serviços prestados são feitas também locações de containers dry estático, containers REEFER estático e empilhadeiras e máquinas.

Com esse vasto crescimento a empresa passa por dificuldades na hora da contratação, pois os serviços prestados não são convencionais, então achar uma mão de obra qualificada acaba sendo um grande desafio.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica busca resolver o problema sobre a falta de mão de obra qualificada a partir de teorias publicadas.

De acordo com Barrucho [1] (2014, página 1):

A falta de preparo do trabalhador brasileiro e o estigma associado aos cursos profissionalizantes - que faz com que muitos jovens ainda prefiram optar pela universidade do que pela escola técnica - criou sérios problemas para as empresas brasileiras na busca por mão de obra.

Várias pesquisas foram feitas provando que a escassez de profissionais capacitados esta cada vez aumentando deixando as empresas sem escolha e tendo que abrir mão de certas exigências na hora da contratação.

De acordo com Ribeiro [2] (2013):

Hoje em dia, o mercado está tendo muitas vagas, diferente de antigamente quando havia muitos profissionais para poucas vagas, porém poucos profissionais preparados perante as exigências das empresas. O profissional que não tem uma qualificação demora mais para cumprir as metas o que leva a perda de tempo e dinheiro. Por esse e outros motivos hoje às empresas exigem mais.

Cada vez menos as pessoas estão se qualificando, levando as empresas a optarem por um HeadHunter, ou seja, caçam talentos qualificados em outras organizações para que possam ocupar a vaga em aberto, oferecendo, normalmente, mais do que a empresa atual oferece.

Segundo Matta [3] (2015):

Uma das principais causas do sucesso ou fracasso de um negócio vem da qualidade da mão de obra, e para que a empresa seja cada vez mais eficiente e mais competitiva é fundamental especializar o quadro de pessoal. As organizações de grande ou pequeno porte devem estabelecer um conceito de treinamento e implantar processos de capacitação aos funcionários para melhorar e ter uma mão de obra mais qualificada.

As corporações que possuem servidores satisfeitos estão aptos a resolver problemas de perfil compatível com os interesses e necessidades do ofício da mão de obra especializada e as próprias empresas podem ajudar os funcionários no desenvolvimento destas e de outras habilidades durante a carreira profissional.

De acordo com Matta [3] (2015, página 1):

Capacitar pessoal é um investimento com retorno garantido para a corporação, influenciando significativamente os resultados e o crescimento. A mão de obra qualificada, aliada à motivação e comprometimento, é fator primordial para que empresas de variados segmentos atinjam padrões de excelência em desempenho e alta lucratividade.

Filomena Garcia [4] (2013) dá umas dicas sobre como obter uma mão de obra mais qualificada, começando montando um plano de recrutamento e seleção bastante seletivo, testes de perfil, técnicos ou comportamentais ajudam na decisão da escolha para um novo funcionário. Treinamento constante da equipe é essencial para que os funcionários estejam alinhados e preparados para atender as expectativas, e além de bem treinada a equipe precisa também ser especializada, ter curso de especialização pode ser um pré-requisito na hora da contratação.

De acordo com Neto [5] (2006, página 37):

Os reparos em containers são feitos por uma empresa terceirizada, e as equipes são separadas por funções como: soldadores, marceneiros, pintores, funileiros e ajudantes.

Através de uma entrevista feita com um dos funcionários da empresa Fleming (Dario Tessarin), foi obtida a informação de que são vários níveis de profissionais que se tem dentro da empresa, tendo em vista que os serviços prestados não são convencionais, tendo características específicas e exclusivas, no entanto na maioria das vezes são contratados funcionários sem experiências para que a empresa possa treinar e adaptar de acordo com a necessidade exigida e com uma qualificação de funcionários em diversos níveis atende as normas técnicas, de modo que correspondam as expectativas e necessidades dos clientes.

A Fleming possui trabalhos em regiões portuárias, então se torna mais difícil encontrar uma mão de obra especializada com abundância, e é ainda mais complicada a permanência dos profissionais no quadro de funcionários da empresa, o que proporciona um grande índice de turnover (rotatividade de pessoal).

METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa visa detectar as dificuldades de encontrar mão de obra qualificada para atendimento das necessidades da empresa no segmento de containers.

De acordo com Rover [6], 2006, método é conjunto de procedimentos sistemáticos onde são utilizados questionamentos com critérios científicos, envolvendo normas e princípios que orientam os trabalhos realizados pelo pesquisador, tendo um resultado confiável e com maior possibilidade de ser generalizado em outros casos.

Ciência é conhecimento capaz de fornecer respostas confiáveis sujeitas a críticas, sendo uma forma de entender e compreender fenômenos que ocorrem, por intermédio da análise e de experiências extraindo resultados que são avaliados pelo mundo inteiro.

Metodologia é a busca de um conhecimento de modo racional e eficaz implicando no conjunto de processos durante a realização de uma pesquisa. A aplicação da metodologia requer método e técnica: o que fazer e como fazer.

A empresa pesquisada começou em 1997 em Sumaré/SP com apenas três funcionários e surgiu diante da necessidade de manutenção de máquinas de grande porte para movimentação de containers na região.

Hoje, a mesma encontra-se com cerca de 95 funcionários atendendo como REEFER service para os principais armadores do país atendendo todos os reparos nos terminais ferroviários dos estados de São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais e Paraná.

Os tipos de containers são: Dry Box, containers básicos com portas no final, usados para carga geral seca, podem ser modificados e usados para fazer casas, escritórios, entre outras coisas. High Cube, usados para carga de alto-volume, baixo peso e podem aumentar a área cúbica, são de 2,89m de altura e 12m de comprimento no máximo. Flat Rack, usados para cargas irregulares que só podem ser carregadas por cima. Open top, usados para carretos pesados, ou itens desjeitosos onde o carregamento ou descarregamento da carga através das portas finais e laterais seja impraticável, com uma abertura no teto coberto normalmente por uma lona. Refrigerados, utilizados para carga geral que precisam manter sua temperatura controlada. Ventilado, usado para cargas perecíveis que precisam de renovação do ar para preservar suas características. Tank, usados para transportar líquidos, alguns são usados para transporte de certos

materiais perigosos. Plataforma, usados para carga com excesso de dimensão na largura, altura ou comprimento. Graneleiro, com uma tampa para carregamento no teto e bocal no assoalho, usado para carregamento de cereais e granulado. Seacell, usado para cargas secas, com espaço interno de 2,44m de largura capaz de armazenar dois pallets (estrado de madeira) de 1,20m lado a lado.

Para realizar esse artigo foram entrevistados os funcionários do escritório localizado em Sumaré/SP, a fim de entender o funcionamento do RH, ter maior conhecimento na área de qualidade de mão de obra, conhecer quais os treinamentos que a empresa disponibiliza para melhorar a mão de obra e saber os desafios de não se ter a devida mão de obra.

Foi necessária a utilização da ferramenta de busca na internet para encontrar maior conhecimento em mão de obra qualificada, e meios de se conseguir funcionários mais qualificados, e mais bem preparados para todos os tipos de serviços que as empresas necessitam.

As pesquisas tem a intenção de obter respostas para determinada questão, compreender e identificar possíveis pontos fortes e pontos fracos. No decorrer da pesquisa foram apontadas as necessidades de treinamentos, não somente para execução de tarefas rotineiras.

Treinamento necessita de um levantamento para que se meça qual a necessidade do mesmo, se inicia com um trabalho de pesquisa coletando informações e termina com uma análise das informações colidas, nesse ponto é onde tem a seleção de pessoal, separando prioritariamente os que correspondem à necessidade mais premente daqueles que não requer urgência em realizar o treinamento.

Além do treinamento de funcionários, deve-se levar em consideração outros fatores como avaliação de potencial, metodologias de treinamentos adequadas e treinamento associado aos objetivos organizacionais.

De acordo com Lôpo [7] (1999) o ambiente organizacional consistentemente positivo na maioria das vezes ocorre por ter uma política de recursos humanos que garante a satisfação e o crescimento das pessoas envolvidas.

O modelo organizacional deverá ser capaz de responder às exigências do mercado, do negócio, de seus serviços e produtos quando dimensionar uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, conseguindo também corresponder a sua força de trabalho e suas relações interna e externamente criando condições favoráveis.

Sendo aplicados os facilitadores a empresa será capaz de atingir níveis cada vez mais elevados de produtividade e qualidade em seu trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, pode se ver os resultados obtidos através de um questionário aplicado aos funcionários. O questionário é uma técnica usada para atender a finalidade específica sobre esse artigo.

O questionário foi aplicado para os funcionários que trabalham na área de Campinas e Sumaré com um total de 15 funcionários.

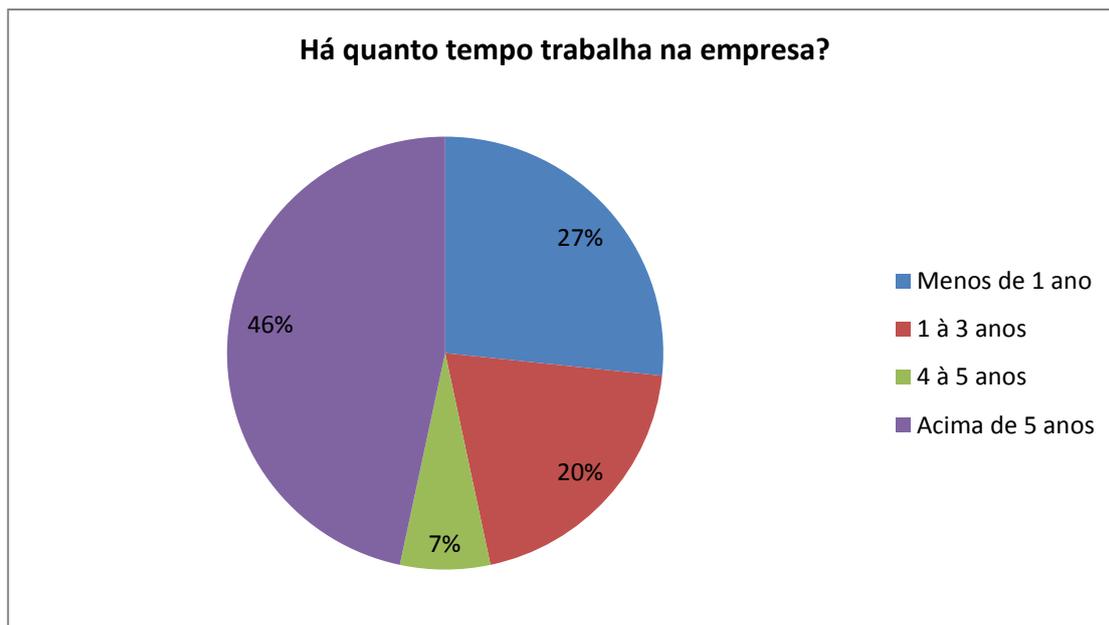


Gráfico 1- Fonte: autoria própria

Nos dados acima, podemos ver que 46% possui 5 ou mais anos de empresa, 27% menos de um ano, 20% de 1 a 3 anos e 7% de 4 a 5 anos de empresa.



Gráfico 2- Fonte: autoria própria

Nesse segundo gráfico, pode se notar que mais de 50% dos funcionários possuem somente o ensino médio.

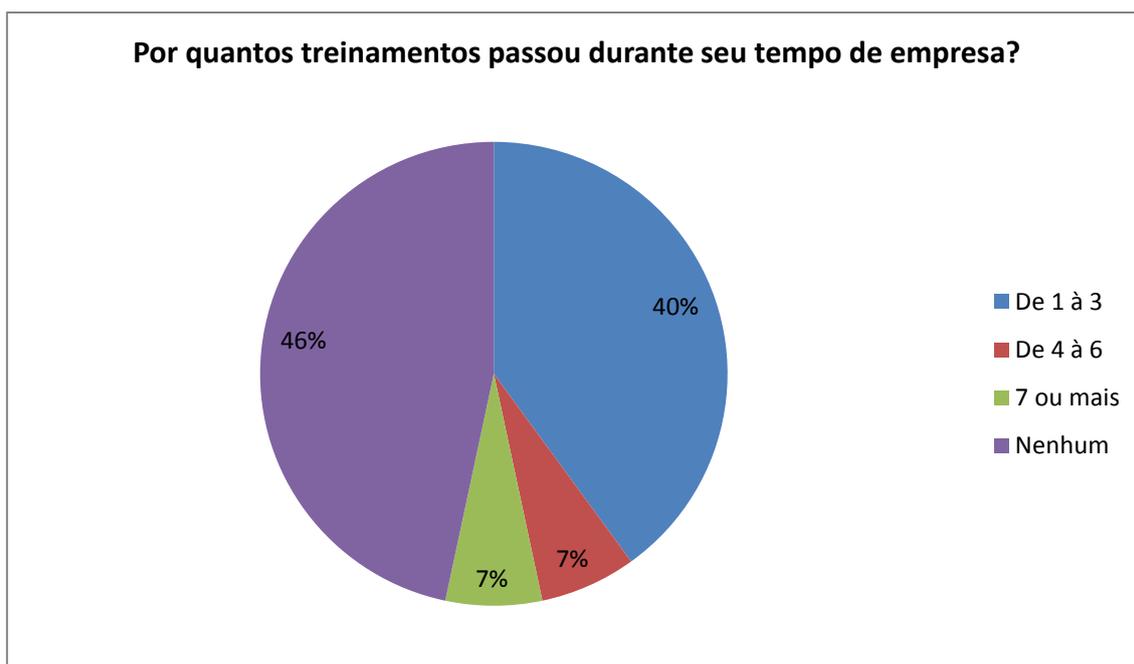


Gráfico 3- Fonte: autoria própria

No gráfico 3 nota-se que grande parte dos funcionários nunca teve treinamento e outra grande parte teve somente de 1 a 3 treinamentos. Participações em 4 ou mais treinamentos restringe a uma pequena parte do gráfico.

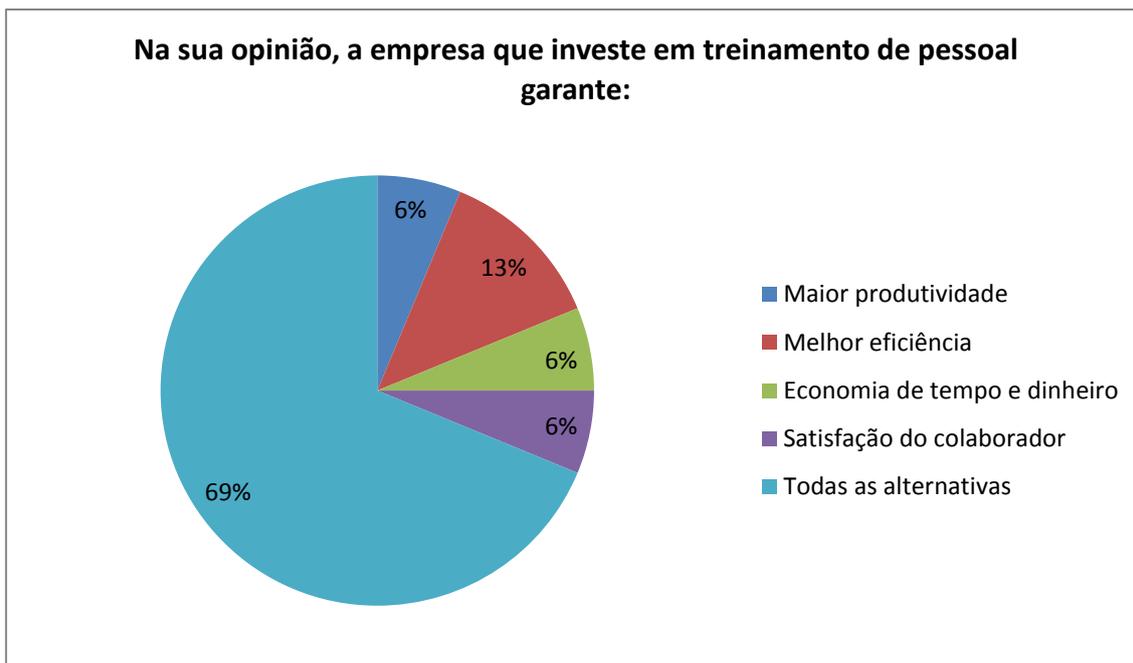


Gráfico 4- Fonte: autoria própria

Investimento em treinamento pode ser avaliado como efetivo para 69% dos entrevistados, garantindo o retorno do investimento.

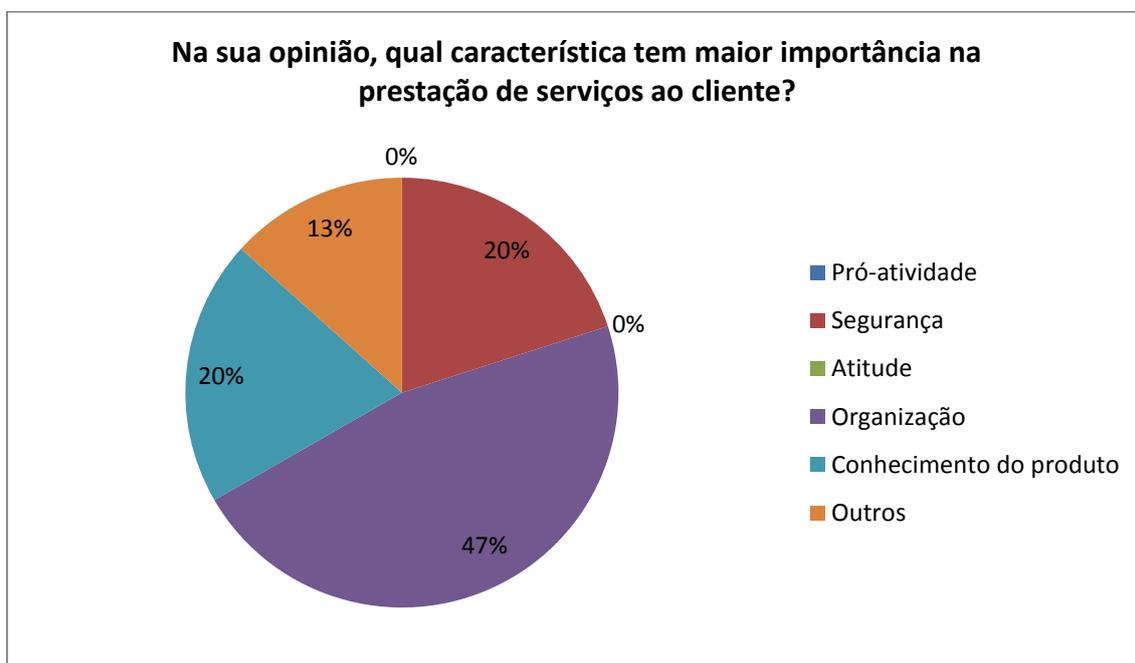


Gráfico 5- Fonte: autoria própria

Nesse gráfico, notamos que organização, na opinião de quase metade dos entrevistados, tem maior importância quando se trata de prestação de serviços ao cliente. Os outros como conhecimento do produto, segurança e outros estão divididos de

forma equilibrada. Na alternativa outros, foram levantados os seguintes pontos: qualidade e assertividade.

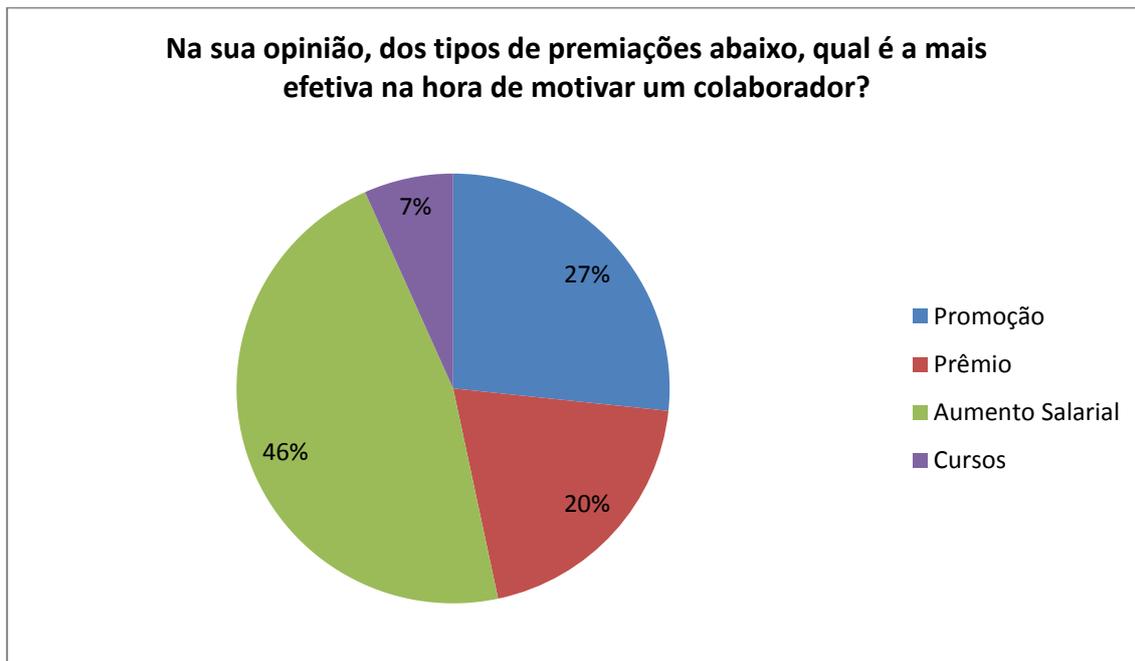


Gráfico 6- Fonte: autoria própria

Notamos nesse gráfico que para quase metade dos entrevistados a maioria prefere aumento salarial como motivação de um colaborador a cursos, promoção e prêmios. Contudo, somando-se promoção e prêmios, por analogia, teríamos como resultado: salário.

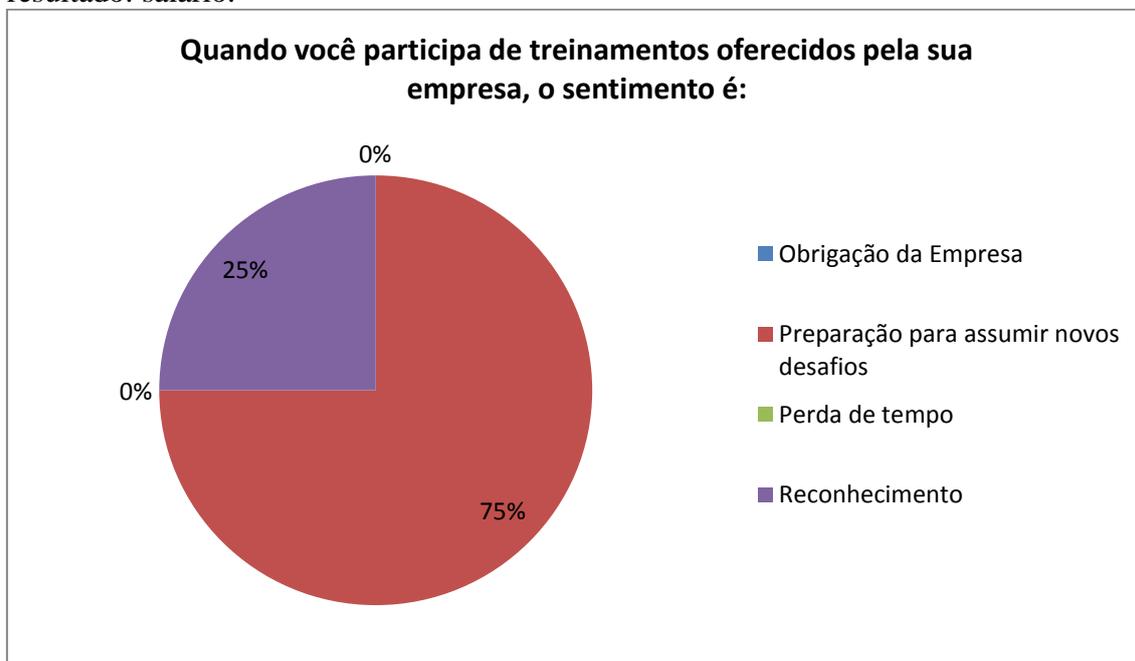


Gráfico 7- Fonte: autoria própria

Preparação para assumir novos desafios ocupa a maior parte dos sentimentos dos entrevistados para quando se participa de um treinamento; outra parte, 25% é o reconhecimento.

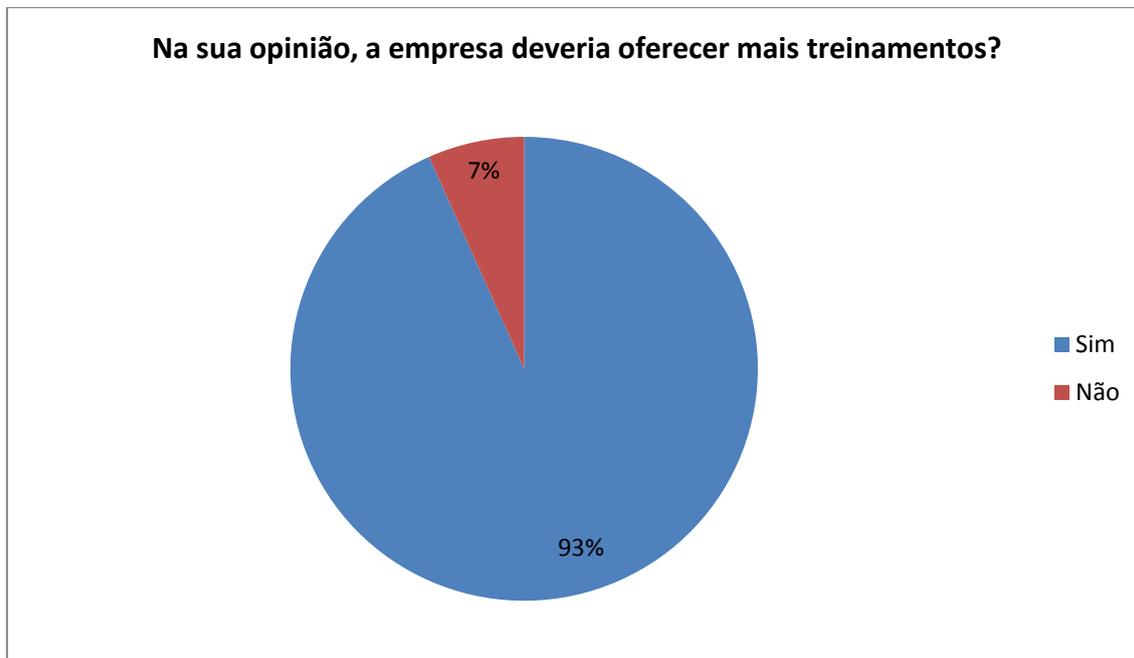


Gráfico 8- Fonte: autoria própria

Na última pergunta grande maioria respondeu que a empresa deveria ter mais treinamentos. Perguntou-se ainda, quais treinamentos eles gostariam de ter acesso, obtendo-se o seguinte resultado: qualificar mais os funcionários, especialização em cada função, brigadista, soldas especiais, primeiro socorros, inglês, excel, acompanhamento de desenvolvimento do funcionário, treinamento específico da área em que se trabalha, incentivo para o dia a dia a fim de criar uma harmonia no local de trabalho, incentivos para assumir novos desafios, liderança e contabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos podemos afirmar que a empresa carece no ponto de ter treinamentos para cada área.

Desta forma, concluiu-se que há necessidade de uma grande melhoria no setor de RH da empresa. O setor de treinamento deverá agir prontamente, escolhendo um pessoal adequado para que consigam fazer levantamentos de necessidade de treinamento em outros setores.

Com esse levantamento de necessidade, cada funcionário terá um treinamento adequado para sua função, fazendo com que a empresa tenha a tão necessitada mão de obra especializada e qualificada.

Com esse artigo, sugere-se que os resultados obtidos possam ajudar a empresa na área de mão de obra; tendo então uma renovação nos setores que mais necessitam. Que sejam aplicados treinamentos adequados para cada um, com uma política de investimentos pela empresa na retenção de talentos e valorização dos funcionários.

REFERENCIAS

[1] BARRUCHO, Luís Guilherme - **Conheça dez áreas com escassez de mão de obra**, 2014. Acesso pelo site http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/09/140903_salasocial_eleicoes2014_pr_ofissoes_escassez_lgb em 21/03/2015.

[2] RIBEIRO, Flávio de Burgos – **A importância da qualificação para o mercado de trabalho**, 2013. Acesso pelo site <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html> em 27/03/2015.

[3] MATTA, Villela da – **Como formar mão de obra especializada**. Acesso pelo site <http://www.sbcoaching.com.br/blog/times-de-alto-desempenho/formar-mao-obra-especializada/> em 28/04/2015.

[4] GARCIA, Filomena - **Empreender no segmento de serviços exige mão de obra qualificada**, 2013. Acesso pelo site <http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/colunistas/2013/01/15/empreender-no-segmento-de-servicos-exige-mao-de-obra-qualificada-veja-dicas.htm> em 11/05/2015.

[5] NETO, Lucas Pinheiro da Silva – **Programação das atividades de reparo em um terminal de contêineres**, 2006. Acesso pelo site <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/programacao-das-atividades-de-reparo-em-um-terminal-de-conteneres.pdf> em 19/05/2015.

[6] ROVER, Ardinete - Metodologia **científica: educação à distância**, 2006. Acesso pelo site http://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/UNOESC-Apost_Metod_Cient-1.pdf em 19/08/2015.

[7] LOPÔ, Sylvia Sampaio - **LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO**, 1999. Acesso pelo site <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3359/000344270.pdf?sequence=1> em 08/09/2015.0

BERNARDI, Conrado Jorge – **Falta de mão de obra qualificada**. Acesso pelo site <http://www.acaoconsultoria.com.br/index.php/artigos/falta-de-mao-de-obra-qualificada> em 23/02/2015.

Localltainer – **Tipos de Containers**, 2009. Acesso pelo site <http://www.localltainer.com.br/tipos-containers.html> em 20/06/2015.

Primex Containers © - **SEACELL**, 2013. Acesso pelo site <http://www.primexcontainers.com.br/containers-seacell.asp> em 20/06/2015.

Carvalho, Agda - **Metodologia: conceitos gerais**, 2013. Acesso pelo site <http://pt.slideshare.net/julianasareidne1/metodologia-cientfica-introduo-e-conceitos-gerais> em 10/08/2015.

ESTUDO DE CASO: O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS PARA MELHORIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE MÉDIO PORTE NA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS/SP

Lilian Fatima Carrenho Costa¹
Rogério José Martinelli²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir o desenvolvimento das relações interpessoais como estratégias para a melhoria do ambiente de trabalho. Para isso, o estudo de caso envolve uma empresa metalúrgica de médio porte, da região metropolitana de Campinas (RMC), situada em Nova Odessa, Estado de São Paulo, e por outro lado 20 pessoas que trabalham na mesma, em diferentes áreas, como os setores administrativo e da produção. A proposta é evidenciar a responsabilidade dos gestores, na união de valores e desejos dos funcionários a cultura e os objetivos estratégicos da organização. Neste trabalho abordam-se os colaboradores que ocupam cargos de liderança nas equipes e seu papel para o desenvolvimento e criação de um bom ambiente corporativo.

Palavras-chave: Liderança, estratégia, ambiente corporativo.

ABSTRACT

This article aims to discuss the development of interpersonal relations as strategies to improve the working environment. For this, the case study involves a small metallurgical company, the metropolitan region of Campinas (RMC), located in Nova Odessa, São Paulo, and on the other 20 people who work in it, in different areas, as the administrative sectors and production. The proposal is to highlight the responsibility of managers, the union of values and desires of the staff culture and strategic objectives of the organization. This paper addresses to employees who hold leadership roles in teams and its role in development and creating a good business environment.

Key words: Lead, strategy, corporate atmosphere.

¹Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil; lilian_n2008@hotmail.com.

²Professor orientador da Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil; r.martinelli2004@gmail.com

INTRODUÇÃO

A empresa pesquisada foi fundada em 1996 com sede na cidade de Nova Odessa, estado de São Paulo, está estabelecida em uma área de 6.000 m² de fábrica e atua no ramo de metalurgia, caldeiraria leve e média, estamparia, fabricando peças metálicas, componentes e conjuntos soldados, oferece serviços de corte laser, oxicorte CNC, dobra em chapas, usinagem, calandras e soldas, de acordo com as necessidades de seus clientes.

Para garantir a qualidade dos produtos e serviços, a empresa conta com modernos equipamentos e controles que fazem parte do sistema de Gestão de Qualidade.

A política de qualidade para o segmento metalúrgico está em fornecer produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes além de buscar o desenvolvimento dos colaboradores e a melhoria contínua dos processos, produtos e sistema de gestão da qualidade.

Lista de produtos manufaturados pela empresa:

- Corte laser até chapa de 5/8" de espessura
- Corte em oxicorte CNC
- Corte em guilhotina até 3/8" de espessura
- Dobras até 3/8" de espessura
- Serviços de caldeiraria leve e médio porte
- Serviços de calandra até 1/2"

O objetivo deste estudo é entender como ocorre o convívio e relacionamento no ambiente de trabalho e como isso influencia de forma positiva o rendimento de um grupo.

O ato de conviver, relacionar-se e aceitar as diferenças é tarefa que requer cuidado, esforços e paciência. Temos idéias diferentes, assim como interesses, e isso por si só pode gerar conflitos nas relações interpessoais dentro de uma organização.

O gestor tem que comunicar-se com sua equipe a fim de chegar ao objetivo da organização, sendo assim, cabe ao gestor desenvolver formas de relacionamento produtivo, observando os potenciais, motivando e influenciando a equipe a atingir metas e resultados.

Para Xavier (2006)^[1], não adianta buscar as soluções onde não existem, ou seja, podemos aprimorar um sistema mas se não houver aceitação da equipe, o gestor não obterá sucesso. O jeito é fazer com que os colaboradores aceitem as mudanças de forma que enxerguem e acreditem que isso é condizente com as melhorias necessárias.

Diante da vivência e acompanhamento do cenário estudado, observou-se a necessidade de analisar o relacionamento dos gestores para com a equipe.

Para desenvolvimento da análise foram coletadas informações entre os colaboradores através de um questionário, onde se pode qualificar o relacionamento interpessoal entre as partes. Através dos resultados o trabalho teve como objetivo contribuir para melhoria das relações interpessoais entre gestores e funcionários no ambiente de trabalho.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O conceito de gestão de pessoas pode ser explicado através da seguinte definição:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6)^[2]

Nas organizações existem diferenças entre funcionários que podem trazer benefícios ao grupo, pela troca de experiências e, outras vezes, podem trazer também prejuízos e conflitos por cada um pensar e agir a sua maneira.

Devemos analisar o comportamento organizacional que é muito importante e influencia nas atitudes das pessoas:

A maioria de nós frequentemente nada faz além de especular sobre os fatores que afetam a nossa vida de trabalho, os estudiosos criaram um campo de análise voltado à pesquisa científica dos processos comportamentais que ocorrem em contexto de trabalho: o campo do comportamento organizacional (CO). O conteúdo desse campo é muito amplo. Englobam tópicos como atitudes, motivação e desempenho dos colaboradores, para citar apenas alguns. E o conteúdo se estende para fatores organizacionais e societários mais amplos, como a estrutura das organizações e as pressões ambientais, que influenciam o comportamento e as atitudes de uma pessoa. (VECCHIO, 2008, p. 4)^[3]

XAVIER (2006)^[4] propunha que as empresas deveriam dar boas condições de trabalho, educar para a eficiência, cuidar para que o pessoal tivesse acesso a uma boa qualidade de vida, ou seja, estabelecer um pacto com o qual todos teriam muito a lucrar.

O processo de interação nas relações interpessoais pode ser explicado através da seguinte forma:

Situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade. (MOSCOVICI, 2011, p. 69)^[5]

A busca por um bom relacionamento interpessoal e pelo elevado desempenho pode ser resumido em algumas etapas:

Busca: antes de tudo, é necessário buscar interna ou externamente as pessoas certas para integrar a equipe. Como diz uma antiga orientação da administração por Frederick W. Taylor em seu trabalho sobre administração científica é preciso colocar o homem certo no lugar certo. A palavra *homem* toma aqui, nos dias de hoje, o sentido mais amplo, de gênero humano.

Retenção: buscar as pessoas certas não basta. É preciso que elas efetivamente queiram ficar na equipe. Vale dizer que é necessário que elas façam um “contrato psicológico” válido com o gestor, que se identifiquem com os colegas e aceitem integra-se na equipe.

Desempenho: cada um na equipe tem de fazer a sua parte. Quem julga se a pessoa está efetivamente fazendo o que se espera dela? O gestor, certamente, que tem também a responsabilidade de orientar o subordinado para as condutas mais eficientes. São muitos os ingredientes que têm de ser adicionados para que o bom desempenho se verifique: comunicações claras, motivação, treinamento etc.

Desenvolvimento: como as exigências externas mudam, é necessário que cada um cresça, e o gestor tem de criar condições para que isso ocorra. Se os subordinados se mantiverem estagnados no tempo, o desempenho não tardará a se mostrar insatisfatório e consequências negativas tenderão a aparecer. (XAVIER, 2006, p. 23-24)^[6]

A convivência humana é difícil e conflitante, principalmente em se tratando de grupos e equipes, por esse motivo precisa-se de pessoas que possam incentivar para alcançar os objetivos, tentando evitar possíveis conflitos, esse papel cabe ao líder.

A liderança pode ser definida como um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja. (VECCHIO, 2008, p. 146)^[7]

Blake e Mounton (1978), citado por Vecchio (2008)^[8], declara que várias combinações entre uma preocupação com pessoas e uma com a produção definem os cinco principais estilos de liderança conforme a seguir:

Gerenciamento por autoridade/obediência: ressalta a eficiência nas operações, resultante da especificação das condições de trabalho, de tal modo que o elemento humano consegue interferir somente em pequeno grau.

Gerenciamento “clube de campo”: envolve atenção cuidadosa às necessidades das pessoas, porque tais relacionamentos satisfatórios têm a expectativa de conduzir a uma atmosfera organizacional tranquila e amigável.

Gerenciamento empobrecido: caracteriza-se por um empenho mínimo para que o trabalho requerido seja executado e sejam mantidos os membros da organização.

Gerenciamento pelo homem de organização: preocupa-se em compatibilizar a necessidade de finalizar o trabalho com a de manter, simultaneamente, o moral em um nível satisfatório. A meta é o desempenho adequado.

Gerenciamento em equipe: apóia-se na interdependência, por meio de um interesse comum na finalidade da organização. Essa interdependência conduz a relacionamentos baseados em confiança e respeito, bem como na realização do trabalho por colaboradores empenhados.

Tanto os relacionamentos quanto a comunicação devem e podem ser melhorados, pois são duas ferramentas fundamentais para o sucesso pessoal e profissional. Existem técnicas e treinamentos que influenciam diretamente e positivamente no desenvolvimento e crescimento.

Nas organizações as políticas de recursos humanos devem ser voltadas para alcançar a sinergia entre relacionamento e comunicação com os colaboradores e gestores, só assim os objetivos e metas serão alcançados com maior facilidade e maior produtividade, tornando o ambiente em que vivemos mais agradável e menos estressante.

METODOLOGIA

A pesquisa científica pode ser definida:

Pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar é, portanto buscar compreender a forma como se processa os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento. É na pesquisa que se tenta conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no universo percebido pelo homem. Em outras palavras, uma pesquisa científica tem o propósito de descobrir respostas a questões propostas. Por outro lado, a finalidade da pesquisa não é a acumulação de fatos (dados), mas sua compreensão, o que se obtém através da formação precisa de hipóteses. (CRUZ et al, 2000, p. 17)^[9]

Podemos encontrar uma mesma visão de conceito para pesquisa científica que é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. (ANDRADE, 2010, p. 109)^[10].

Todo projeto de pesquisa é um esquema de coleta, de mensuração e de análise de dados. Auxilia a estabelecer uma abordagem mais focalizada sobre um determinado problema, caminhando da definição do problema às metas gerais e específicas da pesquisa, além de se indicar os procedimentos metodológicos necessários para a consecução de tais metas. (BARROS et al, 1990, p.36)^[11]

A pesquisa para elaboração deste trabalho teve como público alvo colaboradores da empresa metalúrgica de médio porte, da região metropolitana de Campinas (RMC), situada em Nova Odessa, Estado de São Paulo. Este estudo foi desenvolvido com intuito exploratório no qual caracterizou pela elaboração de questionário, a partir da vivência pessoal e profissional na organização em questão. A empresa possui um quadro de 90 funcionários sendo que o questionário foi entregue a 20 colaboradores que podiam se sentir seguros em responder e opinar em função de seu caráter anônimo. Optou-se pelo questionário por ser um método de pesquisa, onde as vantagens são boas por ter baixo custo e as perguntas foram elaboradas de forma quantitativa através do estudo de caso, junto com as observações apresentadas pelos colaboradores.

O questionário deve ser realizado com extrema atenção e responsabilidade de forma que “o pesquisador deve ter uma preocupação constante quanto à maneira pela qual as questões do questionário serão redigidas. Da redação e da formatação das perguntas depende em grande parte o sucesso da pesquisa”. (BARROS et al, 1990, p.73)^[12]

Durante o período de convivência e acompanhamento das questões, pôde-se observar que os pontos negativos estavam todos relacionados à falta de comunicação e relacionamento interpessoal entre gestores e colaboradores, diante das observações do cenário e das referências citadas, a proposta de evidenciar as responsabilidades dos gestores na união dos valores e desejos da organização, bem como os valores e desejos individuais ficou evidente a responsabilidade e importância do gestor.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segue abaixo a relação dos resultados obtidos na pesquisa realizada com os funcionários.

Questão 1: Você considera necessário ter bom relacionamento com seus colegas e gestores no ambiente de trabalho?

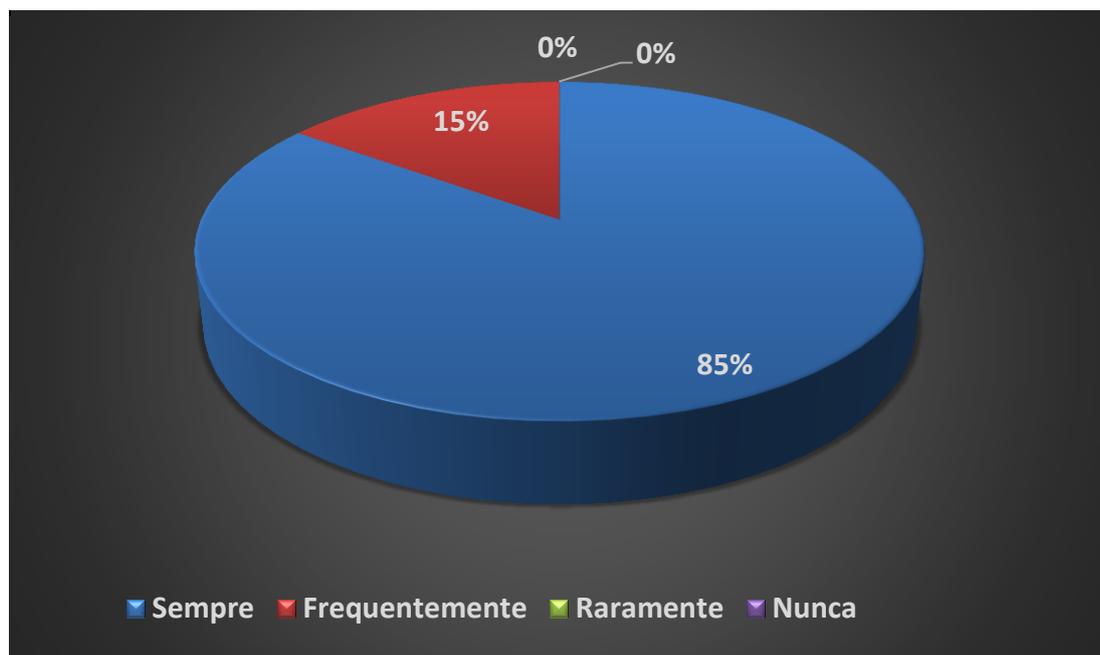


Gráfico 1: Autoria própria

Observou-se no gráfico 1 que 85% dos colaboradores consideram sempre necessário ter bom relacionamento com seus colegas e gestores no ambiente de trabalho, enquanto apenas 15% opinaram por frequentemente. Nesta questão não optaram pela escolha de raramente ou nunca.

Questão 2: Você considera a troca de informações, opiniões e sugestões importantes para sentir ou manter-se motivado?

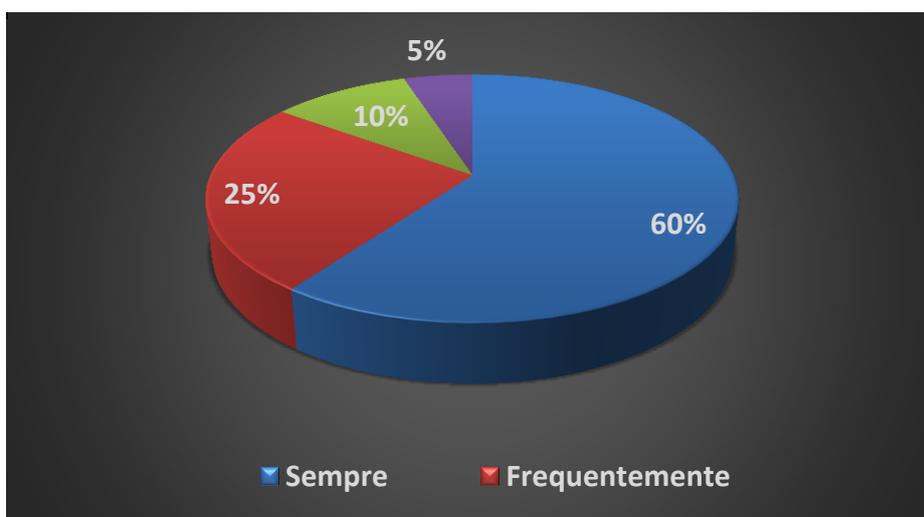


Gráfico 2: Autoria própria

Observou-se no gráfico 2 que 60% dos colaboradores consideram que sempre deve existir a troca de informações, opiniões e sugestões para sentir ou manter-se motivado, enquanto que 25% opinaram por frequentemente, 10% julgaram que raramente deve existir a troca de informações e 5% opinaram pela opção nunca.

Questão 3: Você considera o ambiente de trabalho em condições estruturais: luz, temperatura, ruído, segurança e equipamentos importantes para influenciar o rendimento do grupo?

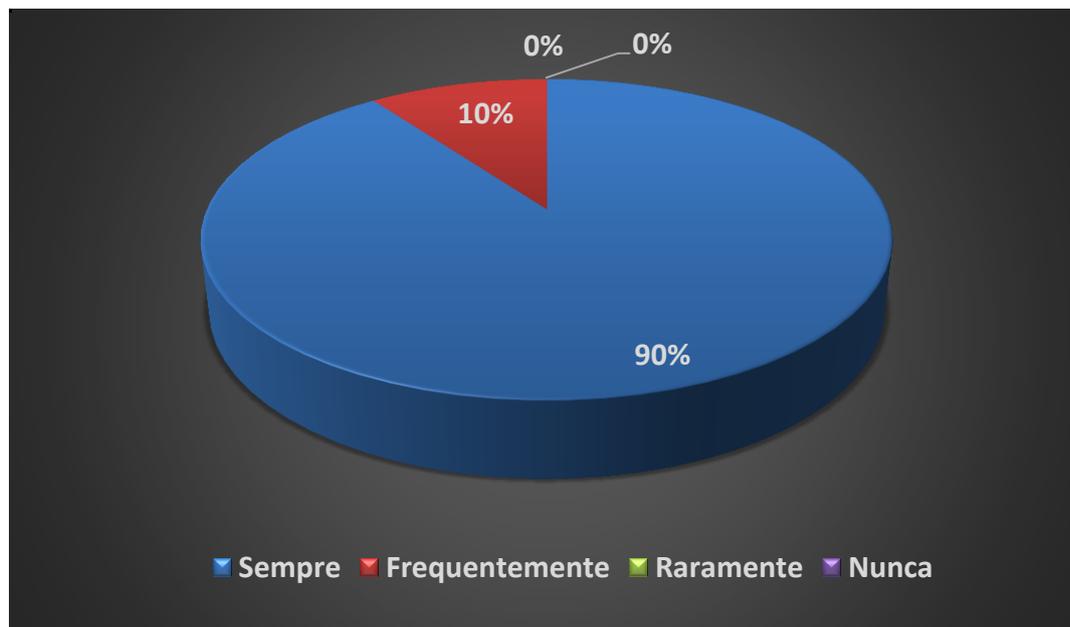


Gráfico 3: Autoria própria

Observou-se no gráfico 3 que 90% dos colaboradores consideram sempre importante o ambiente de trabalho estar em condições estruturais, enquanto que 10% julgaram frequentemente necessárias as condições do ambiente de trabalho. Nesta questão não optaram pela escolha de raramente ou nunca.

Gráfico 4: O Gestor disponibiliza tempo para explicar quais as metas e objetivos a serem alcançados?

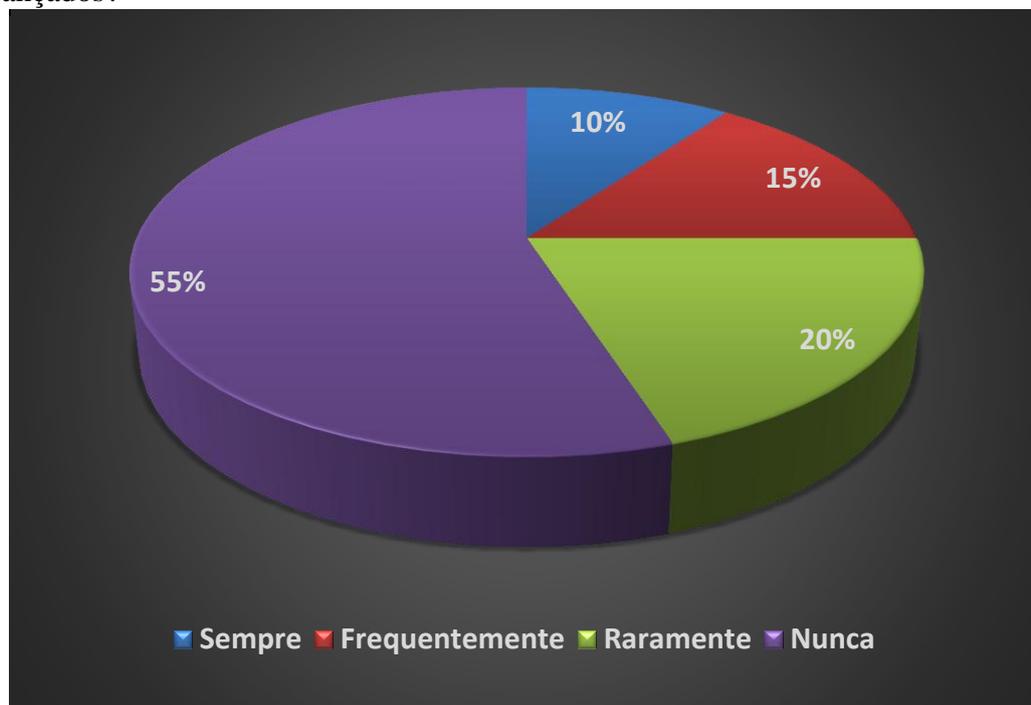


Gráfico 4: Autoria própria

Observou-se no gráfico 4 que 55% consideram que os gestores nunca disponibilizam tempo para explicar quais as metas e objetivos a serem alcançados, enquanto que 20% opinaram por raramente, 15% opinaram por frequentemente e 10% opinaram por sempre o gestor disponibiliza tempo para explicar quais as metas e objetivos a serem alcançados.

Gráfico 5: O gestor é comunicativo e participativo com as dificuldades e conflitos da equipe?

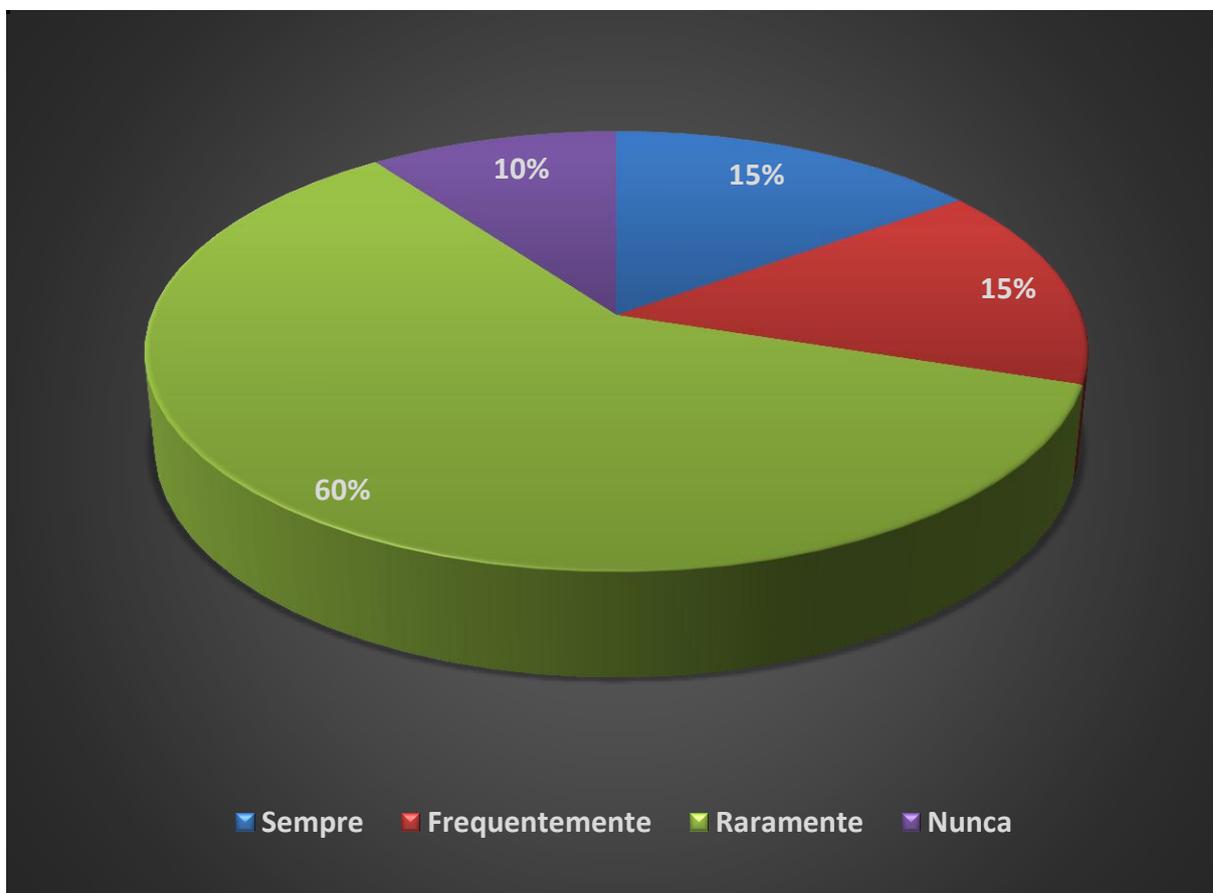


Gráfico 5: Autoria própria

Observou-se no gráfico 5 que 60% consideram que raramente o gestor é comunicativo e participativo com as dificuldades e conflitos da equipe, enquanto que 15% opinaram por frequentemente e sempre. Portanto 10% julgaram que o gestor nunca é comunicativo e participativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o resultado da pesquisa, observou-se que a maior porcentagem dos entrevistados considera importante ter um bom relacionamento com seus colegas e gestores, trocar opiniões e sugestões para sentir ou manter-se motivados e ter um ambiente de trabalho em boas condições estruturais para influenciar o rendimento do grupo.

Os resultados também apresentaram uma porcentagem significativa demonstrando a falta de comunicação e participação por parte dos gestores, sendo assim, essa deficiência influencia diretamente no desenvolvimento das relações interpessoais, causando um desconforto no ambiente de trabalho.

Podemos concluir que existe uma divergência entre colaboradores e gestores, no que diz respeito a um bom relacionamento interpessoal, motivacional e de desenvolvimento, pois a falta de comunicação e participação por parte dos gestores impossibilita um ambiente de trabalho que seja satisfatório para todos.

Sugere-se a realização de treinamentos específicos para os gestores, uma vez que eles demonstram deficiências em obter um relacionamento interpessoal com qualidade, observando o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, podendo assim, extrair o que cada um tem de melhor, fazendo com que sintam-se satisfeitos, motivados e consigam se desenvolver, resultando num ambiente de trabalho saudável.

A criação de um ambiente adequado baseado no crescimento de seus profissionais deverá sempre estar diretamente ligado ao processo de educação de seus membros, tendo no programa de treinamento e desenvolvimento, as diretrizes necessárias para o real sentido do desenvolvimento de boas relações interpessoais e respeito mútuo entre gestores e liderados.

Certamente, dentro desta linha de raciocínio e com a implementação do programa de desenvolvimento, teríamos a médio e longo prazo, resultados mais significativos quando da aplicação de nova pesquisa.

Este estudo de caso é uma modesta contribuição para o desenvolvimento das relações interpessoais para melhorias no ambiente de trabalho da empresa analisada.

REFERÊNCIAS

- [1] XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as Soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006. 20 p.
- [2] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 15. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 6 p.
- [3] VECCHIO, P. Roberto. **Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008. 4 p.
- [4] XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as Soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006. 11 p.
- [5] MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 20 ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2011. 69 p.
- [6] XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as Soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006. 23-24 p.
- [7] VECCHIO, P. Roberto. **Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008. 146 p.
- [8] BLAKE, R. R. e MOUTON, J. S. The New Managerial Grid. Houston: Gulf, 1978 apud VECCHIO, P. Roberto. **Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008. 155 p.
- [9] CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica: Teoria e Prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Axcel, 2000. 17 p.

[10] ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 109 p.

[11] BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1990. 36 p.

[12] BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1990. 73 p.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. 4. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

ANDRADE, B. E. J.; ABBAD, S. G.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS E MÍDIA NA DIVULGAÇÃO E VENDA DE SMARTPHONES E CELULARES

Karina Cristina Rosa ¹
Rogerio José Martinelli ²

RESUMO

Os tecnológicos facilitaram as divulgações das marcas, produtos e serviços nas redes sociais e mídias, tendo em vista que o cliente encontra o que deseja, facilitando na hora da compra. Além disso, tem as opções de compras físicas e on-line onde existe até uma certa comodidade, pois não há necessidade de se sair de casa e o valor da compra também pode ser reduzido. A divulgação tem gerado um aumento de demanda, facilitando a venda e a divulgação dos produtos. O presente artigo demonstra como isso influencia o consumidor, estudando o consumo on-line, divulgações das redes sociais e como influência no processo de decisão de compra do consumidor final. Com isso, realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa, dividida em duas etapas no que tange a coleta de dados: na primeira etapa realizou-se uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfica e, na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com 250 consumidores. Com os dados coletados, pode se obter as principais características relacionadas ao perfil dos consumidores on-line, bem como os fatores do ambiente on-line das redes sociais que influenciam seu o poder do consumidor.

Palavras-chave: Consumo *online*, consumidor, comportamento de compra.

ABSTRACT

Technological facilitated disclosure of brands, products and services in social networks and media, considering that the customer finds what you want, making it easy to purchase. Moreover, it has the physical shopping and online where there is even a certain comfort because there is no need to go out and purchase amount can be reduced. The disclosure has generated increased demand, facilitating the sale and dissemination of products. This article demonstrates how this influences the consumer, studying the online consumption, disclosures of social networks and how to influence the purchase decision process of the final consumer. With this, we carried out a qualitative and quantitative research, divided into two stages with respect to data collection: the first stage was held exploratory research of bibliographical and in the second phase, interviews were conducted with 250 consumers. With the collected data, you can obtain the main characteristics related to the profile of online consumers and online environmental factors of social networks that influence their consumer power.

Keywords: Consumption on line, consumer, social networks, buying behavior.

Introdução

Devido aos grandes avanços tecnológicos e a revolução da internet, o comércio eletrônico vem crescendo muito e dando lugar a uma grande demanda, principalmente

em relação aos celulares. Com ajuda das redes sociais como, por exemplo, *Google*, *Facebook*, *Twitter*, *Whatsapp*, *Instagram*, *Youtube* e entre outras, o volume de vendas em relação aos celulares e smartphones vem crescendo com frequência, pois o marketing aplicado nas redes sociais tem grande potencial para divulgação do produto.

Hoje em dia, uma empresa já pensa, estrategicamente, onde colocar seus produtos para a divulgação; sendo que as redes sociais influenciam muito nisso. A maioria das pessoas procuram comprar pela internet, pois existe uma facilidade tanto na comodidade como em relação aos valores, por que os valores dos produtos das lojas virtuais são mais em conta do que as lojas físicas.

O seguinte artigo apresenta como objetivo geral compreender a influência das redes sociais sobre o comportamento dos consumidores no processo de compra de celulares e smartphones em lojas virtuais. Propondo-se em a mostrar o uso das redes sociais no e-commerce.

Revisão Bibliográfica

O que é rede social e mídia social?

Conforme o site luz consultoria, a rede social é a mídia social que todo, mundo fala, *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Blogs*. As redes sociais são representações dos relacionamentos afetivos ou profissionais. Responsáveis pelo compartilhamento de idéias entre pessoas que possuem interesses e objetivos em comum.

O conceito de mídias sociais se trata da produção de conteúdos de forma descentralizada e sem o controle editorial de grande grupos. Significa a produção de muitos para muitos. São locais, ferramentas, serviços permitindo aos indivíduos se expressarem a fim de conhecer e compartilhar informações. As “ferramentas de mídias sociais” são sistemas online projetados para permitir a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos.

Figura 3: Exemplo de Social Media Landscape.



Fonte: fredvavazza.net

Conforme a figura 3, que representa um diagrama pode-se notar uma ligação entre vários usuários com uma maior capacidade de penetração da informação, ou seja, quanto maior a relevância da informação, maiores as chances de propagação entre as pessoas.

A Origem do E-COMMERCE

Os setores automobilísticos surgiram os primeiros sinais da utilização do comércio eletrônico EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) na década de 70. O comércio eletrônico trata-se de um ambiente que envolve a troca de bens físicos e intangíveis (PAOLIELLO FURTADO, 2014)

O e-commerce surgiu junto com a internet e é um mercado de fácil acesso e com uma ampla diversidade de produtos, onde interligam-se empresas e consumidores, ocorrendo uma negociação online e venda de produtos. No século XX, ocorreram-se várias mudanças na estrutura das empresas, onde surgiu a necessidade de adaptação de um método mais eficaz, para se manterem no mercado. Assim, surgiu a necessidade de uma conexão constante e em tempo integral. Oferecendo uma comunicação virtual interligada e interativa, sem a necessidade de o comprador ir até a loja física para efetuar a compra do produto desejado. (FERRARA, 2013).

Existem diferentes tendências no e-commerce brasileiro, que se interligam as relações dos varejistas e consumidores, conforme abaixo:

- ✓ Redes Sociais (Social-commerce).

Como funciona o SOCIAL COMMERCE?

A idéia principal do Social-Commerce é envolver as pessoas com os produtos e com a empresa estimulando a propagação da informação entre os membros das mídias sociais, o que por sua vez deverá gerar conhecimento da marca, relacionamento e vendas. Para que esse processo ocorra, algumas etapas do Social-Commerce devem ser percorridas pela empresa. (ECOMMERCE, 2001-2008).

As 7 etapas do SOCIAL-COMMERCE

O Social-Commerce são divididos em 7 etapas onde, a primeira é estabelecer presença nas mídias sociais, a segunda é prospectar clientes, a terceira é atrair seguidores, a quarta é desenvolver conteúdo, a quinta é estabelecer relacionamento e interatividade, a sexta é estimular a ação de compra, a sétima é avaliar resultados.

O Processo de decisão do consumidor

Interessante é observar o processo de decisão do consumidor, pois é através destes processos que são finalizadas as vendas. Segundo a Revista EXAME de 2011, o modelo do processo de decisão do consumidor representa as etapas que os consumidores passam antes, durante e depois de fazerem alguma compra. Começa quando os consumidores reconhecem que tem uma necessidade não satisfeita e querem fazer alguma coisa para mudar essa situação. O próximo passo é a busca de informação, quando os consumidores procuram se lembrar de experiências passadas ou procuram em fontes externas. Hoje em dia, a rede social tem desempenhado importante função nessa etapa do processo. A terceira etapa é a avaliação das alternativas disponíveis, conhecer quais são os atributos mais importantes para o consumidor alvo, pois é muito provável de que ele abra mão de algumas características do produto em detrimento de

outras que considera mais urgentes para satisfazer sua necessidade. A quarta etapa é a compra em si, momento no qual é importante garantir que o produto esteja acessível. Muitas empresas tentam fazer desse momento algo memorável, proporcionando uma experiência única para seus consumidores. A última etapa do processo de decisão do consumidor é o pós-compra. Diversas empresas negligenciam essa etapa, perdendo a oportunidade de saber se o produto foi capaz de satisfazer as necessidades do consumidor e de construir um relacionamento duradouro e lucrativo.

As redes sociais tem um papel fundamental na decisão de compra de um produto, pois quando se pesquisa de algo para comprar, logo as buscas são feitas em sites como por exemplo o *Reclame aqui*, que é um site de procedencias dos produtos, e é um grande referencial para decisão final da compra de um produto.

O perfil do consumidor na compra de celulares e smartphones

Hoje em dia a maioria da população busca facilidades e conforto para compra, o que é mais interessante é o aumento de compras de celulares e smartphones, sendo que as redes sociais influenciam muito na decisão. Segundo o site G1- 2015 para comprar smartphones em 2014, os brasileiros gastaram, em média, R\$ 900, um valor 14% superior ao dinheiro usado para adquirir os aparelhos em 2013, apontou uma pesquisa realizada pelo Ibope Inteligência a pedido da fabricante Qualcomm. Segundo a firma de pesquisa, divulgada nesta quarta-feira (1º), com o valor maior, os brasileiros adquiriram celulares inteligentes mais potentes e de melhor qualidade. Esses dois fatores aumentaram o tempo com que as pessoas passavam com um mesmo aparelho antes de trocá-lo. Se, em 2013, apenas 42% dos consumidores diziam manter um celular por ao menos um ano, em 2014, esse índice aumentou para 50%. Para a maioria dos brasileiros, a aquisição foi motivada para se manter conectado o tempo todo. Os aplicativos de mensagens são um expoente desse desejo. O uso de aplicativos de bate-papo cresceu 164% em 2014, segundo a pesquisa. Segundo jovens “viciados” em apps de chat ouvidos pelo **G1**, os serviços de mensagens instantâneas tomam o lugar das ligações telefônicas. Nessa linha, o levantamento do Ibope identificou uma brusca redução das chamadas de voz, que caíram 64%. Outros motivos apresentados para comprar celulares inteligentes foram a conveniência para fazer muitas atividades ao mesmo tempo e acessar as redes sociais. Conforme o site G1 Vendas de smartphones passam de 13 milhões no Brasil no 2º trimestre, IDC aponta crescimento recorde de vendas, que aumentaram 22%. Entre abril e junho foram vendidos mais de 100 smartphones por minuto. As vendas de smartphones no Brasil durante o segundo trimestre de 2014 somaram 13 milhões de aparelhos comercializados, um crescimento de 22% em relação ao mesmo período de 2013, número recorde, de acordo com estudo da International Data Corporation (IDC, empresa de consultoria) divulgado nesta sexta-feira (12). Entre abril e junho foram vendidos mais de 100 smartphones por minuto. O valor diz respeito às vendas para o varejo, número que não corresponde à venda direta para o consumidor. De acordo com o estudo, foram vendidos 17,9 milhões de aparelhos entre os meses de abril e junho, sendo 13,3 milhões de smartphones (75%) e 4.6 milhões de celulares (25%). Enquanto os smartphones crescem em vendas, os celulares (feature phones) tiveram queda de 16% no mesmo período do ano passado.

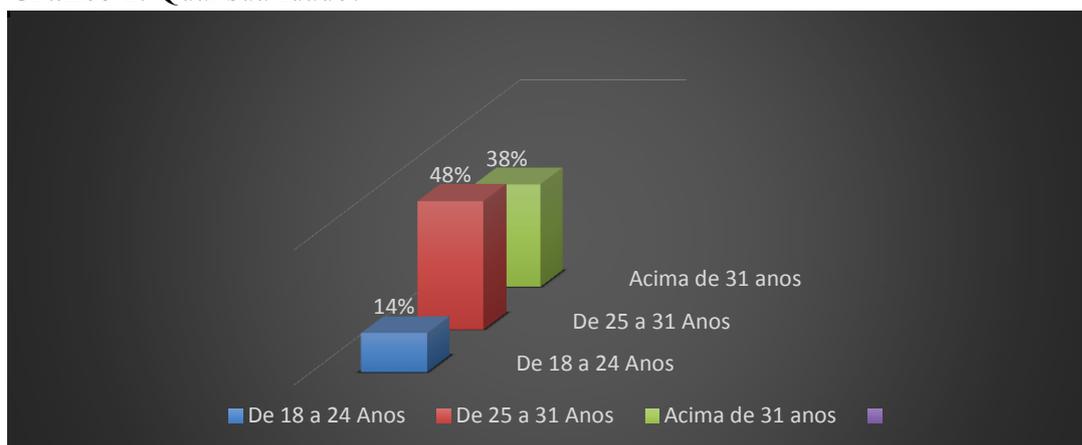
Metodologia

Para este artigo científico foi aplicada a análise SWOT e uma breve pesquisa de campo, além da aplicação de questionário pela internet, mais especificamente pelo *Facebook*, onde os entrevistados responderam o questionário. O desenvolvimento também foi a partir de referências teóricas na área de marketing e onde foram pesquisadas informações relevantes em sites que abordam o assunto estudado para que houvesse um entendimento dos aspectos teóricos e práticos do tema, assim como, para a compreensão das definições do e-commerce. Para obter informações, foi aplicado um questionário para 250 pessoas acima de 18 anos com dez perguntas focando no comportamento do consumidor, com objetivo de entender qual a influência das redes sociais sob a venda de celulares e smartphones em lojas virtuais.

Resultados e Discussões

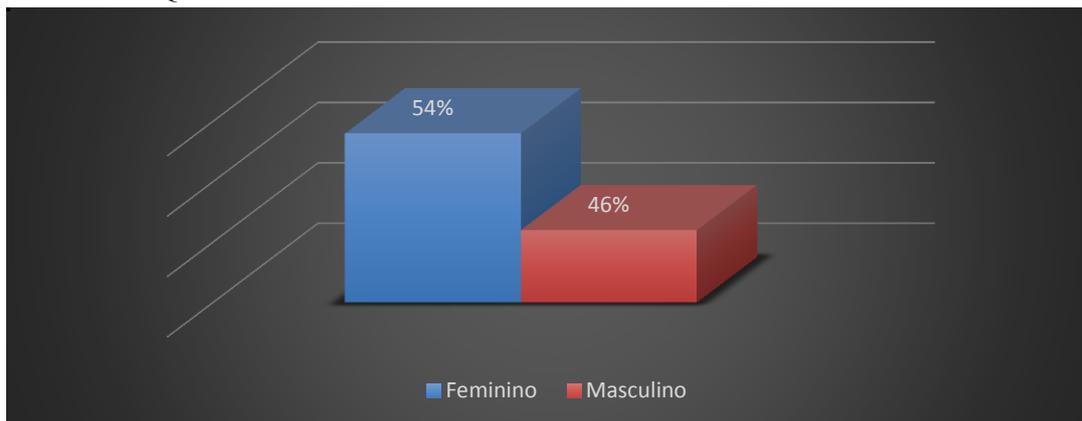
Após análise das respostas, os dados passaram por tabulação e obtiveram-se os resultados a seguir.

Gráfico 1: Qual sua Idade?



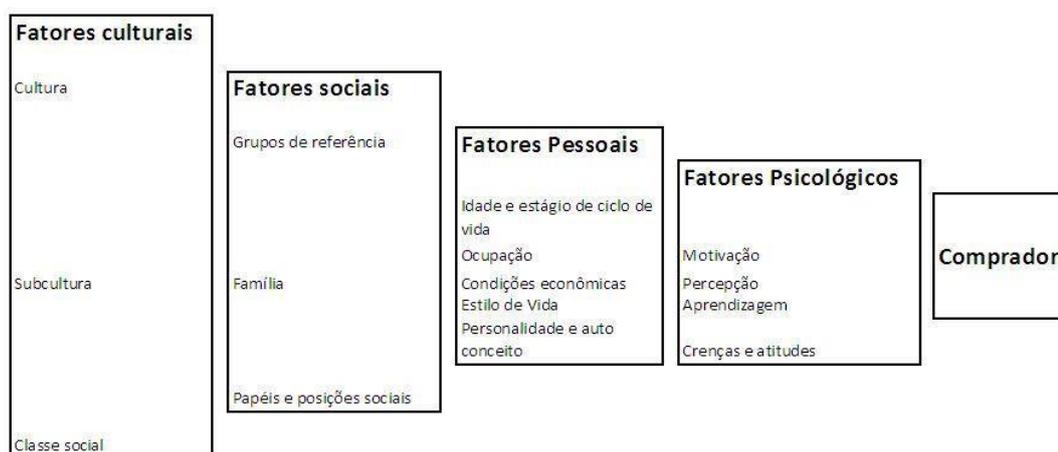
FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

Na primeira questão, representada no gráfico 1, refere-se a idade onde observa-se que 14% dos entrevistados possuem entre 18 anos e 24 anos de idade, 48% possuem de 25 anos a 31 anos de idade e 38% possuem acima de 31 anos de idade.

Gráfico 2: Qual seu Sexo?

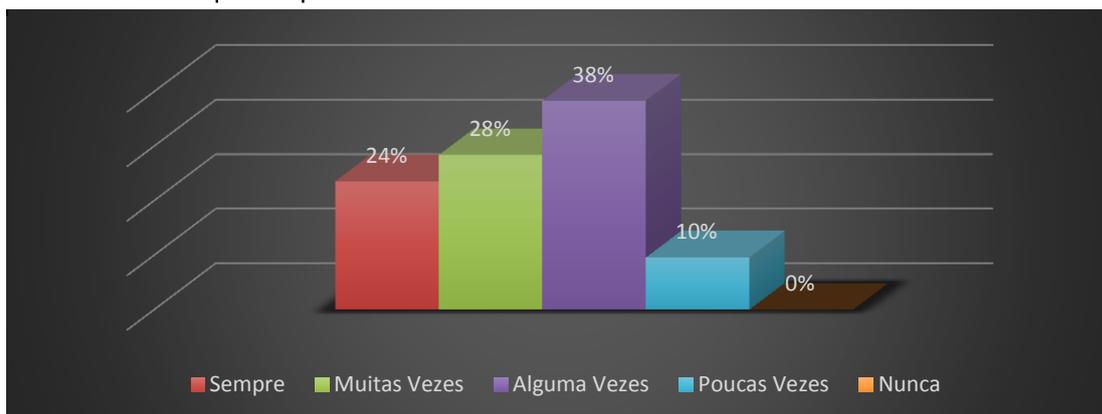
FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

No Gráfico 2, entre os 250 entrevistados 54% são mulheres e 46% homens.

Figura 1– Fatores que influenciam o comportamento do consumidor

Fonte: (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)

Na figura 1 retrata-se alguns fatores de que influenciam nas decisões das compras, onde envolve alguns aspectos que demonstram as necessidades e desejos dos consumidores, sendo que os comportamentos também sofrem influência cultural e social que na maioria das vezes são impostas por cultura da sociedade na qual o consumidor faz parte. Pode-se destacar que grande parte da população busca seus interesses em comum, sendo assim as redes sociais influenciam muito na hora da compra.

Gráfico 3: Com que frequência você visita sites de redes sociais?

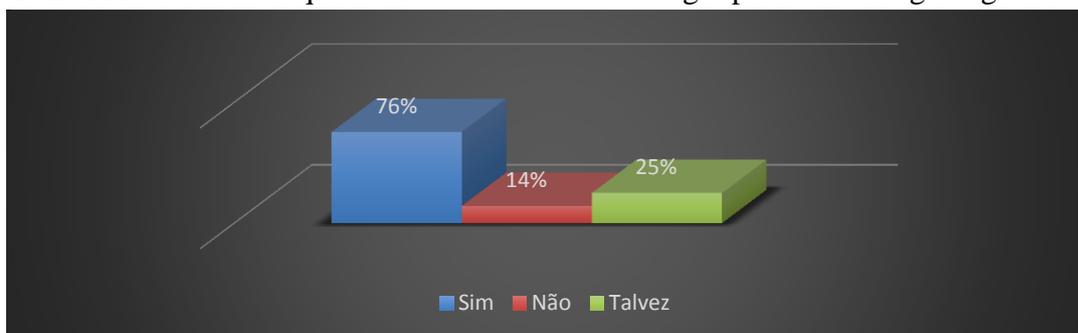
FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

Em relação a frequência de acesso nas redes sociais, observa-se que 24 % sempre acessa alguma rede social, 28% acessam muitas vezes, 38% acessam algumas vezes, 10% acessam poucas vezes e 0% não acessam as redes sociais. Portanto, entende-se que há algumas questões no aspecto subcultural.

Gráfico 4: Você acha que as redes sociais podem influenciar na opinião das pessoas?

FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

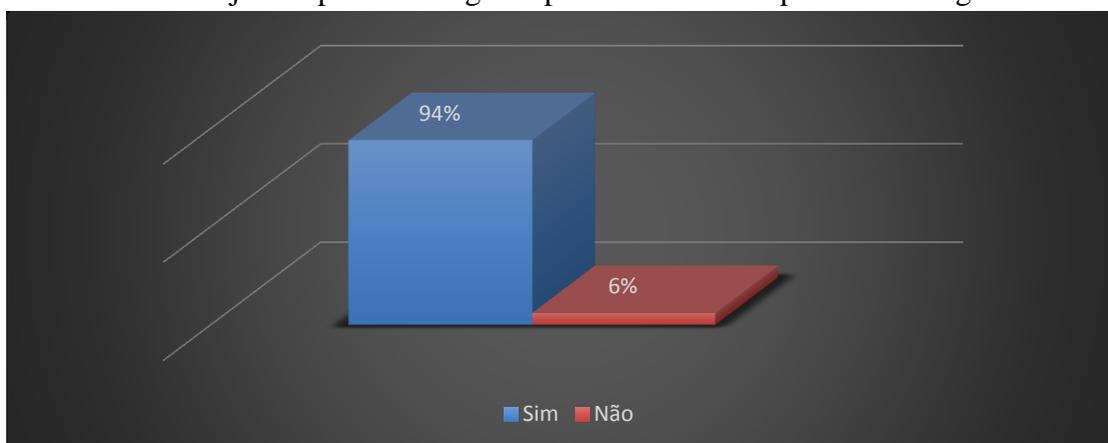
Em relação ao poder de influência nas redes sociais 50% dos entrevistados acreditam que influenciam nas opiniões dos consumidores, sendo que 27% não acreditam que haja influência e 23% acreditam em partes que existe alguma influência.

Gráfico 5: Você acha que a rede social é um bom lugar para marketing em geral?

FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

Observa-se que 76% dos entrevistados concordam que as redes sociais é um bom lugar para Marketing, sendo que 14% não concordam e 25% talvez.

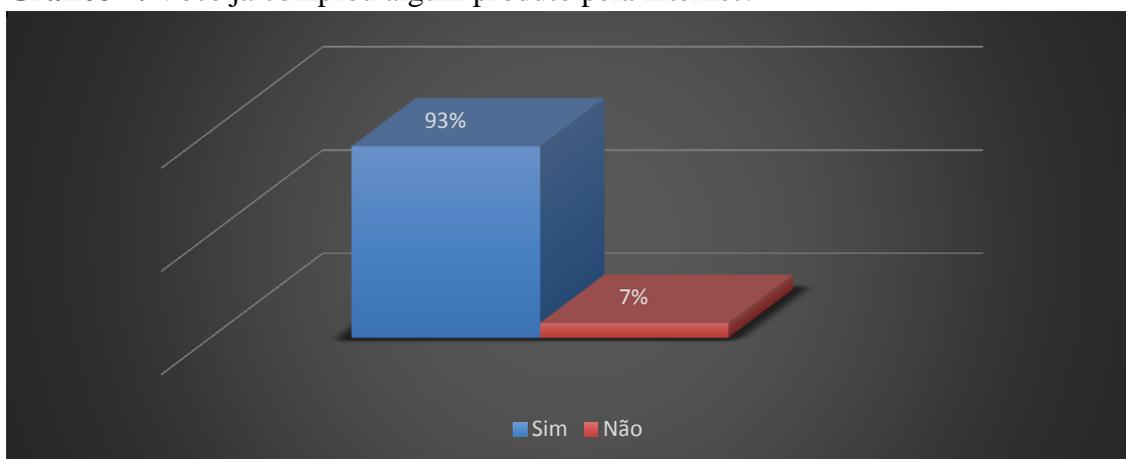
Gráfico 6: Você já compartilhou alguma publicidade de empresas com alguém?



FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

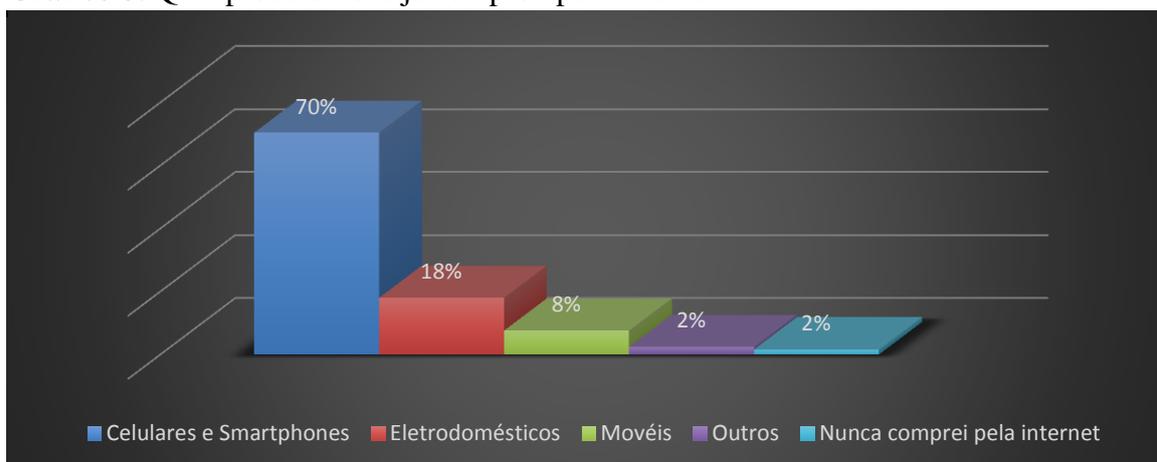
Referente ao compartilhamento de publicidade de empresas, 94% dos entrevistados já compartilharam alguma publicidade com demais usuários de redes sociais e apenas 6% nunca compartilharam.

Gráfico 7: Você já comprou algum produto pela internet?



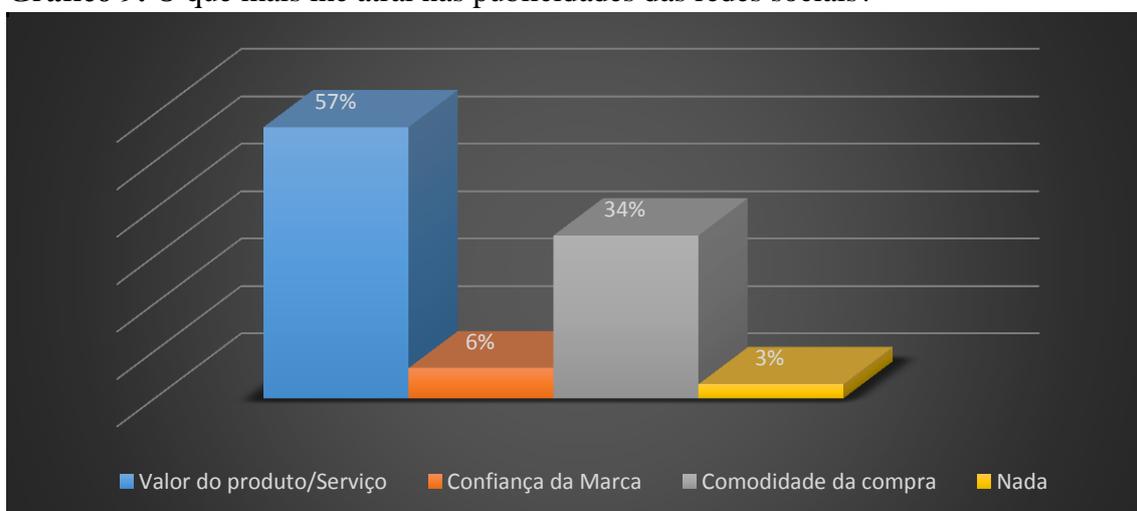
FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

Em relação ao fator social, foi questionado se houve a efetivação de compra em alguma loja virtual através de publicidade visualizada em uma rede social e constatou-se que 93% dos entrevistados responderam que sim, contra 7% que responderam de forma negativa.

Gráfico 8: Qual produto você já comprou pela internet?

FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

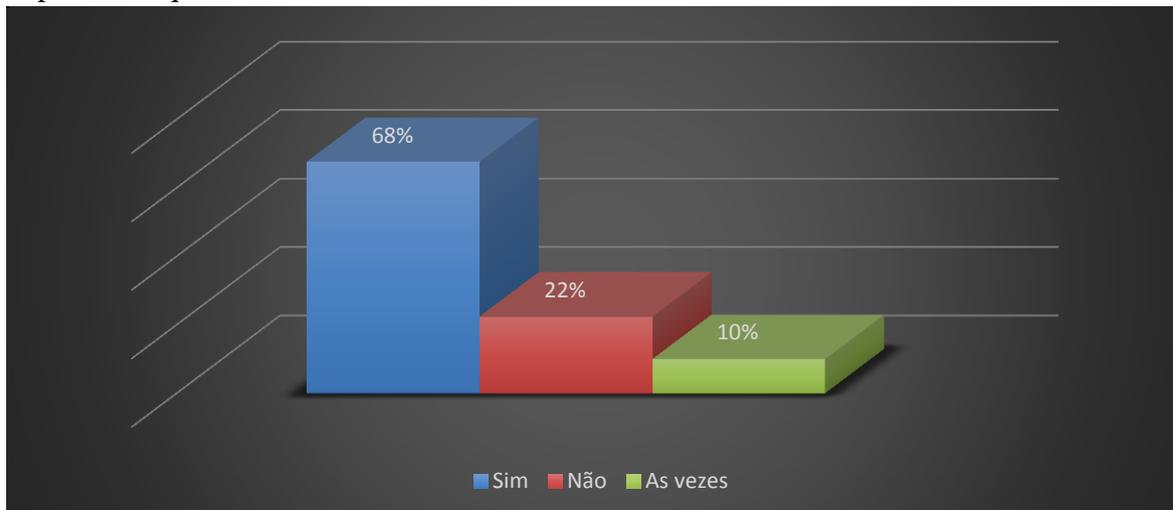
Quando questionado qual produto você já comprou pela internet, cerca de 70% dos entrevistados já compraram celulares e smartphones, isso mostra como é grande a demanda desses produtos na internet em relação aos outros, sendo que 18% compraram eletrodomésticos, 8% móveis, 2% outros produtos e 2% nunca compraram por uma loja virtual.

Gráfico 9: O que mais lhe atrai nas publicidades das redes sociais?

FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

Em questão da publicidade 57% dos entrevistados são atraídos pelo valor do produto e pelo serviço de atendimento, 34% pela comodidade da compra, 6% pela confiança da marca e 3% não são atraídos por nenhum tipo de publicidade e propaganda.

Gráfico 10: Você costuma pesquisar nos perfis das empresas para saber qual foi a experiência que os demais consumidores obtiveram?



FONTE: Dados da pesquisa Maio/2015 – autoria própria

Quando se diz respeito a experiência obtida na compra através de lojas virtuais, verifica-se que 68% realizam pesquisas para verificar a procedência da mesma, 22% não se preocupam em fazer tal validação e 10% as vezes pesquisam sobre a loja virtual.

Figura 2 – Análise de SWOT – Venda de celulares e Smartphones

		Negócio / Assunto: Vendas de Celulares e Smartphones		Autor: Karina Cristina Rosa		Data: 20/09/2015	
		Fatores Positivos		Fatores Negativos			
Fatores Internos	Forças	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preços competitivos. ➤ Vantagem Tecnológica. ➤ Baixo custo mão de obra. ➤ Confiança do Cliente. 		Fraquezas		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de pessoal qualificado. ➤ Instabilidade no fornecimento. 	
	Fatores Externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proposta Inovadora. ➤ Novas Tecnologias. 		Ameaças		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concorrência. ➤ Falta de recurso. ➤ Fraude on-line. ➤ Invasão por Hackers.

Fonte: autoria própria

Segundo o site portal administração, a análise SWOT é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas é bastante comum aqui no Brasil algumas pessoas usarem a sigla FOFA, ao invés da tradicional. Conceitualmente falando, a Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como

principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado.

Sendo assim, pode-se analisar como as redes sociais influenciam na compra de celulares e smartphones, quais suas forças, fraqueza, oportunidades e ameaças.

Considerações Finais

O objetivo principal deste artigo foi o de entender quais as influências das redes sociais e mídias que influenciam os consumidores nas compras de celulares e smartphones em lojas virtuais, onde a pesquisa realizada se propôs a compreender quais as características do público alvo e quais são os fatores de influência no comportamento dos consumidores que utilizam as redes sociais e mídias, e como interferem na escolha da compra em lojas virtuais ou físicas.

Também pode-se analisar o quão grande é a demanda dos produtos conforme a pesquisa realizada em campo, sendo que, apesar de não ter o produto físico em mãos, os consumidores preferem efetuar suas compras pela internet, devido a comodidade e preço, que por sua vez, quem ganha é o cliente. Isso comprova como as redes sociais influenciam na decisão final dos consumidores virtuais.

Desta forma, se conclui, que as redes sociais e mídias, são referências para a obtenção de informação e procedência das lojas virtuais e também de seus respectivos celulares e smartphones. O que levam os consumidores a decisão de comprar ou não na loja virtual escolhida. As organizações devem recorrer a este fantástico meio de comunicação para se aproximar de seu público alvo, através das redes sociais e mídias, assim fidelizando seus consumidores na divulgação e nas novas compras virtuais.

Referencias

CARVALHO, Guilherme Juliani de; PEREIRA, Janaina Fernanda de Oliveira; NUNES, Roberto de Siqueira. **A influência das redes sociais no comportamento de compra**. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e6-rp-54-a-influencia-das-redes-sociais-no-comportamento-de-compra/>>. Acesso em 21/03/2015.

ECONOMIA, uol. **Redes sociais influenciam decisão de compra dos brasileiros**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2011/06/30/redes-sociais-influenciam-decisao-de-compra-dos-brasileiros.jhtm>>. Acesso em 21/03/2015.

BOSCO, Editorial Dom. **Redes sociais influenciam na decisão de compra do brasileiro**. Disponível em: <<https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/redes-sociais-influenciam-na-decisao-de-compra-do-brasileiro/134>>. Acesso em 23/03/2015.

S.A, Globo Comunicação e Participações. **Brasileiro gastou R\$ 900, em média, para comprar smartphone em 2014**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/04/brasileiro-gastou-r-900-em-media-para-comprar-smartphone-em-2014.html>>. Acesso em 16/05/2015.

SILVA, Sara. **O Social-Commerce**. Disponível em: <<http://www.e->

commercebrasil.org/marketing/o-social-commerce/>. Acesso em 16/05/2015.

O que é o Social-Commerce / Como funciona o Social-Commerce / As 7 etapas do Social-Commerce para as empresas. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/social-commerce.php>>. Acesso em 15/06/2015.

LIVRE, Wikipédia, a enciclopédia. **Comércio eletrônico.** Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Comércio_eletrônico](https://pt.wikipedia.org/wiki/Com%C3%A9rcio_eletr%C3%B4nico)>. Acesso em 25/07/2015.

CHURCHILL, Robert. **Redes sociais influenciam decisão de compra.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/redes-sociais-influenciam-decisao-de-compra>>. Acesso em 29/08/2015.

BLINKENBERG, Brandon. **Comprar pela internet ficou mais barato ao longo do ano.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/comprar-pela-internet-ficou-mais-barato-ao-longo-do-ano>>. Acesso em 10/09/2015.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) - Conceito e aplicação.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 19/09/2015.

PORTER, Michael. **E.Strategy and The Internet.** *Havard Business Review*, Boston, Mar, 2001.

SILVA, Sara. **O Social-Commerce.** Disponível em: <<http://www.e-commercebrasil.org/marketing/o-social-commerce/>>. Acesso em 19/09/2015.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 470p.

PAOLIELLO, Cláudio de Mello; FURTADO, Antônio Luz. **Sistemas de Informação para Comércio Eletrônico.** Rio de Janeiro. Jul. 2004. 43p.

FERRARA, Gustavo Hildebrand. **Comércio eletrônico.** Uma análise da contribuição das redes sociais na internet para o comércio eletrônico: social commerce. 2013. 180f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia da Inteligência). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC. São Paulo, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing: Mercados consumidores e comportamento de compra do consumidor.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600p.

MOURA, Patrícia do Nascimento. **O Marketing de Mídias Sociais e a Influência no Comportamento do Consumidor.** 2010. Disponível em: <<Http://Pt.Scribd.Com/Doc/20716918/O-Marketing-De-Mídias-Sociais-E-A-Influencia-No-Comportamento-Do-Consumidor>>. Acesso em: 19/09/2015.

KARSAKLIAN, Eliane. **Cybermarketing.** São Paulo: Atlas, 2001. 155p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing:** Conceitos, exercícios, casos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 385p.

SANTANA, Luis C. **O que é Rede Social? O que é Mídia Social?**. Disponível em:<https://luczconsultoria.wordpress.com/2011/02/23/o-que-rede-social-o-que-mdia-social/>>. Acesso 20/09/2015

A INFLUÊNCIA DO SALÁRIO NA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE MÉDIO PORTE NA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS/SP

Fernando Presente Guedes¹

Rogério José Martinelli²

RESUMO

A empresa foi inaugurada em 1974 para ser uma empresa modelo no ramo de recrutamento e seleção de profissionais no Setor de Terceirização de Serviços de Apoio, inicialmente com Matriz situada na cidade de Americana, em meados dos anos 2000 mantém sua filial em Americana sendo transferida sua Matriz para a cidade de Nova Odessa. O estudo busca analisar a influência do salário na permanência dos colaboradores na empresa de prestação de serviço na região metropolitana de Campinas/SP. Este tema, sendo ele de extrema importância e uma das principais causas da rotatividade nas empresas nos dias de hoje. Através de algumas perguntas, iremos conseguir identificar se apenas o salário é o fator motivacional na hora de um colaborador buscar outra oportunidade de emprego ou se existe alguma outra vertente a ser analisada. Após os resultados das questões, pretende-se constatar se o salário não é apenas o único vilão das empresas para conseguirem reter seus colaboradores nos dias de hoje ou se outros fatores como: benefícios, ambiente de trabalho possuem sua parcela na rotatividade da empresa citada.

Palavras-Chave: Retenção de talentos, Motivação, Reconhecimento Profissional.

ABSTRACT

The Study aims to analyze the influence of the salary of employees in staying or not in service providing company in the metropolitan region of Campinas/SP. This theme being it of extremely important he being one of the main causes of turnover in companies in the present day , where through some questions we will able to identify only the wage factor is the motivating factor when an employee or if there is any other strand being examined.

Where after the results of the questions we can see that the wage is not just the only villain of companies to retain their employees get these days these factors as well as benefits, work environment has it share of turnover of said company.

Keywords: *Withholding talents, Motivation, Professional Recognition.*

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4 ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. Fernando.presente@hotmail.com

(2) Professor Orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil, r.martinelli2004@gmail.com

INTRODUÇÃO

Há diversos assuntos tratados na área de Recursos Humanos nos dias de hoje e, um deles, é a rotatividade, sendo um agravante determinante na hora da entrega de produtos ou serviços. Mesmo com os investimentos em treinamentos para o colaborador, às vezes ele acaba indo para seu concorrente. Iremos procurar quais os fatores determinantes na hora em que o colaborador tem a decisão de buscar novas oportunidades.

A velocidade das mudanças, hoje em dia, são completamente absurdas se compararmos ao tempo de nossos pais onde você iniciava sua trajetória profissional dentro de uma empresa e nela permanecia até sua aposentadoria. Diante do fato estudado, o autor constatou a alta rotatividade na empresa analisada no primeiro semestre do ano vigente.

A questão problemática foi a análise salarial como um fator que venha a explicar a alta rotatividade. Neste contexto, o objetivo foi de identificar quais os fatores principais que levam os colaboradores a buscar novas oportunidades em suas carreiras.

Na maioria dos casos, as gerações de hoje, anseiam pelo saber. As empresa, por sua vez, devido a velocidade das mudanças, tentam se proteger da forte concorrência do mercado, tendo um diferencial no quesito qualidade de sua prestação de serviço, podendo fazer a diferença frente aos concorrentes.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo (Cassar 2009) para constatar e evidenciar a questão salarial e suas implicações nesta empresa, este projeto de estudo está efetuando uma abordagem do termo salário como uma definição muito antiga vinda do latim “salarium” que como o próprio termo indica tem relação com sal; que era a forma de pagamento que recebiam os soldados do Império Romano devido ao seu valor elevado no mercado daquela época.

Salário é o que conhecemos como a remuneração do trabalhador pelo trabalho que realiza ou significa o tempo empregado pelo trabalhador em uma empresa e em troca recebe um salário. Normalmente o salário se apresenta em forma de dinheiro, ainda que se possa ver incluído no contracheque do trabalhador outros tipos de ajuda como alimentação, transporte, etc.

O salário de cada trabalhador pode variar de acordo com o tipo de cargo e das funções desempenhas pelo mesmo. O salário que um trabalhador recebe é o que mantém seu nível de vida e proporciona ao trabalhador e aos seus familiares outros direitos como o de se alimentar, de estudar, de se vestir, se divertir e levar uma vida social plena.

Existem diferentes indicadores empregados para mensurar e determinar um nível de vida, entre os quais se destacam os seguintes: a expectativa de vida, o acesso a uma alimentação adequada, ampla confiança no abastecimento de água recebido no lar que se mora e a possibilidade de atendimento médico para garantir uma concreta e satisfatória resolução dos problemas.

O SALARIO COMO BENCHMARKING DAS EMPRESAS

De acordo com Washington Sorio é um processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, uma das principais vantagens do benchmarking é a mudança da maneira da organização pensar sobre a necessidade de

melhoria, ou seja, fornece um senso de urgência para a melhoria indicando níveis de desempenho atingidos previamente num processo de parceiro do estudo.

Isso quer dizer que na teoria no benchmarking você consegue analisar seus concorrentes e implantar aquilo de uma maneira diferente em sua organização, porém se faz necessário que a empresa possua mente aberta para que possa justificar o esforço investido.

CONCEITO DE CARGOS

Para Chiavenato (1999) é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Cargos são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma racionalidade: a busca da eficiência da empresa.

Segundo Pontes (2002) Cargo é o agregado de funções substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que leva a considerar que numa empresa existe um número menor de cargos em relação ao de funções. Sendo assim, cargo é uma responsabilidade do empregado para com a empresa, onde temos a presença de várias funções em um só cargo.

Logo, o conceito de cargo é uma composição das atividades desempenhadas, podendo ser por colaborador dentro da organização ou como uma unidade dentro da organização.

ENDOMARKETING

Para Washington Sorio o Endomarketing busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado pelas empresas para as abordagens ao mercado ou para uso no ambiente interno das empresas. Empresas de todo o mundo tem tratado o tema com o maior cuidado, especialmente a partir da globalização, que acelerou os processos de troca e a conexão dos mercados, incluindo aos poucos o Endomarketing na pauta de discussões estratégicas que, direta ou indiretamente envolvem os recursos humanos. Considerando que as organizações são aglomerações humanas, com interesse comuns sendo ele qual for a obter lucros e resultados, eis a complexidade que reveste a gestão de pessoas e o conseqüente direcionamento do Endomarketing para a obtenção dos resultados esperados. Para melhor atingir os resultados esperados podemos unir a ferramenta de comunicação interna, pois, toda ação de marketing, e o endomarketing não fogem à regra, começam com uma ação de comunicação.”

METODOLOGIA

O método utilizado para levantamento dos dados foi através de pesquisa quantitativa na qual abordaremos a participação dos fatores; motivação, salários, permanência na empresa, como forma de identificar qual o grau de participação que cada uma das questões apresentadas, representa na empresa.

Por meio de questionário, a pesquisa foi realizada, utilizando-se de perguntas fechadas. Foram entrevistados quinze profissionais para investigar o que mais pesa na

hora que o empregado deve tomar ou não a decisão de permanecer na empresa. A pesquisa foi realizada com empregados da empresa A Executiva no dia dez de junho do ano corrente, situada em Nova Odessa – SP e Americana - SP.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação da pesquisa os dados foram mensurados para visualização do resultado conforme as questões a seguir.

1 – Você acredita que o fator remuneração/ salário implica na sua Motivação dentro da empresa e na possibilidade da troca de emprego?

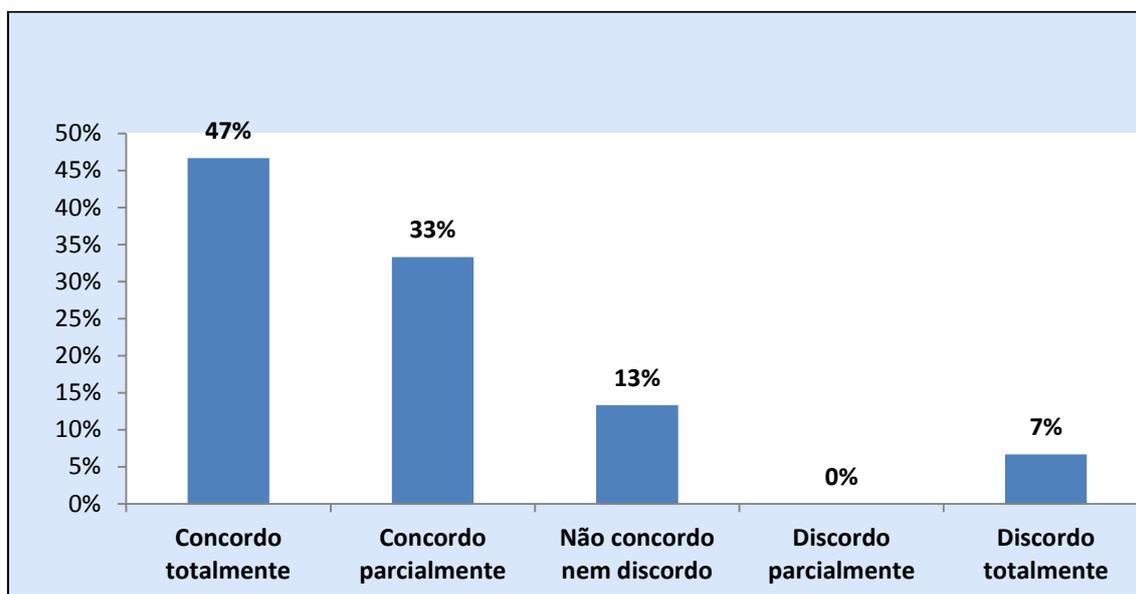


Gráfico 1: Fonte: autoria própria

De acordo com os resultados apresentados 47 % concordam totalmente que o salário/ remuneração oferecido pela empresa é um fator que contribui para que os empregados procurem novo emprego. Já 33% concordam de forma parcial, ou seja, o salário é sim um fator de maior peso na hora da tomada de decisão; contudo o pacote de benefícios e oportunidades não fica muito atrás quando se fala na manutenção e retenção de talentos.

Entretanto temos 13% no qual não concordam e não discordam e 7% discordam totalmente porem, acreditam que o salario não é o único item que deva ser analisado na hora de explicar sobre sua motivação dentro da empresa.

2 – Dos Fatores abaixo qual deles seria o principal motivo a pensar em deixar a empresa

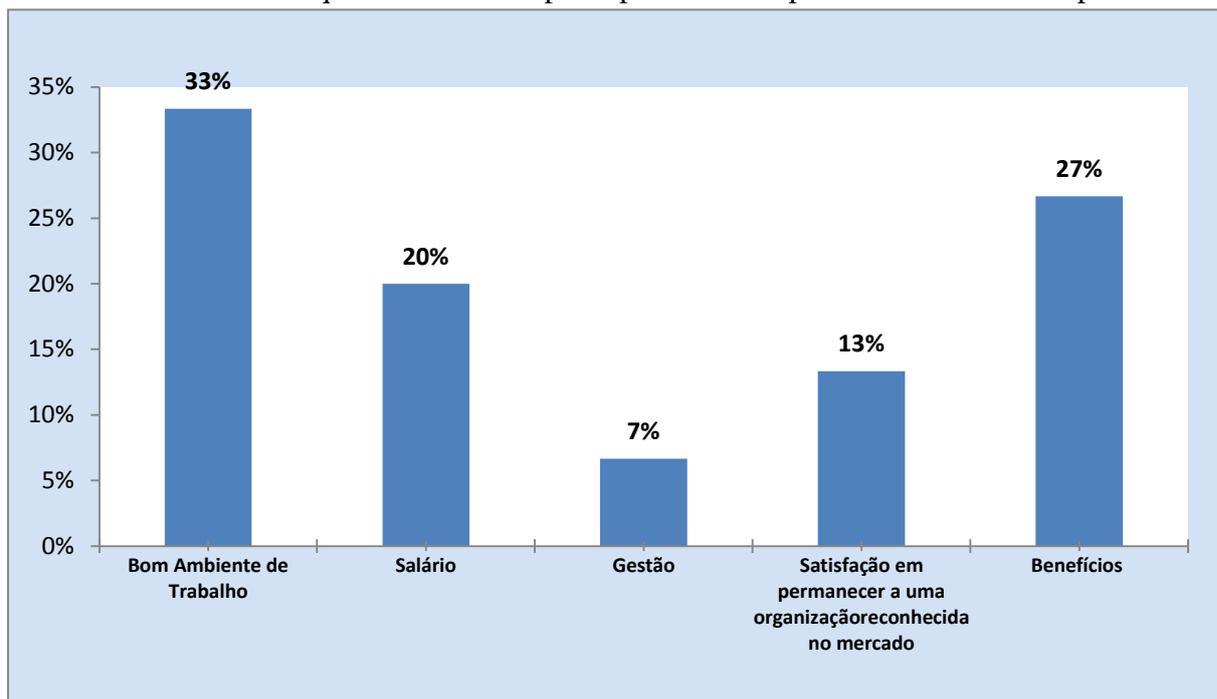


Gráfico 2 – Fonte autoria própria

Nesta questão já conseguimos observar que o salário em si não é o que mais pesa quando esses empregados optam por se desligarem da empresa. 33 % dos participantes julgam que o ambiente trabalho é um fator de bastante importância e que contribui bastante para a permanência desses na empresa. Já boa parte deles ainda defende que os benefícios oferecidos são determinantes para a permanência, e sendo 20% dos entrevistados dos quais defendem que o salário é o principal motivo para repensar sua trajetória profissional, podemos observar que 13% dos entrevistados consideram o fato de permanecer em uma organização reconhecida no mercado e que apenas 7% consideram a gestão como o principal motivo.

3 – Acha Justo seu salário atual?

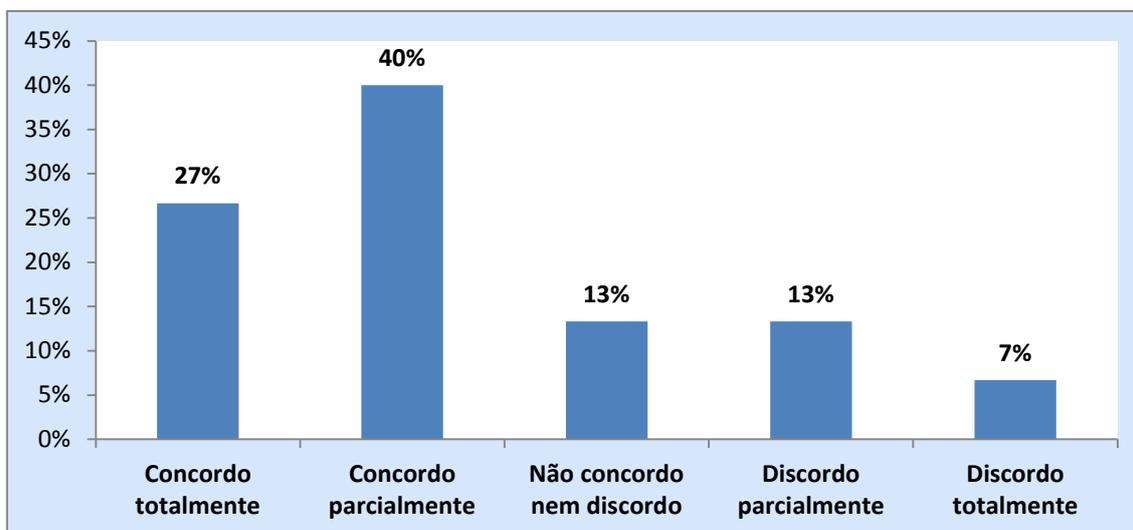


Gráfico 3 – Fonte autoria própria

Nesta questão percebemos que a satisfação com o salário ainda permanece em alta dentro da empresa, 40% dos participantes concordam em parte que é remunerado justamente visto o nível hierárquico que está na empresa, levando em consideração que esses são profissionais de consciência que percebem que o grau de escolaridade é um fator que o limita nesta ou em outra empresa, mas em contrapartida ainda julgam fazerem além de suas atribuições. Um número considerável, 27% concordam plenamente com o salário que recebem. Apenas 7% julga estar fora do que é praticado no mercado, pois pela empresa ser antiga no ramo de recrutamento e seleção os mesmo acreditam que a empresa tem potencial para elevar seu salário.

4 – Sairia de uma empresa apenas por um salário melhor?

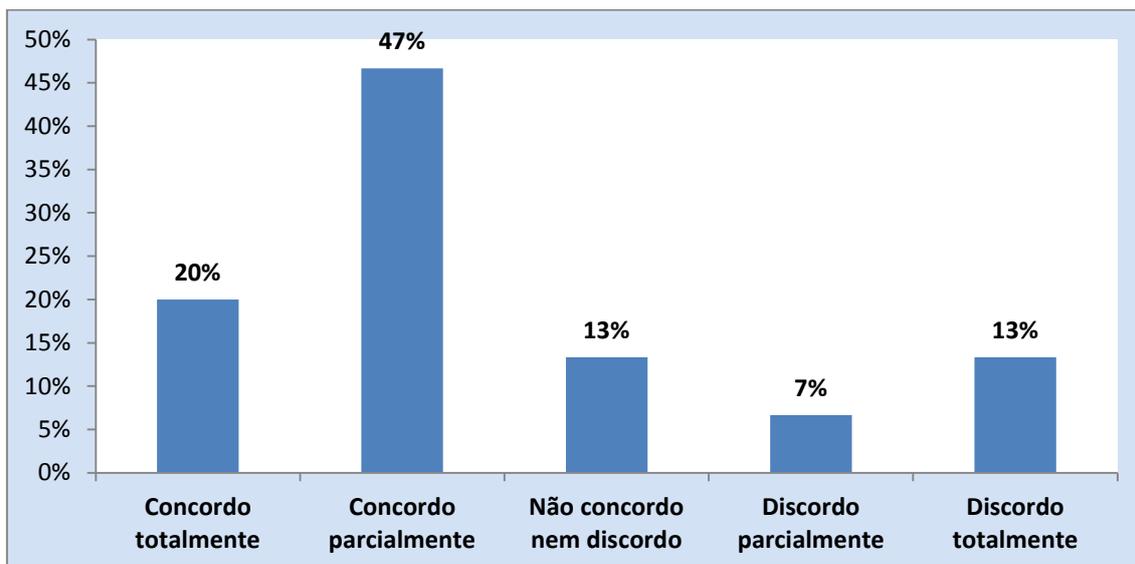


Gráfico 4 – Fonte autoria própria

A questão apresenta que 47% dos concordam parcialmente e 20% concordam totalmente com essa ideia de que o salário é o que mais importa na hora de buscar novos ares. Porém, não nos chama atenção que 13% acreditam que o salário não é o fator mais importante na hora de buscar novas oportunidades, ou seja, podemos fazer 3 tópicos com relação ao que motiva os colaboradores a buscarem novas oportunidades. 1 – Ambiente de Trabalho, 2- Benefícios, 3 – Salário.

5 – Indica a empresa onde trabalha para terceiros, mensurando o salário como um dos fatores?

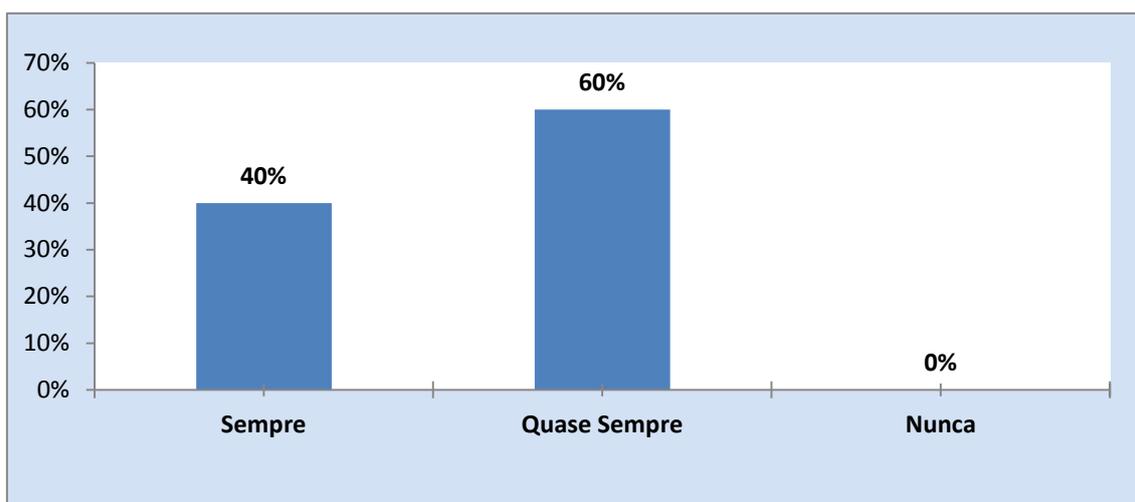


Gráfico 5 – Fonte autoria própria

Nesta última questão conclui-se que o salário oferecido pela empresa estudada é um dos principais fatores para atração de talentos, 40% dos participantes disseram que indicam a empresa a amigos, parentes e conhecidos devido a sua questão salarial.

Contudo, 60% quase sempre indicariam a empresa a terceiros, entendendo como justa a questão salarial.

Como na questão 3 grande parte dos colaboradores acreditam que seu salário atual é de alguma forma justa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a proposta de analisar se o salário é um motivo significativo para a alta rotatividade da empresa, consegue-se identificar que o salário tem sua importância mas não é o principal responsável pela decisão em trocar de emprego. Por outro lado, é inegável, conforme apontado na pesquisa, que a maioria deixaria a companhia em virtude do ambiente de trabalho e benefícios.

De acordo com as fontes abordadas, identificou-se que a remuneração em si aponta um fator expressivo, mas não totalmente determinante para se reter um talento. A estratégia de priorizar a remuneração alinha-se no conceito de renovar a gestão de pessoas se baseando nos fatores que podem influenciar a saída da empresa.

De uma maneira geral, agregar valores ao capital humano, investir no seu intelectual, oferecer uma estrutura favorável para seu desenvolvimento funcional, estão entre uma das principais práticas aplicadas para a retenção de talentos e não apenas um salário elevado. O que no passado já foi motivo de colaboradores trocarem seus empregos hoje não é bem assim se consegue analisar na questão 2, alguns colaboradores têm procurado outras empresas apenas por não se sentirem mais estimulados na atual, ou seja, a motivação do colaborador é de extrema importância na permanência do mesmo dentro de sua empresa. Assim, um funcionário motivado na empresa só tende a ganhar, pois dele poderá se esperar um altíssimo desempenho, profissionalismo e também, possivelmente, mais um a indicar a empresa para outras pessoas.

Contudo, pode-se perceber um índice satisfatório na empresa estudada, com relação aos seus empregados, tendo por base uma empresa sólida, que preza pela marca que carrega e que ressalta a importância do investimento no capital humano para o seu sucesso. Um bom ambiente interno sempre contribui para reduzir seus índices de rotatividade, fortalecendo a qualidade dos serviços prestados pela empresa, perante mercado. Em síntese, conseguimos identificar que a causa da alta rotatividade dentro da empresa não implica somente na questão salarial e sim no ambiente interno da empresa, seguido pelo plano de benefícios.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novopapel dos recursos humanos nas organizações. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1999

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e Salários. Carreira e Remuneração. São Paulo: LTr, 2002.

Washington Sorio - <http://www.guiarh.com.br/x29.htm> - acesso em 05 de set de 2015.

Endomarketing, o que é? <http://www.endomarketing.com/>- acesso em 05 de Set de 2015.

Salario e Suas Implicações, Conceito de Salario - <http://queconceito.com.br/salario/>- acesso em 10 de Set de 2015.

Cassar, Volia Bomfim. Direito do Trabalho. 3. Ed. Niteroi: Editora Impetus, 2009

ESTUDO DE CASO ACERCA DOS DESAFIOS DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS NA REGIÃO DE CAMPINAS-SP

Elaine Beletti¹
Rogério José Martinelli²

RESUMO

O Objetivo deste trabalho, foi apontar os principais desafios na gestão de terceirizadas principalmente na prestação de serviço na área de limpeza e conservação, visto que muitas organizações encontram dificuldades em se manter atrativas por longos períodos, perdendo com facilidade sua mão de obra qualificada para outras empresas, gerando mais custos com treinamento de novos funcionários que conseqüentemente também não conseguiram reter por muito tempo, entrando em um ciclo vicioso negativo, além de grandes possibilidades de comprometimento dos seus resultados. Este estudo visa apresentar de forma simplificada como empresas que possuem este problema pode reduzir os riscos e se tornar mais competitivas tornando seus colaboradores satisfeitos e motivados com o intuito de obter maior lucratividade.

Palavras – chaves: Recursos Humanos, Retenção de colaboradores, Desafios na gestão de pessoas, falta de motivação.

ABSTRACT

The objective of this work was to point out the main challenge of third part management, focusing on areas of cleaning and maintenance work. Many organizations have faced difficulties in trying to keep themselves attractive in the market, they have lost its qualified workforce to other companies, increasing its spending in training new staff, who are not able to stay at work for too long, and therefore creating negative results to their business. This study presents, in a simplified way, an alternative of how companies, which have been facing these challenges can reduce risks and become more competitive, working with their staff in order to make them satisfied and motivated, and consequently increase their profit.

Key words: *Human Resources, Retention of employees, Challenges in managing people, lack of motivation.*

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: ebeletti@hotmail.com)

(2) Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (r.martinelli2004@gmail.com)

INTRODUÇÃO

O objetivo desse trabalho foi apontar quais são as principais causas de rotatividade de mão de obra em uma empresa de prestação de serviços terceirizados no segmento de limpeza e conservação na região de Campinas-SP.

Neste contexto, o tema falta de motivação profissional ganha maior importância devido ao volume de organizações que não se atentam as novas exigências e necessidades de seus colaboradores que mesmo fazendo parte da classe trabalhadora que requer menor qualificação, ainda assim anseia por respeito, igualdade e reconhecimento.

As metas de valorização e desenvolvimento de pessoal dentro das organizações em sua grande maioria não contempla o profissional terceirizado, com o intuito de se eximir justificando que não são de sua responsabilidade, o que faz esse funcionário se sentir inferiorizados perante aos colaboradores da empresa contratante, criando assim um ambiente de desmotivação pela falta de amparo da empresa na qual o funcionário terceirizado dedica seus esforços.

Quando aplicadas de forma correta essas metas de valorização refletem em mudanças tanto econômicas quanto sociais e esse é um fator de extrema importância para qualquer organização que pretende se manter neste mercado cada vez mais competitivo.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Terceirização

Conforme, Queiroz (1998) “É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.” Atualmente, as empresas podem encontrar no mercado global qualidade superior e maior flexibilidade do que têm internamente. Quando funcionários e custos gerais pertencem a serviços que podem ser comprados externamente, uma vantagem competitiva surge – a administração poderá alavancar seu recurso gerencial – um dos recursos mais caros e importantes da empresa – já que não será mais necessário dedicar atenção a atividades periféricas.

Já Pagnoncelli (1993) define terceirização como “um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”.

No Brasil, a terceirização infelizmente tem sido vista apenas como uma oportunidade de redução de custos e de transferência de responsabilidades.

Sendo que a proposta Terceirização segundo o texto citado acima não trata de valores e responsabilidades, e sim parcerias, que entende-se que desde o presidente ao faxineiro todos são fundamentais para o sucesso do processo. Podemos citar, como exemplo, os diversos sistemas de Gestão e Certificação como: Iso, 5 S, Oshas entre outros, certificações essas que adquiridas pela organização, abrem portas para novos mercados. No entanto, para conquistá-las, faz-se necessário a participação e envolvimento de todos os colaboradores, eles terceirizados ou não.

Podemos citar, como exemplo, empresa do segmento alimentício ou farmacêutico, onde seria impossível atender os padrões de qualidade e requisitos legais, caso não houvesse um padrão de limpeza na planta, serviço esse sempre realizado por um empresa terceirizada.

Entende-se então, nesse simples exemplo, a suma importância no conceito parceria da empresa terceirizada com o resultado final da empresa contratante.

Rotatividade

A rotatividade de pessoal pode ser definida pelo fluxo de entrada e saída de seus colaboradores nas empresas, índices elevados de rotatividade gera um aumento nos custos de contratação como rescisões de contratos. Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra.

Diversos fatores podem ocasionar os altos índices de rotatividade dentro de uma organização, dentre eles estão clima organizacional, falta de motivação ou desmotivação, salários incompatíveis, falta de benefícios e busca por uma melhor colocação no mercado de trabalho. Pode ocorrer tanto por parte do colaborador pedir o seu desligamento quanto pela empresa tomadora do serviço solicitar dispensa.

Gestão de pessoas

Conforme Fisher e Fleury (1998), “gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.” Atualmente, o departamento de Recursos Humanos tem buscado cada vez mais chegar a um nível de excelência, investindo em treinamentos motivacionais e de aperfeiçoamento dos colaboradores, retenção de talentos, dentre outros processos que visam a qualidade no ambiente de trabalho.

Para Xavier (2006), a área de RH provém mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos.

O departamento de Gestão de pessoas é a área de trabalho, onde são realizadas todas as rotinas trabalhistas, desde a admissão do colaborador até seu desligamento do quadro de funcionários. É também o departamento onde são feitas todas as execuções da folha de pagamento, e posteriormente o pagamento do salário mensal de cada funcionário e muitas outras tarefas que são realizadas no decorrer das exigências trabalhistas, que constam na CLT, seu trabalho está diretamente ligado a questões legais e tributárias que requer atenção redobrada, além de identificar através de pesquisas quais foram os motivos que ocasionaram os desligamentos.

Na atualidade, Recursos Humanos é uma preocupação constante nas organizações, pois o bom gerenciamento dos talentos interfere no diferencial que avança bons resultados. Para melhor emprego do capital humano e para maximizar o seu desempenho, é necessário que todos envolvidos no processos se sintam motivados, satisfeitos e realizados no exercício das suas funções, só assim corresponderam às expectativas da organização e principalmente atingirão os objetivos com maior eficácia.

Motivação dos Colaboradores

De acordo com Maximiano (2000 p.347)

Indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como a força ou o motivo que leva as pessoas agir.

A motivação do colaborador é fundamental para assegurar a estabilidade da organização em um mercado tão competitivo, quando as pessoas entram e permanecem em uma organização, passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retornos significativos e se sintam motivados. Um outro benefício são os resultados, uma pessoa motivada rende melhor no trabalho, sendo assim a empresa aumenta sua lucratividade.

Valor dos treinamentos

As organizações que não valorizam e investem em seus colaboradores, podem acabar enfrentando dificuldades competitivas, pela falta de mão de obra preparada para exercer determinados atividades.

Segundo Milkovich e Boudreu (2010) desenvolvimento é um processo a longo prazo, onde as capacidades dos funcionários serão aperfeiçoadas, tornando-os membros valiosos para a organização, ou seja, um processo de evolução.

Em virtude disso, é fundamental que as organizações tenham verba destinada ao investimento de programas de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, a fim de preparar e aprimorar seus profissionais.

METODOLOGIA

Através de uma pesquisa própria, realizou-se um estudo para apontar os principais mecanismos para retenção de colaboradores dentro de uma organização de prestação serviços terceirizado no setor de limpeza que atualmente possui 6 filiais e um quadro 4000 colaboradores.

A metodologia empregada neste se baseia em perguntas objetivas aplicadas através de um questionário, respondido por 147 funcionários, no primeiro semestre de 2015, onde se obteve resultados fundamentais para o desenvolvimento deste artigo. As perguntas do questionário foram aplicadas em setores variados, com o objetivo de identificar os principais fatores que levam o desligamento precoce de seus funcionários.

Foram elaboradas 8 questões embasadas em motivação, benefícios, liderança, insatisfação e clima organizacional.

O Levantamento e a análise foram coletadas da seguinte forma:

- Foi colhido amostras em várias empresas da região onde a organização presta serviços de terceirização, respondidas pelos colaboradores presentes no dia da distribuição do questionário.
- As respostas foram analisadas e apresentadas no formato de gráfico para melhor visualização dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para apontar os principais motivos que levam a rotatividade de funcionários, no setor terceirizado, foi elaborado um questionário com perguntas diretas que tem como objetivo identificar causas que levam o colaborador a desmotivação e conseqüentemente vir a se desligar da organização.



Figura 1. Porcentagem do tempo de serviço. **Fonte:** Autoria própria.

Foram entrevistados 147 colaboradores e com base nos dados obtidos conclui-se que a maior parte dos entrevistados tem pouco tempo na empresa, sendo que apenas 13% tem mais de cinco anos, a grande maioria tem menos de três anos.

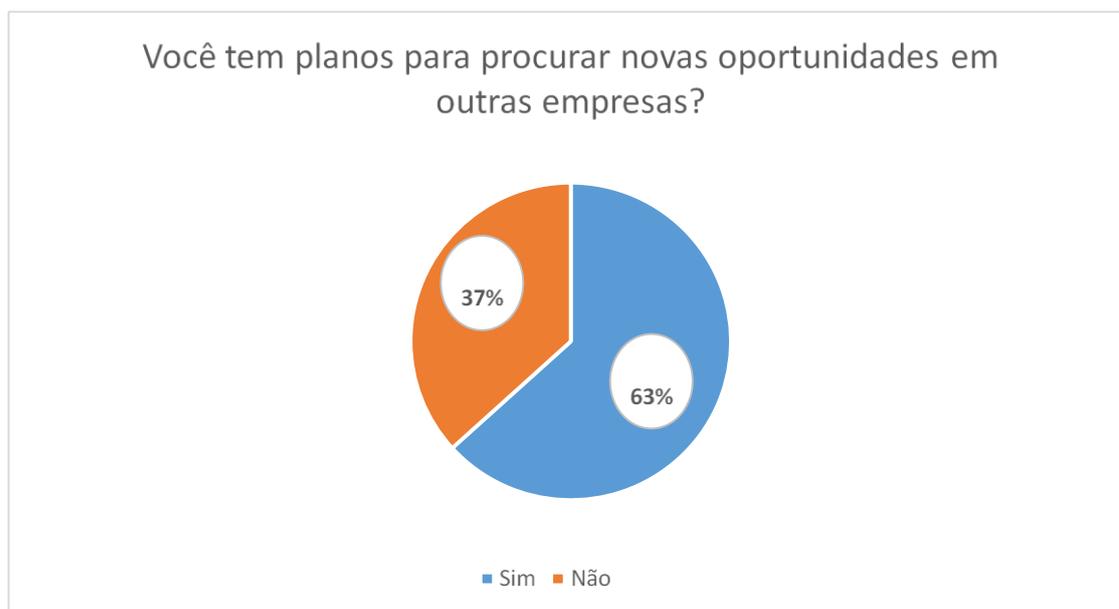


Figura 2. Porcentagem da intenção para mudar de empresa. **Fonte:** Autoria própria

De acordo com o gráfico acima, conclui-se que 63% ou seja, mais da metade dos colaboradores estão insatisfeitos com a organização.



Figura 3. Porcentagem referente ao motivo para mudar de organização. **Fonte:** Autoria própria.

Neste gráfico fica claro que o clima organizacional é a justificativa mais relevante para o desligamento de colaboradores, acompanhado da falta de um plano de carreira, juntos eles representam 69% do total.



Figura 4. Porcentagem de perspectiva de crescimento dentro da organização. **Fonte:** Autoria própria.

O gráfico acima demonstra que 91% dos colaboradores entrevistados não acreditam na possibilidade de obter alguma promoção nesta empresa, e este é um fator

relevante para organização que pretende se manter atrativa por longos períodos, por não haver perspectivas de crescimento profissional o tema desmotivação começa a ganhar importância.

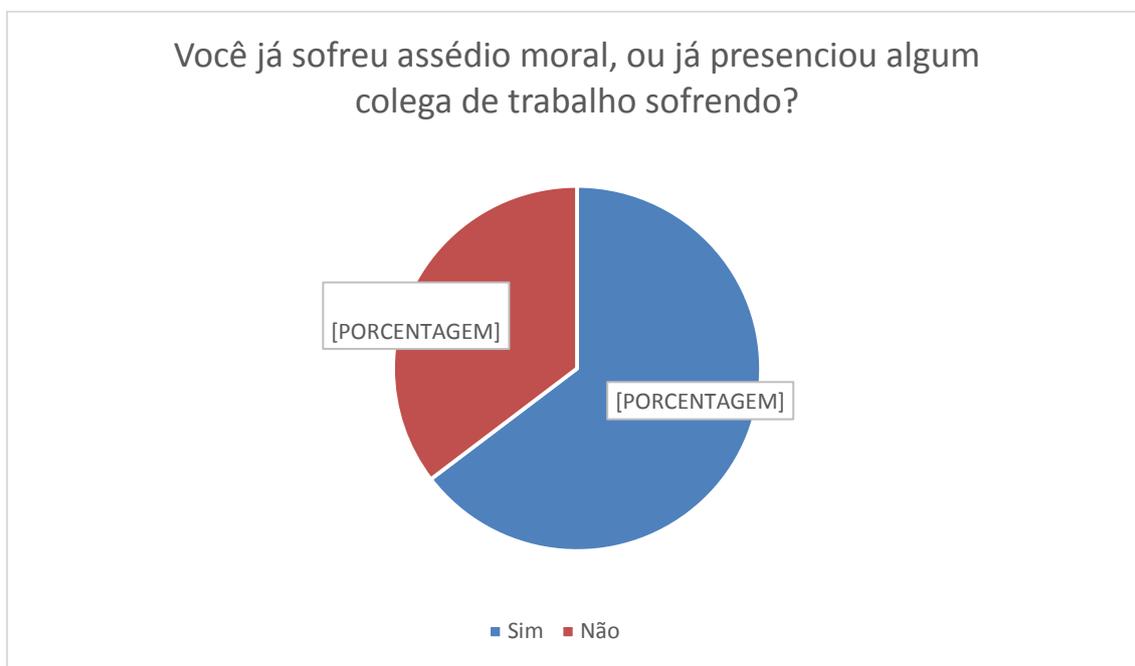


Figura 5. Porcentagem para identificar número de pessoas que já sofreram assédio Moral na organização.
Fonte: Autoria própria.

Neste Gráfico apontamos a quantidade de colaboradores que já sofreram ou presenciaram algum colega de trabalho sofrendo assédio Moral.

Os dados são surpreendentes pois demonstram que mais da metade já sofreu ou presenciou alguém sendo assediado, isto gera um clima negativo para se trabalhar, ocasionando afastamentos, absenteísmo e em muitos casos o desligamento.



Figura 6. Porcentagem sobre o quantidade de pessoas que se sentem motivadas. **Fonte:** Autoria própria.

O gráfico acima indica o número de colaboradores motivados e desmotivados, observou-se um índice elevado de desmotivados, 67% das pessoas não tem motivação para desempenhar suas atividades, outro indicador negativo para organização, pessoas desmotivadas não produzem, faltam ou geram conflitos para forçar desligamento.

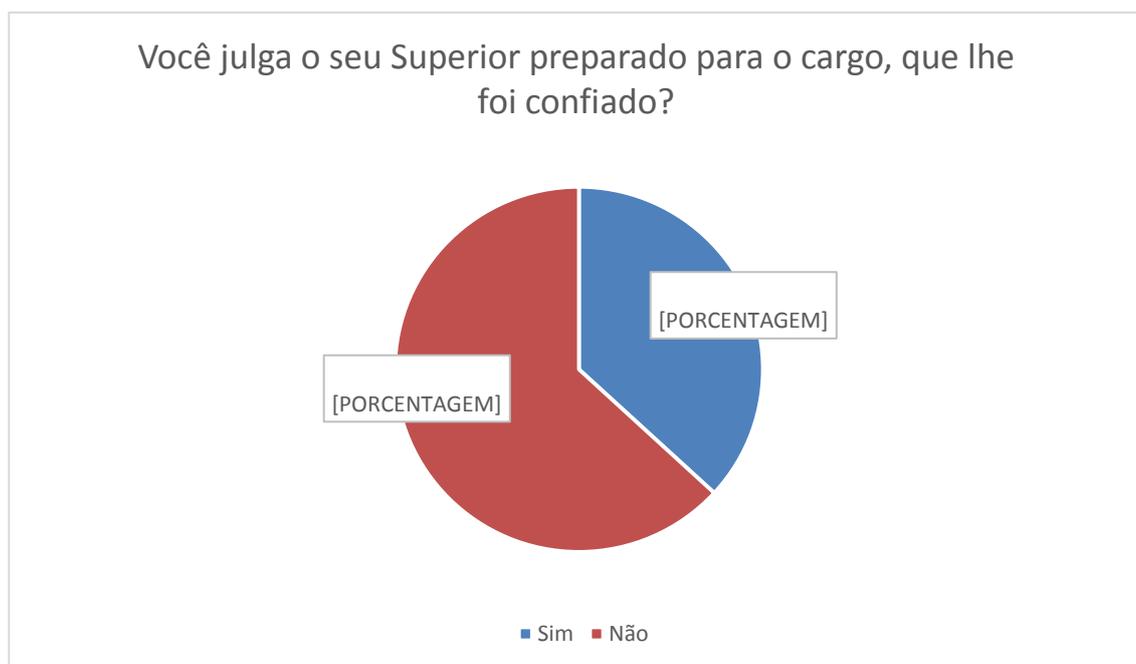


Figura 7. Porcentagem sobre a preparação dos superiores. **Fonte:** Autoria própria.

O gráfico acima representa o nível de confiança que os colaboradores têm na capacidade de seu superior, 63% dos entrevistados respondeu que seu superior não está preparado para o cargo que lhe foi confiado.

Este fator contribui para que os colaboradores busquem novas oportunidades em outras organizações.

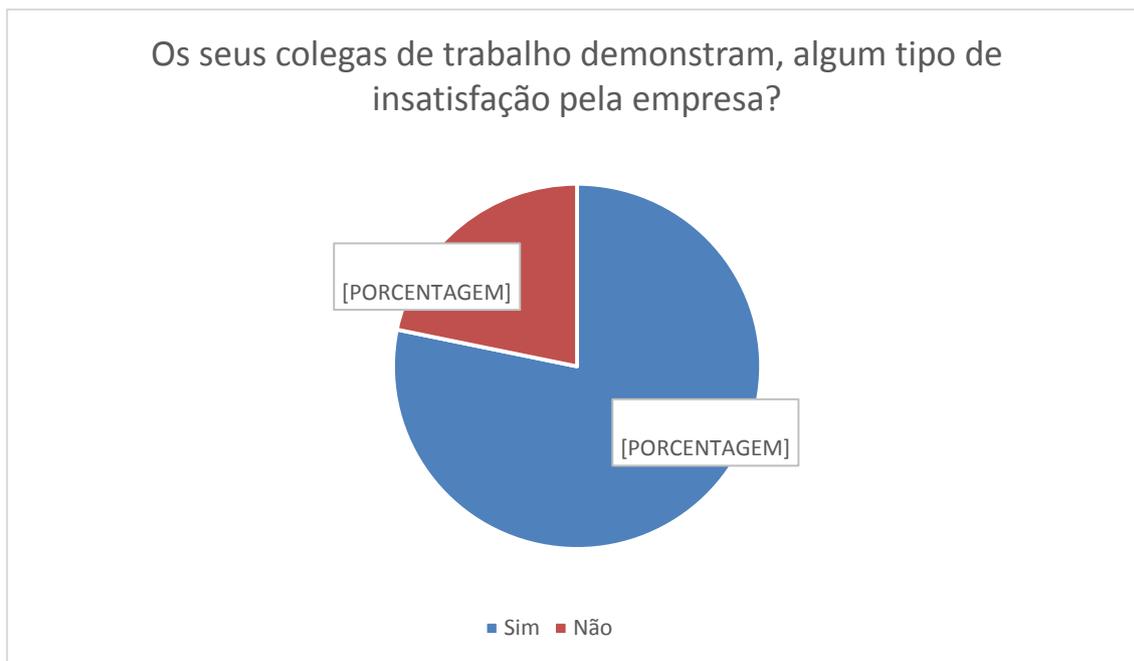


Figura 8. Porcentagem sobre a satisfação dos colegas de trabalho. **Fonte:** Autoria própria.

Para finalizar este questionário aplicado com o objetivo de descobrir os fatores que influenciam a rotatividade de pessoas em empresas terceirizadas, elaborou-se a pergunta acima e 78% dos entrevistados responderam que seus colegas demonstram algum tipo de insatisfação com a organização.

Este fator influencia diretamente na rotatividade de pessoas dentro da empresa causando insegurança interna, e conseqüentemente gerando um aumento de custos com demissão e contratação para reposição de pessoal.

Conclui-se um agravante no que se refere a instabilidade de mercado, uma vez que a empresa que tem como sua principal matéria prima a mão de obra e mesmo assim não consegue extrair o melhor dessa matéria, tendo como consequência um resultado catastrófico, vindo a colocar-se em condição de risco de falência, uma vez que, mão de obra insatisfeita é igual a produto final de péssima qualidade, acarretando possíveis perdas de clientes, impactando diretamente na sobrevivência da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base neste estudo, foi possível constatar que para reduzir o alto índice de rotatividade existente nas empresas terceirizadas, é imprescindível identificar as falhas existentes e criar estratégias que visa mudança de cultura, em todos envolvidos no processo.

Com vista no que foi pesquisado, notou-se pelo questionário a insatisfação dos colaboradores em relação a simples benefícios como: convênio médico e odontológica, cesta básica, falta de plano de carreira e até mesmo um feedback, sendo ele positivo ou negativo por parte da empresa.

Porém, o que ficou mais evidente neste questionário é que o índice de insatisfação supera os demais resultados, talvez por uma falta de visão da diretoria da empresa em entender um simples conceito de administração que é: Funcionário valorizado gera bons resultados que é igual a cliente satisfeito e lucro certo para a empresa.

De acordo com informação cedida por um dos departamentos da empresa pesquisada, foi que em meados do ano de 2005 a organização em questão era 11ª colocada no rank de prestação de serviço no segmento de limpeza, atualmente ela ocupa 16ª lugar, índice Brasil, o que demonstra que está correndo por um caminho de incertezas.

Podemos citar diversas organizações que desenvolveram um conceito de administração onde tem como principal filosofia fazer com que o colaborador se sinta dono da empresa, exemplos de ações que demonstram essa filosofia são: Pagamento de Participação de Lucro por metas atingidas, vendas de ações para os colaboradores da própria organização e em seu plano de marketing demonstrar preocupações com meio social, fazendo com que o colaborador veja a empresa como um bem para a comunidade como um todo.

Resumindo, a importância da mudança imediata de cultura das empresas contratantes e contratadas que precisam entender que todos que fazem parte do processo, sendo direto ou indiretamente, tem que receber o tratamento e os méritos igualitários, independentes da cor ou logo das camisas que vestem os colaboradores.

REFERÊNCIAS

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de Terceirização**: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e Parceirização** : Estratégias para o Sucesso Empresarial. Rio de Janeiro, Gráfica JB, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. -6 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**/ Ricardo Xavier. – São Paulo: Editora Gente, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**/ Idalberto Chiavenato.- 4.ed .- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998

Cenário da terceirização no setor da limpeza no Brasil. Acesso em 20 de agosto de 2015,

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-terceiriza%C3%A7%C3%A3o-no-setor-da-limpeza>

ESTUDO DE CASO: ASSÉDIO MORAL DESCENDENTE NO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE NOVA ODESSA

Kely Naiara dos Santos⁷
Rogério José Martinelli⁸

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar o assédio moral descendente nas instituições bancárias, tendo como base do tema um estudo e entrevistas com funcionários de um banco da cidade de Nova Odessa – SP, que sofreram humilhações e perseguições. Usando autores consagrados na literatura, definições e características que distinguem de outros conflitos nos ambientes de trabalho, foi possível identificar que esse assunto, embora seja novo para os pesquisadores, é muito conhecido pelos bancários, como forma de gestão, ou seja, associada às metas abusivas, às pressões por tempo de atendimento e grande competitividade, pois segundo o psicólogo Maslow, as necessidades básicas, de segurança, sociais, autoestima e auto realização estão diretamente ligadas ao psicológico do ser humano, e se afetado pode ocasionar um alto prejuízo financeiro.

Palavras-chave: Qualidade de vida, Respeito, Ética.

ABSTRACT

The article aims to analyze the downward bullying in banking institutions, with the theme based on a study and interviews with employees of a bank in the city of Nova Odessa - SP, who suffered humiliation and persecution. Using authors established in the literature, definitions and characteristics that distinguish it from other conflicts in the workplace, we observed that this issue, although it is new to the researchers, is well known for banking as a means of management, that is, linked to goals abusive, pressures for time attendance and highly competitive because according to Maslow psychologist, basic needs, safety, social, self-esteem and self-actualization are directly linked to psychological human, and if affected can cause a high financial loss.

Keywords: *Quality of life, Respect, Ethics.*

Introdução

Nos últimos anos, o tema assédio moral é um assunto bastante constante na mídia, principalmente aqueles referentes ao setor bancário, tornando-se um grande problema existente, ocasionado pela imposição e cobrança de metas abusivas. O assédio moral se transformou num fator de risco inerente à profissão, além dos já conhecidos, como o ritmo acelerado, os movimentos repetitivos, assaltos e sequestros, dentre outros.

⁷Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (email: kely_naiara@hotmail.com)

⁸Professor orientador, Faculdade Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa. SP. Brasil.(email: r.martinelli2004@gmail.com)

O assédio moral é um dos problemas mais frequentes dentro de uma instituição bancária, caracterizada por humilhações, ameaças, abuso do poder e agressões verbais; ações que compõem esse cenário. Um ato isolado não pode ser considerado assédio, mas sim sua repetição ou ocorrência sistemática. O assédio moral também pode degradar e prejudicar o clima e o ambiente de trabalho, colocando em risco o emprego e a identidade do trabalhador.

A violência no trabalho é um problema antigo, no qual maus-tratos e perseguições são ações praticadas desde o início das relações trabalhistas, sendo que o assédio moral passou a ganhar importância e a constar em pautas das pesquisas acadêmicas por volta da década de 80.

O aumento do número de afastamentos do trabalho causado por problemas psíquicos favoreceu a visibilidade das práticas do assédio moral. Na esfera internacional, constatou-se um crescimento significativo dos problemas de saúde mental e um aumento considerável de pedidos de aposentadoria por incapacidade, assim como de gastos com tratamentos de enfermidades mentais. Uma em cada dez pessoas sofre de ansiedade, cansaço e depressão, o que, em alguns casos, leva ao desemprego e à hospitalização.

Este trabalho foi elaborado por pesquisa bibliográfica e documental, também conta com um questionário aplicado dentro de uma instituição bancária, em cuja, colaboradores responderam se já sofreram algum tipo de assédio moral e demais perguntas sobre o assunto, além de entrevistas não-diretivas com pessoas que sofreram e tiveram sua saúde prejudicada por decorrência do assédio moral.

Revisão bibliográfica

Segundo Nascimento (2011), o assédio moral é todo e qualquer ato de conduta abusiva, seja em gestos, palavras, ou comportamentos, que acontecem repetitivamente no ambiente de trabalho, que afeta a pessoa fisicamente ou psicologicamente, ameaçando seu desempenho profissional e arruinando o clima organizacional. Para Barros (2005), o assédio moral está relacionado à dignidade humana, a seus valores, à própria estrutura emocional e sentimental, o que chamamos de caráter. Um atentado contra a dignidade, desde o ambiente familiar, podendo chegar ao ambiente de trabalho e outras áreas sociais, em forma de negatividade, inveja, rivalidade tratando de exibição de valores, relato de brilho e glória.

Considerando a teoria de Maslow, como motivação, o ambiente de trabalho é de suma importância, e o assédio moral rompe com essa hierarquia das necessidades, colocando o indivíduo num constante estado de insegurança. Segundo Sampaio (2005), foi desenvolvido o conceito de necessidades motivacionais e graduado em 5 níveis, sendo eles, necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidade sociais, necessidade de estima e necessidade de auto realização.

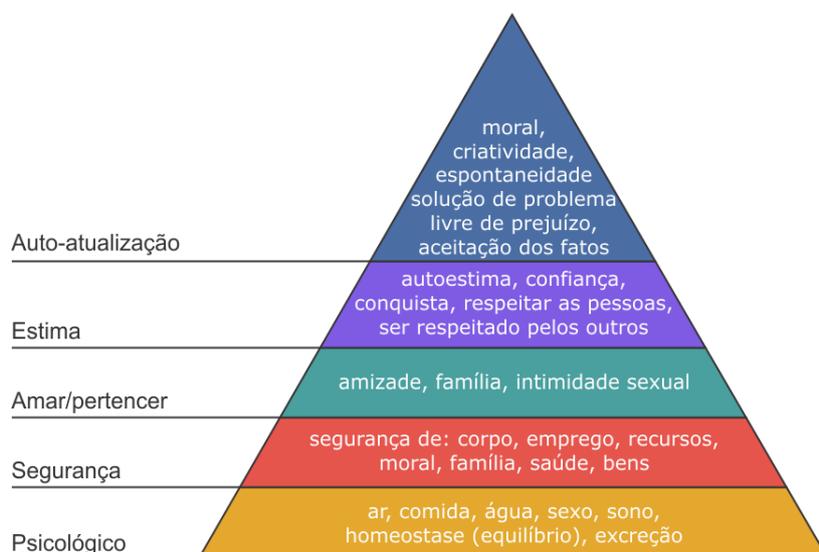


Imagem 1: Pirâmide de Maslow. Fonte: <http://www.tracto.com.br/quatro-pilares-da-navegacao-por-smartphone/>

O assédio moral é caracterizado por exposição dos colaboradores a situações constrangedoras, humilhantes e desumanas nos exercícios de suas atividades, praticadas por seus superiores ou até mesmo por outros integrantes da equipe, ocasionando à vítima diversas doenças, inclusive tentativas suicidas, pois afeta o psicológico e a dignidade do indivíduo que se sente inferior, incapaz e se isola, tornando o problema de difícil diagnóstico.

De acordo com Lima (2009), o assédio moral possui diversas formas, sendo elas:

- Assédio moral vertical descendente - é o mais comum. É aquele praticado pelos chefes. Um gestor que constantemente desqualifica um servidor competente na avaliação de desempenho pode estar praticando esse tipo de assédio moral;
- Assédio moral vertical ascendente - é mais raro. Ele ocorre quando um subordinado investe contra o chefe, esse tipo de assédio moral geralmente é exercido por um grupo de colaboradores contra o gestor;
- Assédio moral horizontal - ocorre quando a prática se dá entre colegas. Parte do grupo exerce o assédio contra outro grupo ou um dos integrantes do grupo. Por exemplo: mais novos contra os mais velhos; mais capacitados que almejam promoções e discriminam aqueles que consideram menos capacitados. Isso acaba por trazer danos a todos.

O tipo de assédio que mais incide nas agências bancárias é o descendente vertical, que ocorre do mau planejamento estratégico e valores da instituição relacionados às metas abusivas que, se alcançadas, são constantemente aumentadas e se não cumpridas, podem levar o colaborador a demissão. Sendo a cultura de ultrapassar metas, com parâmetro fora da realidade, sendo desafiadoras e difíceis de alcance, faz com que o indivíduo atue em uma extensa jornada e esteja em constante concorrência, levando os profissionais a vender produtos financeiros, que possivelmente não é a necessidade do cliente. Essa política gera desgaste mental, estresse, individualização dos colaboradores e um alto nível de absentéismo.

Podemos citar como exemplo de atitudes que caracterizam o assédio moral descendente nas agências bancárias o que se segue:

- Ameaçar constantemente, amedrontando quanto à perda do emprego, caso não alcance as metas desafiadoras;
- Repetir a mesma ordem para realizar tarefas simples, até desestabilizar emocionalmente o subordinado;
- Sobrecarregar de tarefas ou impedir a continuidade do trabalho negando informações sobre processos burocráticos;
- Desmoralizar publicamente;
- Rir à distância e em pequeno grupo, direcionando os risos ao trabalhador, em relação ao seu desempenho;
- Querer saber o que se está conversando;
- Ignorar a presença do trabalhador;
- Desviar da função ou retirar material necessário à execução da tarefa, impedindo sua execução;
- Marcar suas férias sem que o trabalhador escolha o período;
- Mandar executar tarefas acima ou abaixo do conhecimento do trabalhador, sem treinamentos;
- Espalhar entre os colegas que o trabalhador está com problemas de saúde;
- Sugerir que o trabalhador peça demissão devido a problemas de saúde;
- Divulgar boatos sobre o moral do trabalhador;
- Falar com o trabalhador aos gritos;
- Limitar o número de vezes e monitorar o tempo em que o trabalhador permanece no banheiro.

Por isso, independentemente dos tipos de assédio, é necessário denunciar a prática. Tomando como exemplo de canal para isso, o Sindicato do Estado de São Paulo da categoria, em sua convenção coletiva de trabalho 2010/2011, definiu canais de denúncias anônimos via sindicato, como ação para combater os constrangimentos e aprimorar a qualidade de vida organizacional aos bancários. Além de investir em jornais de circulações, revistas e reuniões sobre o tema, em 2013, implantaram um projeto chamado Saúde e Segurança no Trabalho, que propõe novas condições com prevenção de doenças, combate aos riscos e promoção à saúde.

Das denúncias há a possibilidade da consequente ação trabalhista. A seguir, como exemplo, alguns casos de ações trabalhistas em decorrência das práticas do assédio moral, dados esses do Sindicato do Estado de São Paulo.

- Em agosto de 2014, o Banco Santander foi indenizado em uma multa de R\$ 400 mil, por cobrança excessiva e uso de expressões em tom de ameaça aos funcionários. Depoimentos de empregados comprovaram a prática do assédio moral descendente. Nas reuniões, os superiores usavam expressões como “cabeças vão rolar”. Além da indenização por danos morais coletivos, que será revertida ao Fundo de Amparo ao Trabalhador, o banco terá de oferecer cursos sobre assédio moral e abuso de poder diretivo aos seus gerentes. O descumprimento valerá multa de R\$ 20 mil por item infringido;
- Em 2012, o Banco HSBC foi condenado a pagar R\$ 67,5 milhões por espionar rotina de funcionários doente. Documentos comprovam que entre 1999 e 2003 foi contratada uma empresa privada para fazer tais investigações, supostamente pelo alto número de funcionários afastados por motivos de saúde. Foram 152 abordados por espões disfarçados de entregadores de flores e de pesquisadores. Nos dossiês constavam horários de saída e volta para casa, local de destino, trajes usados e quais bens que possuíam. Além do pagamento da indenização, o

HSBC foi condenado a não realizar novas investigações particulares, sob pena de multa de R\$ 1 milhão por empregado investigado. Os trabalhadores prejudicados ainda podem entrar com ação na Justiça do Trabalho para obter indenização por dano moral individual;

- No mesmo ano de 2014, o Banco do Brasil foi condenado pela Justiça do Trabalho a pagar R\$ 2 milhões em indenização por dano moral. Foi comprovado que a Superintendente Regional ofendia os funcionários para aumentar o volume de negócios. As principais ações eram isolamento e colocação de apelidos ofensivos, como “dificultador”, “travador de crédito”, entre outros. Além da indenização, o Banco do Brasil ficou obrigado a disponibilizar assistência médica, psicológica e psiquiátrica completa e gratuita a todos os empregados e ex-empregados que tenham sofrido assédio moral na empresa. Para coibir a prática, a instituição também terá de promover campanha interna de conscientização com distribuição de cartilha informativa, realização de palestras sobre o tema a cada seis meses por dez anos, além de criar meios para recebimento e processamento de denúncias sobre a prática.

Como se depreende, qualquer processo de assédio moral, caso não seja impedido, pode causar danos irreversíveis à saúde do trabalhador, prejudicando o ambiente de trabalho e os resultados das organizações como um todo.

Metodologia

Para esse estudo de caso foi realizado pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A forma de coleta de dados foi através de um questionário fechado e de entrevista não-diretiva sobre o tema abordado. A pesquisa foi realizada em uma instituição financeira na cidade de Nova Odessa – SP através de questionário para análise, envolvendo 10 participantes a fim de avaliar quantas pessoas, a frequência e qual nível hierárquico sofre mais com essas agressões. A partir desta etapa, foram levantados e avaliados os dados obtidos.

Resultados e discussões

Conforme mencionado, segue abaixo o questionário que fora aplicado:

1. Você já sofreu assédio moral?
() Sim () Não
2. Sexo: () F () M
3. Quais eram suas atitudes diante de tais situações:
() Choros e tristeza
() Sentimento de inutilidade, fracasso e baixa autoestima
() Tendência ao vício
() Idéia de suicídio
() Tremores e palpitações
() Insônia
() Depressão
() Revolta e raiva

- Sentimento de traição e vontade de vingar-se
4. Cargo: Gestor Subordinado
5. Já passou por alguma dessas situações?
- Não lhe cumprimenta mais e não fala mais com você
 - Atribui a você "erros imaginários"
 - Impõe horários injustificados
 - Pede trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade
 - Dá instruções confusas e imprecisas
 - Fala mal de você em público
 - Manda você executar tarefas sem interesse
 - Transfere você do setor para lhe isolar
 - Insinua e faz correr o boato de que você está com problema mental ou familiar
 - Prejudica sua saúde
 - Colocava apelidos
 - Outros: mencionar _____
6. Já falou dessa situação com alguém?
- familiares
 - uma pessoa da empresa
 - amigos
 - nunca falou sobre assunto.
7. Na instituição existe algum canal de denúncia sobre assédio moral?
- Sim Não

A partir das respostas, passou-se à análise dos dados, a saber. A partir do gráfico 1, comprova-se que 72% dos colaboradores já sofreram assédio moral dentro da agência e somente 28% nunca sofreu nenhum ato que se pôde ser classificado como assédio moral, sendo um assunto do conhecimento de todos funcionários.

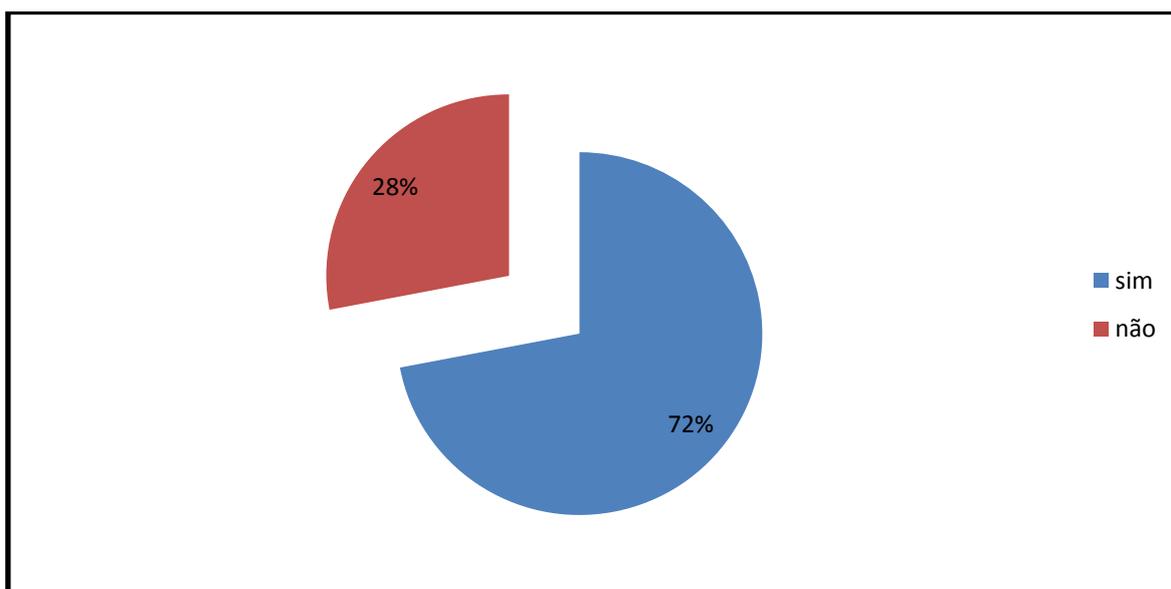


Gráfico 1 - Você já sofreu assédio moral? Fonte: Autoria própria.

A partir dos dados coletados pela pesquisa, demonstra-se qual o sexo que mais sofre assédio, relacionado a seus diferentes comportamentos diante das situações, comprovando que 61% dos assediados são mulheres, que expressam com choros, tristeza, sentimento de inutilidade, fracasso e baixa autoestima, tremores e palpitações, insônia, depressão. Já, 39% são homens, que se expressam diferente das mulheres, revoltados, indignados, desonrados, com raiva, traídos e têm vontade de vingar-se, ideias de suicídio e tendências ao alcoolismo, em casa com a família se sentem envergonhados com sentimento de inutilidade e fracasso.

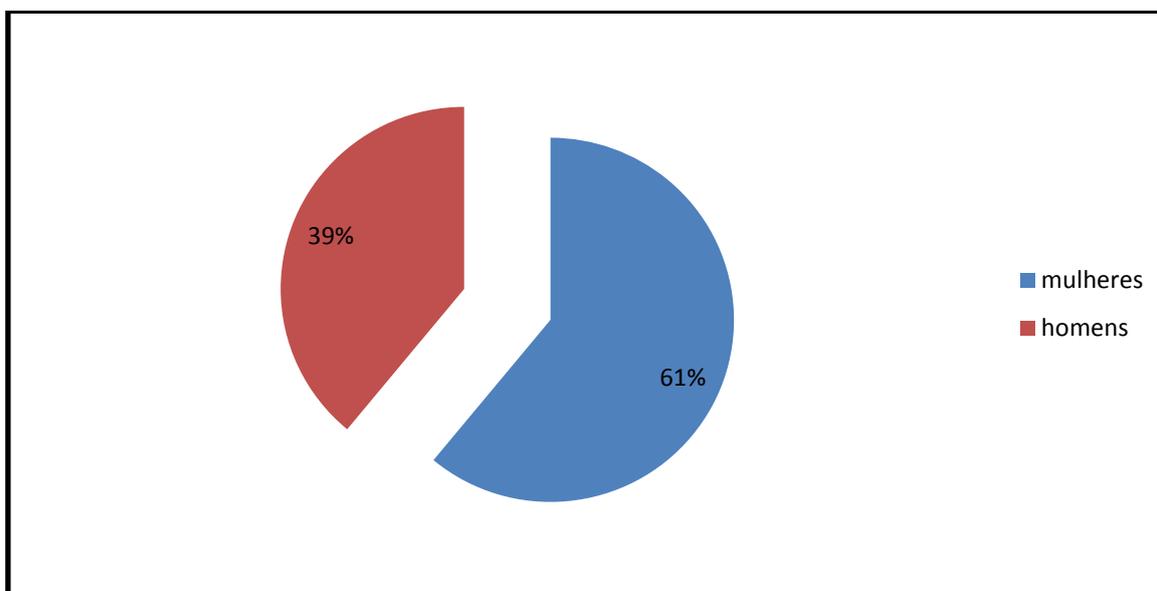


Gráfico 2: Sexo. Fonte: Autoria própria.

No gráfico 3, referente à pergunta sobre Cargo, demonstra-se que 80% dos assédios são sofridos pelos subordinados e apenas 20% são gestores. Esse índice comprova uma baixa qualidade de vida no ambiente de trabalho.

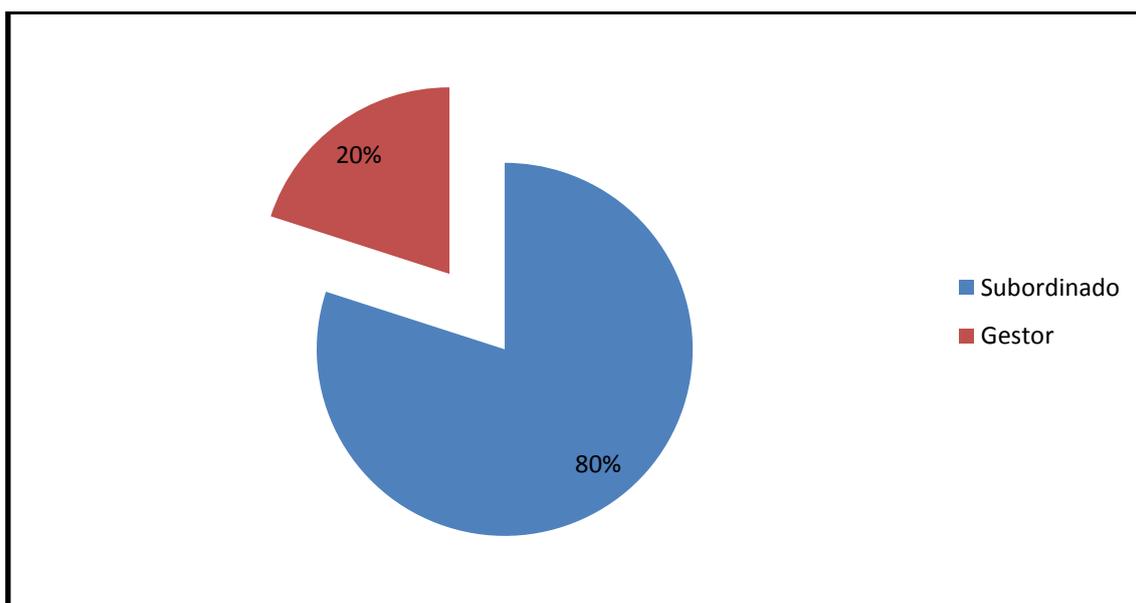


Gráfico 3: Cargo. Fonte: Autoria própria.

O gráfico 4, representa a questão 5 sobre algumas situações que o agressor age com seus subordinados dentro do ambiente de trabalho. A mais frequente é a transferência de setor para isolar a pessoa, após isso, insinua aos outros que fez aquilo pois o indivíduo está com problema na família e atribuindo erros imaginários a ele. Dando instruções confusas para que ele não consiga fazer com eficiência a tarefa e com isso fala mal dele aos demais ou até mesmo aos clientes. Trazendo ao empregador queda de produtividade, imagem negativa da gestão da empresa, doença profissional, alto índice de ações trabalhistas contra a instituição financeira. Com tais situações, é de se supor que até os clientes estão entre os prejudicados, pois recebem um atendimento desqualificado.

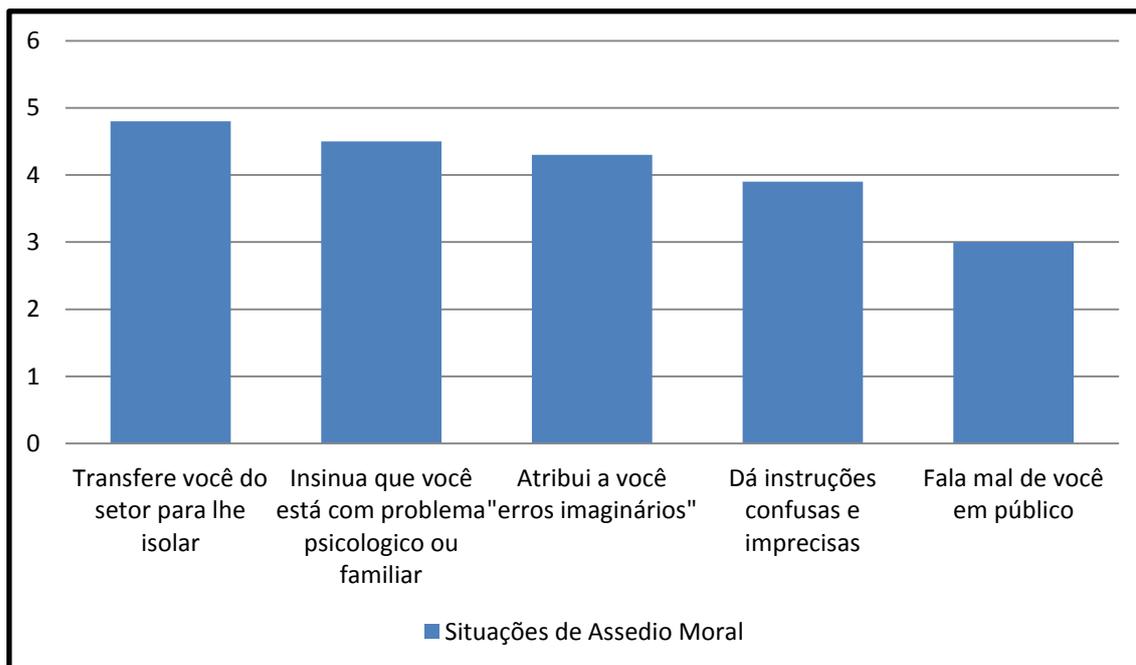


Gráfico 4: Situações de assédio moral. Fonte: Autoria própria.

Na pergunta 6, 90% dos entrevistados nunca comentaram sobre essas situações, verificando que um dos sintomas é o isolamento.

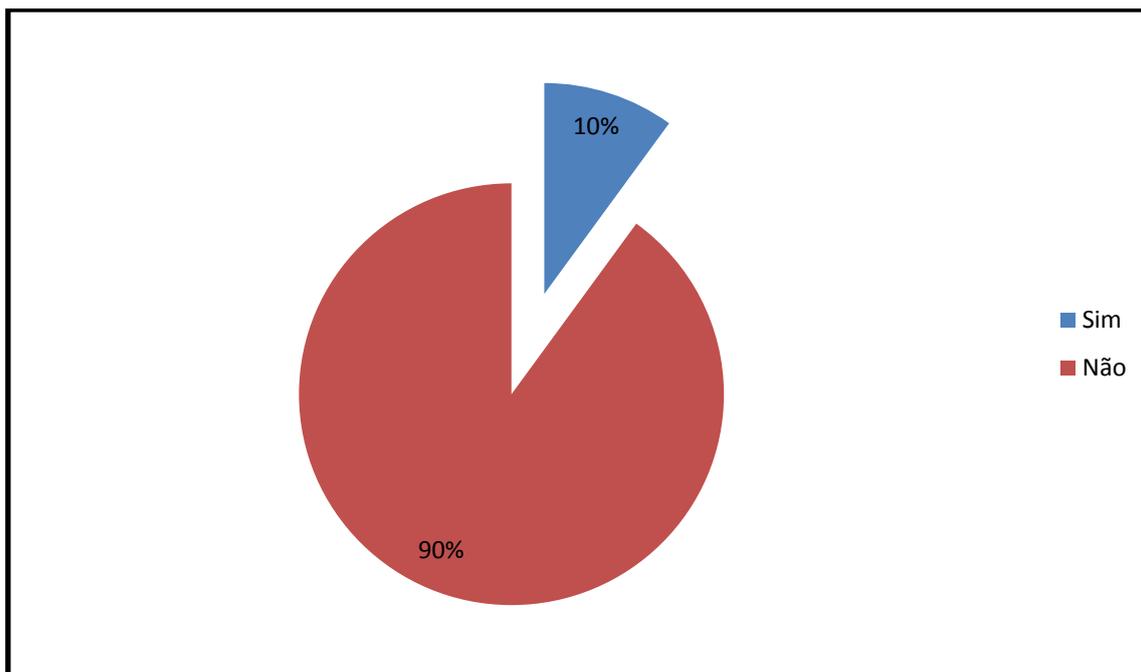


Gráfico 5: Já falou dessa situação com alguém? Fonte: Autoria própria.

Na pergunta 7, sobre se na instituição existe algum canal de denúncia sobre assédio moral, 98% dos entrevistados desconhecem esse suporte, pois é um assunto pouco divulgado dentro da agência.

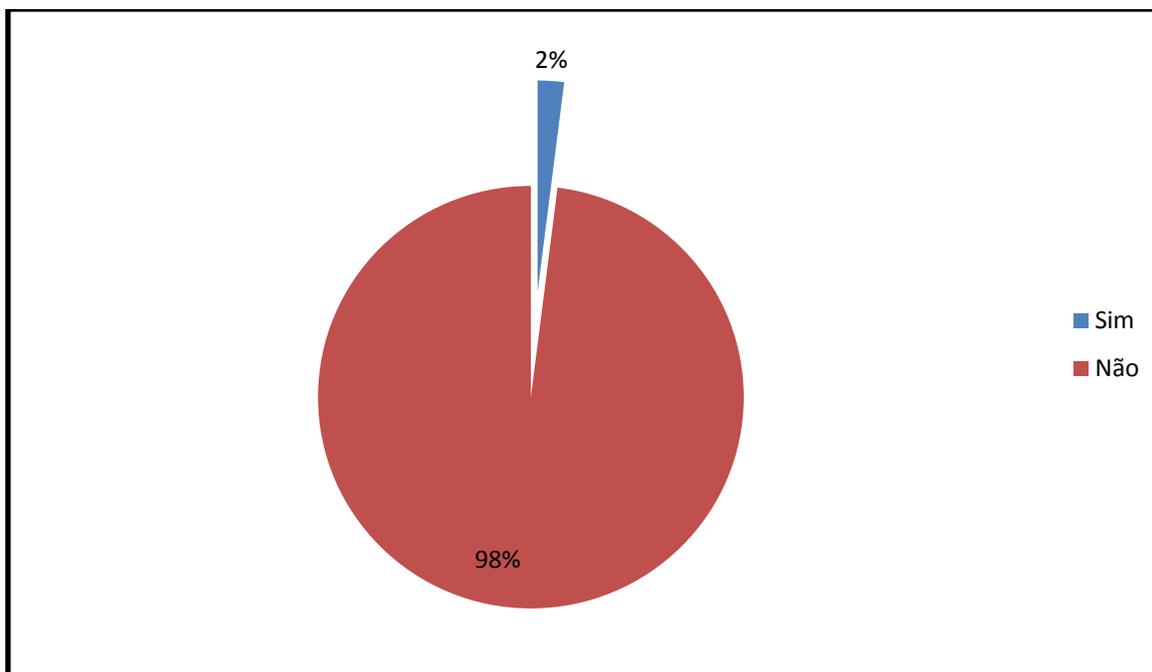


Gráfico 5: Na instituição existe algum canal de denúncia sobre assédio moral? Fonte: Autoria própria.

Dando continuidade, passamos a alguns depoimentos de bancários que sofreram assédio moral e quais os danos causados à saúde:

- Depoimento 1 – De uma funcionária subordinada:

...passei por situações constrangedoras com uma GSC (Gerente de Serviços), que me pedia para fazer coisas pessoais, e quando me esquecia, expunha-me diante de clientes, gritava comigo, até meu cabelo puxou por diversas vezes, como se estivesse brincando. Quando alguém me pedia um favor e ela não queria que eu fizesse, gritava comigo na frente da pessoa em questão. Cheguei até a ficar sem almoço, pois a entrega atrasou e ela disse que meu horário já tinha passado, sendo que até buscar sua marmitex eu ía no meu horário. Quando tinha auditoria atribuía qualquer falha a mim, justificando ao auditor que tinha deficiência visual, por isso o erro, quando não era eu que havia executado tal serviço. Qualquer favor que fizesse a algum cliente era motivo para gritar e me expor na frente do mesmo. Deixava-me sozinha no caixa e não deixava a outra funcionaria me ajudar, mesmo quando tinha grande movimento, parecia que sentia prazer em me ver chorando. Sempre ía ao hospital quando saía da agência, e estava com infecção de urina, até que um dia fui encaminhada para uma psiquiatra que diagnosticou depressão e síndrome do pânico. Não quis me afastar, pois essa gerente não faz parte do grupo de funcionários, mas até hoje tomo antidepressivo e tenho pesadelos com essa pessoa... (Sil M.C.R., 34 anos – Técnica Agência GCX).

- Depoimento 2 – De um gestor:

...trabalhava em departamento na cidade de Campinas/SP, quando surgiu o desafio de ser gerente titular da agência de Nova Odessa/SP, seria tudo diferente, mas estava confiante da minha capacidade. Fui muito bem recebido, porém nascia um frio na barriga, como seria daqui para frente? Pois a agência não vinha com um histórico positivo, tinha o desafio de reerguê-la. Foram 2 anos com todos os dias teleconferências de produtividade na parte da manhã com os números propostos para aquele dia e à tarde outra com todos os titulares para passar o que tinha conseguido. Os resultados iam bem, mais minha saúde começou a mostrar que tudo não ia tão bem assim! Embora trabalhando com uma equipe maravilhosa, não era essa sensação que sentia ao amanhecer. Era uma angústia no peito, minha pressão oscilando muito, acabei adquirindo a síndrome do pânico, não conseguindo me manter no ambiente de trabalho. E atualmente, estou afastado há mais de 90 dias, fazendo tratamento com remédios e psicólogos, com todo o suporte para meu tratamento oferecido pelo banco. Porém, o essencial, que é a prevenção para que o colaborador não fique doente, não ocorre...(Edu J. F., 55 anos – Gerente Titular de uma Instituição Financeira).

- Depoimento 3 – Assédio relacionado à função, ou seja, indireto:

...assumi o cargo em junho de 2015, uma função totalmente nova, cheias de desafios e expectativas. Até o momento, o que pude perceber, é o assédio que acontece de forma indireta, que como em outras funções futuramente pode ocasionar danos a saúde. Ele ocorre em forma de incentivo, onde são direcionados e-mails para todos os colaboradores daquela função e seus gestores, com o ranking de metas alcançadas (Qualitativo de Vendas). Os parâmetros de apresentação deste e-mail são em cores e porcentagens, variando de verde (boa porcentagem de venda), amarelo (pode chegar ao verde, como cair para o vermelho) e vermelho (não está atingindo o almejado), com o objetivo que todos atinjam o verde com a orientação de seu gestor. Esse feedback é realizado toda sexta feira no fim da tarde, para ações de melhorias da próxima semana, tornando-se um ato constrangedor para quem não atinge o esperado, ao saber que todos tem acesso às suas “dificuldades” (Ke N. S, 22 anos – Consultora de Relacionamento GCX).

Analisando quanto ao subordinado, ele considera a situação como sendo um problema pessoal e não geral da função; já o gestor recebe a cobrança, precisa passar isso para sua equipe de forma que alcancem os objetivos esperados e não os constranja. Mesmo assim, ele acaba assumindo a responsabilidade e os desafios, sentindo-se, muitas vezes, incapaz frente às metas instituídas. Em relação ao assédio indireto, podemos perceber que as promoções existem, porém sem treinamentos adequados, dificultando o atingimento dos resultados. Resumindo, toda esta exposição desnecessária acaba se traduzindo em humilhações, ficando a performance de uns visível aos demais funcionários, desenvolvendo-se uma cultura baseada em fragilidades e estresse constante.

O que o bancário deve fazer, quando identificar que está sofrendo assédio moral? Não se intimidar, resistir e anote todas as humilhações, como dia, mês, local, quem foi o agressor, e ter sempre um amigo testemunha, que já tenha sofrido ou presenciou a agressão, além de buscar apoio com a família. Se a instituição não tem um setor responsável ou uma ouvidoria para que possa denunciar essas ações ou até mesmo tenha medo do que venha a acontecer caso o agressor venha a saber; é importante procurar o sindicato, relatar o acontecido e pedir ajuda.

Considerações finais

Assédio moral são situações humilhantes e constrangedoras durante a jornada de trabalho. Muitas vezes, essas ações vêm de um nível hierárquico maior que o do profissional agredido, trazendo grandes transtornos para a saúde psicológica dessa pessoa.

Os bancários se destacam entre as categorias como principais alvos de assédio. Por que os bancários? Uma das queixas são as jornadas mais longas, as metas a serem cumpridas, grande pressão de produção, controle de tempo nas execuções das tarefas e medidores de qualidade, tornando o colaborador uma fabricação de números e resultados, usando-se a violência organizacional como estratégia para o gerenciamento de toda a equipe, onde o não alcance das metas ocasionará em possível dispensa.

A profissão de bancário é sonhada por muitos por seus diversos benefícios e status perante a sociedade. Mas, após essa pesquisa e depoimentos, podemos concluir que por trás daquela mesa, pode estar um profissional pressionado por metas e sofrendo situações degradantes.

A cultura bancária vem sendo estudada há décadas e já é do conhecimento de todos os danos que causa no aspecto emocional de cada envolvido. Em cada setor, o assédio ocorre de formas diferentes, porém desenvolve em todos os mesmos sintomas.

A melhor forma de evitar o assédio moral é prevenindo! Com regulamento interno que proíba tais ações, palestras e treinamentos de conscientização sobre o tema, prezando a qualidade de vida em cada instituição e a saúde de seus funcionários. Essas são ações corretivas que, em longo prazo, transformaram a cultura organizacional, pois, segundo o psicólogo Maslow, as necessidades básicas, de segurança, sociais, autoestima e auto-realização estão diretamente ligadas ao psicológico do ser humano. Evitando prejuízos financeiros e passando à sociedade uma imagem de constante melhoria interna.

Referências

CARSTENSEN, Lisa. **Assédio moral e metas abusivas ameaçam saúde de bancários**. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2014/01/assedio-moral-e-metas-abusivas-ameacam-saude-de-bancarios/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

FELIPPI FILHO, Mario Cesar. **Os impactos do assédio moral nas relações bancárias**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/31821/os-impactos-do-assedio-moral-nas-relacoes-bancarias>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

LIMA, Amarildo Carlos de; PEREIRA, Simone. **Aferição do assédio moral nas relações de trabalho: desafios e possibilidades**. São Paulo: LTr, 2009.

LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro. **Assédio moral e violências no trabalho: caracterização em perícia judicial. Relato de experiência no setor bancário**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572014000100101&lang=pt>. Acesso em: 17 jan. 2015.

MACIEL, Regina Heloisa. **Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000300016&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2015.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalhador**. 36. ed. São Paulo: LTr, 2011.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaro. **O assédio moral no ambiente do trabalho**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/5433/o-assedio-moral-no-ambiente-do-trabalho/2>> Acesso em: 11 abr. 2015.

SANTANA, Saulo Santos. **Assédio moral nas instituições bancárias**. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12363>. Acesso em: 26 jun. 2015.

SOARES, Lena Rodrigues. **O assédio moral na perspectiva de bancários**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572012000200003&lang=pt>. Acesso em: 13 mar. 2015.

E-COMMERCE, UMA OPORTUNIDADE DE NEGOCIO? COMO DESENVOLVER E SE CONSOLIDAR NO COMERCIO VIRTUAL

Walter Brambila Junior ⁽¹⁾

Joselito Bueno ⁽²⁾

RESUMO

Por meio deste, será possível conhecer de forma breve e sucinta, o processo de abertura de uma loja virtual, mostrando sua estruturação e como dar-se-á a consolidação da mesma no mercado em que atuara. Brevemente será realizada análise de mercado com o intuito de conhecer a situação atual do setor das duas rodas, o qual a empresa atuará comercializando produtos específicos ao público motociclista.

Palavras Chave: Venda, Acessórios, Motociclistas, Motocicletas.

ABSTRACT

Through this, it will be possible to know briefly and succinctly, the process of opening an online store, showing its structure and how to give up to its consolidation in the market it had acted. Briefly market analysis will be performed in order to know the current situation of the two-wheel sector, which the company had acted marketing specific products to the public Bikers.

Keywords: *Sell, Accessories, Bikers, Motorcycle.*

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: walter.brambila@gmail.com)

(2) Professor e Orientador no Curso de Administração de Empresas, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: Joselito.bueno@hotmail.com)

1. Introdução

Este Trabalho tem como objetivo descrever o processo de abertura de uma Empresa de E-commerce, ou comércio virtual. De forma estruturada, descrever através de pesquisa exploratória, como iniciar uma empresa no ramo virtual de venda de peças e acessórios custom para motocicletas e motociclistas. Além de abordar como consolidar a empresa no mercado virtual, que hoje é um mercado promissor e competitivo. Estudando sua viabilidade financeira, forma de atuação e divulgação.

A loja será voltada ao comércio de peças e acessórios de motocicletas, nacionais e importadas. Terá como objetivo atender especificamente um nicho de mercado que vem se desenvolvendo nos últimos anos, a customização de motocicletas. Importando e comercializando acessórios para fins de customização de motocicletas.

O mercado de acessórios para motos custom hoje no Brasil é promissor. Hoje existe uma quantidade considerável de sites na internet que disponibilizam acessórios, peças, vestuário para motociclistas, porém poucos de forma específica ao estilo old school de se vestir e customizar motos. Ainda existem poucos produtores de acessórios e/ou vestuários no Brasil, grande parte destes produtos se faz necessário importar de outros países, como; EUA, Japão e Europa, gerando uma burocracia e custos altos.

A loja virtual será registrada pelo nome fantasia de: Cross Bones Custom peças e acessórios MEI., sendo a mesma enquadrada na formatação jurídica de Micro Empreendedor Individual.

Buscando colocar em uma sequência lógica o processo de abertura de empresa na rede mundial de computadores, vamos abordar os procedimentos e caminhos para iniciar uma empresa de vendas on-line.

Ao final do trabalho verificaremos a viabilidade da mesma e se concluirá se é possível atuar neste mercado tendo a certeza de ser um negócio promissor.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Empreendedorismo

Segundo [1], O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Desta forma entende-se que não apenas os criadores de empresas são empreendedores, mas também profissionais que possuem espírito desafiador, vendedores arrojados, ou pessoas de negócios que buscam constantemente crescimento através de esforço e dedicação.

Pessoas que arriscam abrir seu próprio negócio em busca de sustentação financeira ou de sucesso profissional, ambos os casos o empreendedor assume o risco do investimento, do sucesso e do fracasso.

Empreendedores devem ser resilientes, e buscando constantemente atender necessidades e desejos de seus clientes criando consequentemente empregos, girando a economia provocando crescimento econômico do país.

O que define um empreendedor são três características básicas, a necessidade de realização que vem a ser o espírito competitivo, a necessidade de superação e o status. A disposição para assumir riscos, impulsionado pela necessidade de realização, muitas vezes assume riscos de diversos aspectos como risco financeiro, familiar e psicológico em caso de fracasso. E por fim autoconfiança, ingrediente fundamental nesta trindade, pois sem esta o empreendedor não terá sucesso em sua realização e influenciará na sua moderação de assumir riscos.

Empresário é definido no Código Civil artigo 966 desde 2003 como: “É empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços”.

Observe que empresário não necessariamente quem produz ou comercializa produtos, mas empresário também é aquele que vende e/ou presta serviços, sendo assim, podemos considerar trabalhadores autônomos como empresários, por exemplo, o profissional que organiza um estabelecimento com o fim de prestar serviços de mecânica.

2.2 Negócios

Conforme [1], negócio é o esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço. Significa basicamente comprar e vender algo a alguém.

Via de regra, negócios devem envolver bens tangíveis ou não (produtos e/ou serviços), relacionamento entre clientes e fornecedores, assim como deve atender a necessidade ou desejo de clientes. Assim entende-se que negociar seja bens materiais ou não, se faz necessário todo um contexto para que funcione e de resultados.

Para se comprar são necessários fornecedores ou produtores que disponibilizem o material necessário. Material este que terá por objetivo atender necessidades ou satisfazer desejos de clientes proporcionando assim a compra e venda de mercadorias, resultando em obtenção de lucro, objetivo principal de uma empresa privada.

O ato de negociar envolve necessariamente o ato de produzir e/ou vender, sendo assim divide-se em Produção e Comercialização, estes se subdividem em Bens e Serviços. Sabe-se que os bens estão divididos em Bens de produção, máquinas e equipamentos e Bens de Consumo, roupas, alimentos e etc. A comercialização de Serviços, corresponde a todo ato vender ou produzir produtos e bens intangíveis, não palpáveis, como por exemplo, softwares, serviço de importação, concertos e reparos mecânicos, lojas, comércios e outros.

Compreende-se que negociar é produzir ou vender com lucro, produtos ou serviços que satisfaçam a necessidade e desejo da sociedade.

2.3 E-commerce

Conforme citado por [10] comércio eletrônico é qualquer transação comercial que envolva a cadeia de valor dos processos de negócios através de um ambiente eletrônico.

Hoje é uma ferramenta utilizada como uma facilitadora, comercializando produtos e/ou serviços on-line, de forma rápida e de fácil acesso para os elementos da sociedade em qualquer parte do mundo, quando se trata de uma forma de comércio à distância, que permite comprar o melhor produto pelo melhor preço, reduzindo significativamente o tempo e os custos envolvidos.

2.3.1 Tipos de E-commerce

O e-commerce possui vários tipos de operações, segundo [10] podemos classificar os negócios on-line em varias modalidades e as mais importantes são o Business-to-Business e o Business-to-Consumer, que serão as transações entre empresas e empresas e pessoas. Podemos identificar os seguintes tipos:

B2B (Business to Business) – é a transação entre empresas, tem o intuito de otimizar cadeias logísticas, compras e negociações.

B2C (Business to Consumer) – é a transação que ocorre entre empresas e consumidor final. É hoje a maneira mais comum e utilizada para negociações. Muito disseminada na forma também de compras coletivas, onde grupos de pessoas (Consumidores finais) negociam e fecham compras com empresas que buscam vender a preços diferenciados pela internet.

C2C (Consumer to Consumer) – é a transação que ocorre entre consumidores. Exemplo são os sites de anúncios e leilões de produtos novos e usados que pessoas físicas negociam pela rede mundial.

B2G (Business to Government) – são transações que ocorrem on-line entre as empresas e o governo. Geralmente esta transação visa reduzir custos nas operações, nas compras oficiais das prefeituras, governos estaduais e governo federal.

2.3.2 E-commerce e suas Vantagens

O comércio eletrônico proporciona hoje a possibilidade de acesso a produtos regionais, nacionais e importados, possibilitando que o cliente encontre preços acessíveis, rompendo barreiras facilitando o acesso a todas as mercadorias indisponíveis muitas vezes na cidade onde o cliente se encontra. Além do comércio virtual funcionar 24 horas por dia 365 dias no ano, facilitando o acesso a pessoas que não possuem tempo para fazer compras durante o horário comercial, ou ainda que se situe em locais de difícil acesso e fuso horários diferentes.

Existem lojas que trabalham somente de forma virtual, outras além de lojas físicas possuem sites disponibilizando suas mercadorias na internet. Isso possibilita ao empreendedor buscar seu público por vários meios e divulgar seu produto ou serviço de várias formas.

Para a empresa traz consigo a redução nos gastos fixos como, por exemplo, aluguel de imóvel comercial, água, luz e telefone. Em alguns casos o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), além de reduzir encargos sobre o produto vendido em casos específicos. No caso de compra e revenda, não se faz necessário incluir Impostos sobre Circulação (ICMS), já incluso pelo fabricante ou fornecedor, e Impostos sobre serviços. No caso do Micro Empreendedor Individual, fica isenta a contribuição destes impostos, reduzindo assim significativamente os gastos e custos da empresa.

2.3.3 E-commerce e segurança nas Transações

O que podemos observar é que seja uma transação física ou virtual, nunca estaremos cem por cento seguros, ambas são passíveis de erros, e mediante a estes erros ou falhas podem existir pessoas mal intencionadas que se aproveitem desta situação. Porém a cada dia a tecnologia avança desenvolvendo novos sistemas de segurança visando deixar cada vez mais seguras as transações virtuais.

A Segurança é algo primordial por dois motivos, o primeiro é porque os clientes se preocuparam com a segurança deles durante a compra e segundo o lojista deverá proteger os dados de compras de seus clientes.

Existem dois tipos de sistemas de segurança fundamentais no e-commerce;

SSL (Secure Socket Layer) – caso possua ferramentas cadastrais de compra virtual é obrigatório à utilização da SSL, que funciona da seguinte maneira, ela impede que o invasor roube informações de cadastro de seus clientes do seu banco de dados.

Scan de Aplicação e IP – serve para buscar vulnerabilidades no seu site que permitam que alguém mal intencionado acesse seu banco de dados e roube informações.

Conforme citado por [10], para minimizar os riscos os lojistas devem ter um processo de análise de risco de fraude. Sendo assim se faz necessário a utilização de sistemas de segurança virtual para a proteção do cliente e do lojista.

2.4 O Marketing

Definido por [4], o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira simples, diz-se que ele supre as necessidades lucrativamente. Também é definido como o processo de planejar e executar a concepção e a determinação do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

O marketing tem como objetivo estudar e identificar as necessidades e desejos de clientes, pessoas ou organizações e disponibilizar o produto e ou serviço que atenda esta necessidade. O marketing estuda formas de fazer com que o produto se “venda sozinho”, através de divulgação e disponibilização a venda ocorre de forma facilitada.

O marketing influencia diretamente o relacionamento comercial nos dois lados, o do consumidor e o da empresa. Voltado ao consumidor, tem o objetivo de transformar desejos em necessidades. E voltado para a empresa, o objetivo é transformar uma necessidade particular ou social em uma oportunidade de negócio.

É através de estudo que se torna possível conhecer a necessidade do consumidor ou oportunidade de negócios, identificando o público alvo.

O público alvo vem a ser a parcela da população a qual tem o mesmo interesse ou necessidade em comum, tornando possível descobrir qual o melhor produto para atender esta necessidade, local para disponibilizar a venda do mesmo e a precificação correta para torna-lo acessível a esta população.

Outra forma de se trabalhar o marketing é identificar um “nicho de mercado”.

Nicho de mercado é também uma parcela da população que possui interesse ou necessidades em comum, porém é um grupo, classe ou população que possui características específicas. Quando através de estudo se identifica que um produto atende a pessoas de sexo X, na faixa etária de X a Y, da classe social Z.

2.4.1 Consolidação de Mercado

Constantemente as organizações estão lutando para conquistar a maior parcela possível de mercado, também conhecido como Market Share. Esta busca constante resulta numa variação ininterrupta nas relações de vendas entre empresa e cliente, buscando consolidação de mercado, obtendo clientes fiéis ou no aumento de suas vendas, articulando o marketing estratégico da empresa constantemente. É altamente recomendável que a empresa antes de tomar decisões, observe seu Market Share, saiba exatamente o quanto ela tem de espaço no mercado em que atua.

Para isto se faz necessário a consolidação da marca em primeiro momento, pois dificilmente se conseguira atingir um público maior sem que os mesmo conheçam seu produto ou marca. Sendo tudo o resultado de um conjunto de ações como propagandas bem elaboradas e criativas, somado a um trabalho de pós venda e outras ações de marketing que diferencie e destaquem a empresa positivamente, contribuindo com a fixação da marca.

Pensando sempre em agregar valor a marca e ao produto, todo este conjunto de ações e iniciativas contribuem para que o produto ou serviço seja valorizado,

destacando e fixando a marca dentre os concorrentes, conquistando assim uma parcela de mercado maior.

Através da matriz de análise SWOT (Strengths – Forças, Weaknesses – Fraquezas, Opportunities – Oportunidades e Threats - Ameaças) levantaremos as dificuldades possíveis as quais a empresa terá de enfrentar e as oportunidades de mercado possíveis para que a empresa prospere.

2.4.2 Marketing no E-commerce

Dentro do e-commerce observa-se que as os 4 principais pilares do marketing são;

Marketing de Conteúdo é basicamente a forma que se trabalha o conteúdo divulgado na loja virtual, onde se trabalha de forma minuciosa seu conteúdo o tornando atraente ao cliente. Utiliza-se da técnica SEO (Search Engine Optimization – Mecanismos de Buscas), é basicamente trabalhar com palavras que posicionem bem a empresa em sites de busca.

Marketing de Relacionamento é manter as relações entre empresa e cliente de forma equalizada e funcional. Hoje utiliza-se de redes sociais e blogs, um canal de comunicação direta com o cliente.

E-mail Marketing uma ferramenta muito utilizada para divulgação e para ação do pós venda para identificação de pontos positivos e negativos.

Marketing de Busca são anúncios alocados em sites como Google (Adwords), Yahoo e Bing, pagos, porém de custo viável, que ficam disponíveis no topo dos sites de buscas divulgando a empresa constantemente.

3. Metodologia

Através de Pesquisa Exploratória, busca-se conhecer e estruturar o processo de abertura e funcionamento de uma loja virtual, uma empresa de e-commerce.

Com seus processos legais e planejamento de negócio, busca-se conhecer a viabilidade do negócio e demonstrando através de análises e discussões com base nos dados levantados através de estudos bibliográficos extraídos de Livros e Artigos relacionados a este assunto, além de material de apoio específico de institutos como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Empresas) e FGV (Fundação Getúlio Vargas) que disponibilizam estes materiais gratuitamente pela internet por meio de E-books (livros virtuais).

A empresa Cross Bones Custom peças e Acessórios MEI., terá como metodologia e política de gestão as seguintes premissas.

A Missão

Fornecer um produto único e diferenciado para um público que busca singularidade na customização de suas motos.

A Visão

Realizar o sonho de liberdade de seus clientes oferecendo produtos e serviços de qualidade a suas motocicletas.

Os Valores

Com Agilidade e Seriedade, atender as necessidades de seus clientes.

Utilizando ferramentas quantitativas como balanço patrimonial, levantamentos de valores de investimento inicial, e outros indicadores financeiros para identificar a

viabilidade do negócio, conhecendo ainda em fase de planejamento se este poderá realmente se concretizar ou necessitar de ajustes em seu planejamento.

Buscando conhecer a viabilidade do negócio, este trabalho terá o objetivo de mostrar financeiramente a viabilidade de abertura de estoque, contabilizando custos de investimento, custos fixos e despesas fixas, custo com estoque e a margem de lucro que possivelmente será atingida.

Será utilizada ferramenta de análise matriz SWOT (levantamento das forças, ameaças, oportunidades e fraquezas), para conhecer o mercado identificando as variáveis que possivelmente influenciaram na longevidade da empresa, podendo estabelecer um planejamento sólido e duradouro para a futura empresa.

Baseado em uma pesquisa específica sobre o assunto, sobre empresas virtuais, encontrou-se vasto material explicativo sobre o funcionamento de uma loja virtual, a legislação vigente e todas as diretrizes para se realizar vendas na internet. A partir deste ponto foram levantadas através de materiais do SEBRAE, todas as exigências para a abertura e funcionamento de uma empresa de vendas de peças e artigos para motos. Além de material solicitado a empresa prestadora de serviços especializada em criação e desenvolvimento de web sites para vendas on-line.

Desta forma, identificar o que proporciona a uma empresa de e-commerce uma grande longevidade, visto que, o índice de mortalidade de empresas hoje é de 70%, significando que apenas 30% das empresas de e-commerce prosperam em suas atividades [11].

4. Resultados e Discussões

4.1 O Empreendimento

A empresa terá como objetivo principal disponibilizar produtos diferenciados a um público que atualmente busca peças e acessórios para motocicletas que possuam qualidade e a um preço justo.

Desta forma a empresa buscará oferecer produtos nacionais e importados específicos para motos e motociclistas, produtos diferenciados dos disponíveis no mercado hoje. Operando da seguinte forma; observando as tendências no seguimento das Duas Rodas, em específico o de motos custom, disponibilizando acessórios, roupas e peças que não estejam disponíveis em lojas físicas ou no mercado nacional.

Isso a um preço justo, calculado e trabalhado pensando na acessibilidade do cliente e na lucratividade da empresa.

Disponibilizando produtos diversificados como:

- Vestuário; camisetas, jaquetas, bonés e bolsas de marcas conceituadas como Harley Davidson, Indian, Triumph, Buell, Ducati, BMW, Royal Enfield dentre outras nacionais como Honda, Yamaha e Suzuki.

- Acessórios; Capacetes, Viseiras, Óculos, Adesivos, Alforjes, Suportes, customizados, diferenciados. Importados e Nacionais

- Peças; Guidões, Bancos, Retrovisores, Manoplas, Setas, todos especificamente voltados a customização, não disponibilizando peças originais ou de motor com a finalidade de concertos e reparos, mas sim de customização e modificação de motocicletas, motonetas, Trikes e Triciclos.

4.2 Objetivos e Estratégias a Médio e Longo Prazo

A Médio prazo, a empresa tem como objetivo inicial sobreviver as expectativas de vida das micro empresas no Brasil que hoje é de cinco anos, e se consolidar no mercado conquistando novos clientes ano a ano, ampliando seu Market Share, e aumentando a variedade disponíveis de produtos gradativamente.

A longo prazo, dentro de 10 anos, após consolidado o negócio, amplia-lo para uma empresa física que disponha de um local de vendas e atendimento preparado para atender motociclistas e suas motocicletas.

4.3 O Público Alvo

O público alvo são na maioria homens, não excluindo o público feminino, entre 18 até os 65 anos (ou mais, caso ainda dirija e possua motocicleta), mas em geral motociclistas e customizadores de motos, que procuram acessórios específicos como produtos old school (significa literalmente velha escola, é um estilo rock'n'roll de motociclistas de se vestirem e customizar veículos, ocorreu nos anos 60, 70 e 80), peças para motos dos estilos Bobber, Chopper e Café Racer (estilos de motos dos anos 50 até hoje).

4.4 Características do novo empreendimento

O serviço a ser oferecido é a venda pela internet de peças e acessórios para motos custom.

O preço será calculado de acordo com o produto, nacional ou importado, levando em consideração o dólar, porém observando sempre o cenário nacional e o preço das concorrentes, o objetivo é ter lucro e rotatividade com um produto a preços justo e acessível.

4.5 Formatação Jurídica

A formatação jurídica utilizada será o Micro Empreendedor Individual (MEI). Porém para se enquadrar como microempreendedor individual será necessário que o faturamento máximo não ultrapasse R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI pode possuir um funcionário que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

Dentre as vantagens oferecidas por essa lei esta o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancaria, pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Além disso, o MEI é enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e outros). Assim pagando valor fixo mensal de R\$ 36,20 (comercio ou indústria), acrescido de R\$ 5,00 (Prestador de Serviço) ou R\$ 1,00 (comercio e indústria) por meio de carnê, que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS.

4.6 Análise de Viabilidade

Começaremos analisando a viabilidade econômica do negócio, sendo esta a principal ferramenta necessária para ser utilizada durante a implantação de um plano de negócios.

Sendo assim, o estudo de viabilidade financeira nos proporcionará uma resposta a abertura do empreendimento. Um bom negócio, segundo estudos, nasce na identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade

Vamos então realizar o levantamento dos custos e despesas iniciais e fixas (iniciais), necessários para a idealização do empreendimento.

Tabela 1 – Investimento Inicial – Fonte: Autoria Própria

Descrição	Valor (R\$)	
1. Despesas pré-Operacionais	R\$	952,19
2. Investimento Fixo	R\$	2.200,00
3. Capital de Giro		
3.1 Estoque	R\$	1.693,30
3.2 Custo Fixo	R\$	3.046,24
3.3 Reserva de Capital	R\$	5.000,00
Total	R\$	12.891,73

Em resumo será necessário um investimento inicial de R\$ 12.981,73 para se dar início as atividades, observa-se com maiores detalhes quais são os investimentos e despesas nos próximos quadros.

Tabela 2 – Custos Fixos – Fonte: Autoria Própria

Descrição	Valor (R\$)	
Água e Luz	R\$	210,00
Franquia Central Telefonica	R\$	-
Telefone	R\$	120,00
Materiais de Limpeza	R\$	-
Aluguel de Sala Comercial	R\$	-
Total	R\$	330,00

Os custos fixos serão minimizados devido a atividade se desenvolver dentro da própria residência do empreendedor, sendo assim os custos com energia elétrica e internet / telefone passarão a ser de responsabilidade da empresa, visto que mesma utilizará destes elementos.

Tabela 3 – Despesas Pré-Operacionais – Fonte: Autoria Própria

1º Mês

Descrição	Valor (R\$)	
Registro de Dominio na internet	R\$	30,00
Hospedagem de loja virtual (12x)	R\$	24,99
Confecção da Loja (Design)	R\$	800,00
Manutenção Mensal do Site (12x)	R\$	60,00
Registro de empresa MEI	R\$	-
Taxa Mensal MEI (12x)	R\$	37,20
Total	R\$	952,19

2º Mês

Descrição	Valor (R\$)	
Registro de Dominio na internet	R\$	-
Hospedagem de loja virtual	R\$	24,99
Confecção da Loja (Design)	R\$	-
Manutenção Mensal do Site	R\$	60,00
Registro de empresa MEI	R\$	-
Taxa Mensal MEI	R\$	37,20
Total	R\$	122,19

Como despesas iniciais, será necessário investir no serviço terceirizado de desenvolvimento do web site, que será feito pela empresa R&M Soluções em T.I., ao custo inicial de R\$ 854,99, além de mensalidade de R\$ 60,00 para a manutenção do site. Além de pagamento mensal do carnê de Micro Empreendedor Individual correspondente á R\$ 37,20. Com o pagamento de contratações de serviços, alguns custos pontuais não serão necessários ser pagos nos meses consecutivos, reduzindo o valor de despesas pago pela empresa.

Tabela 4 – Investimento Fixo – Fonte: Autoria Própria

Descrição	Valor (R\$)	
Movéis e Utencilios	R\$	200,00
Informatica	R\$	2.000,00
Impressora	R\$	800,00
CPU	R\$	1.200,00
Total	R\$	2.200,00

Será necessário a aquisição de um microcomputador e uma impressora, para que assim se possa iniciar os trabalhos de venda e impressão de documentos, sendo gasto R\$ 2.200,00 com equipamentos e móveis, como cadeira e mesa. Estes valores serão divididos em 12 meses, desta forma o custo mensal é reduzido, aumentando o valor de fluxo de caixa.

Tabela 5 – Demonstrativo de Resultados – Fonte: Autoria Própria

CBC Parts - Demonstrativo de Resultados - Mensal		
Discriminação	Valor (R\$)	
1. Receita Bruta de Vendas	R\$	5.000,00
2. (-) Deduções	R\$	-
3. Receita Líquida de Vendas	R\$	5.000,00
4. (-) Custo de Produtos Vendidos	R\$	3.306,70
5. Lucro Bruto	R\$	1.693,30
6. (-) Despesas Operacionais	-R\$	427,20
6.1 Despesas Adm.	-R\$	37,20
6.2 Despesas de Vendas e Marketing	-R\$	60,00
6.3 Despesas Gerais	-R\$	330,00
6.4 Depreciação Acumulada	R\$	-
7. Resultado Operacional	R\$	1.266,10
8. Receitas Financeiras	R\$	-
9. (-) Juros Financeiros	R\$	-
10. Resultado antes do IR e CSLL	R\$	1.266,10
11. (-) IR alíquota 15%	R\$	-
12. (-) CSLL alíquota 9%	R\$	-
12. Lucro Líquido	R\$	1.266,10
	R\$	1.266,10

Em breve análise, dos custos e despesas do primeiro mês de atividade, é possível projetar a premissa de que o lucro mensal será de R\$1.266,10. Além de identificar o ponto de equilíbrio que é de R\$ 1.261,44, dando norteador do mínimo de faturamento o qual a empresa poderá trabalhar.

Levando em consideração a margem de lucro de 38% no primeiro mês e de 64% nos demais meses, o payback do projeto será de 7 meses como podemos observar na tabela 6.

Tabela 6 – Tempo de Retorno do Investimento – Fonte: Autoria Própria

	Fluxo de Caixa		Saldo Acumulado	
Mês 1	R\$	1.266,10	-R\$	12.891,73
Mês 2	R\$	2.121,09	-R\$	11.625,63
Mês 3	R\$	2.121,09	-R\$	9.504,54
Mês 4	R\$	2.121,09	-R\$	7.383,45
Mês 5	R\$	2.121,09	-R\$	5.262,36
Mês 6	R\$	2.121,09	-R\$	3.141,27
Mês 7	R\$	2.121,09	-R\$	1.020,18
Mês 8	R\$	2.121,09	R\$	1.100,91
Mês 9	R\$	2.121,09	R\$	3.222,00
Mês 10	R\$	2.121,09	R\$	5.343,09
Mês 11	R\$	2.121,09	R\$	7.464,18
Mês 12	R\$	2.121,09	R\$	9.585,27
PAYBACK		Em 7 meses.		

Agora fica visível qual será a lucratividade da empresa, indicador este de extrema importância, pois através dele se identifica a viabilidade do empreendimento, a

Lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual e que indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

4.7 Análise e Consolidação de Mercado

4.7.1 Análise do Setor

O mercado de acessórios custom para motos hoje no Brasil é promissor. Hoje existe uma quantidade considerável de sites na internet que disponibilizam acessórios, peças, vestuário para motociclistas, porém nenhum de forma específica ao estilo old school de se vestir e customizar motos. Ainda existem poucos produtores de acessórios e/ou vestuários no Brasil, grande parte destes produtos são necessários comprar de outros países, EUA, Japão, e outras regiões da Europa, gerando uma burocracia e custos altos para quem quer comprar apenas um item.

A concorrência hoje trabalha apenas com produtos nacionais, tendo pouca variedade de produtos disponíveis ao cliente. Seus preços hoje não são tão menores quanto os de produtos importados, visto que o dólar hoje se encontra em torno de R\$3,86 (UOL economia 15/09/2015). Isso tem dificultado a importação e revenda de produtos específicos como é o caso de acessórios para motos.

Será analisado agora através da matriz SWOT, as forças, oportunidades, ameaças e fraquezas do empreendimento, a partir destes indicadores se poderá trabalhar de forma assertiva o marketing e metodologia de trabalho a ser aplicado no empreendimento.

Imagem 1 – Análise Swot – Autoria Própria

	FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento sobre o ramo de atividade. - Aptidão e conhecimento em informática. - Conhecimento em mecânica de motos. - Conhecimento em peças e acessórios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de mercado. - Buscar Fornecedores e parceiros. - Maneiras diversificadas de atendimento de prazos de entrega.
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de importação de motocicletas. - Aumento no consumo de peças e acessórios importados. - Variedade de produtos importados voltados a customização. - Tendência do mercado para a moda vintage e old school. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência. - Atendimento do prazo de entregas. (correios) - Variação cambial.
	OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)

Analisando item a item, identifica-se que o conhecimento técnico sobre o setor das duas rodas vem a ser o grande diferencial, e um forte item para a consolidação da empresa, conhecendo-se a fundo todas as especificações técnicas necessárias para disponibilizar um produto correto e específico para cada necessidade.

Como fatores externos, o favorecimento do mercado com a moda hoje disseminada sobre produtos retro e vintage, são favoráveis ao desenvolvimento do negócio. Além da variedade de produtos disponíveis no mercado externo que ainda não são comercializados, se tornam uma ótima oportunidade de negócios, identificado a oportunidade de exclusividade sobre fornecimento de determinado item.

Como fraquezas internas, o desenvolvimento de fornecedores e parceiros, como sendo um novo empreendimento, será necessário inicializar negociações com diferentes fornecedores até que seja possível consolidar parcerias.

E externas hoje a alta do dólar vem a ser um fator preocupante, pois itens importados terão seus custos amplificados dificultando uma precificação baixa aos olhos dos consumidores. Também será necessário adotar medidas logísticas variadas, além do trabalho com os correios também possuir uma segunda opção de entrega, como por exemplo a prestação de serviço de terceiros como moto fretes e outros.

Tabela 7 – Emplacamento motocicletas Agosto 2015 – Fonte: FENABRAVE

Segmentos	2015	2015	2015	2014	2014	Variação		
	Ago (A)	Jul (B)	Acumulado (C)	Ago (D)	Acumulado (E)	(A)/(B)	(A)/(D)	(C)/(E)
 Motos	99.901	107.757	849.449	111.326	950.052	-7,29▼	-10,26▼	-10,59▼

Segundo [12], Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotivos, como observamos os dados acima, o setor teve queda de 7,29% em relação ao mês anterior e queda de 10,26% se comparado ao mês de agosto de 2014.

Porém no gráfico seguinte podemos notar que houve crescimento em regiões como sul e sudeste, mediante uma constante variação de mercado.

Esta variação negativa no setor das duas rodas, pode ser consequência da política de recessão a qual o país se encontra no momento.

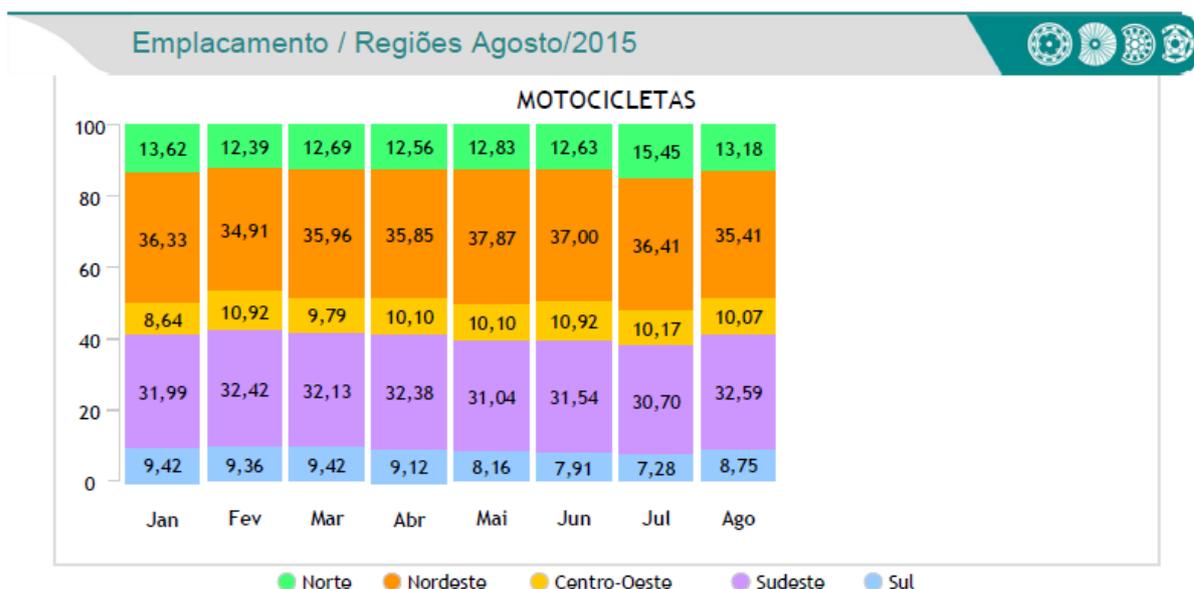


Gráfico 1 – Emplacamento / Região Agosto de 2015 – Fonte: FENABRAVE

Porém nas tabelas 8 e 9 se observa que mesmo com esta variação de mercado, os modelos de motocicletas custom encontram-se em crescimento de 0,78% no mês de julho para 0,90% no mês de agosto, sendo os modelos custom um nicho de mercado que esta em desenvolvimento no mercado nacional, hoje ocupa o 6º lugar no ranking de emplacamentos.

Tabela 8 – Modelos mais emplacados Agosto 2015 – Fonte: FENABRAVE

Sub Segmento	2015 Ago	2015 Jul		2015 Acumulado	2014 Acumulado	
CITY	46,03%	43,99%	▲	44,45%	49,10%	▼
SCOOTER/CUB	27,80%	28,52%	▼	28,53%	27,78%	▲
TRAIL/FUN	21,61%	22,89%	▼	22,78%	18,98%	▲
NAKED/ROADSTER	1,51%	1,67%	▼	1,40%	1,30%	▲
MAXTRAIL	1,30%	1,30%	=	1,27%	1,15%	▲
CUSTOM	0,90%	0,78%	▲	0,73%	0,72%	▲
SPORT	0,73%	0,71%	▲	0,71%	0,82%	▼
TOURING	0,13%	0,14%	▼	0,13%	0,14%	▼
Total	100%	100%		100%	100%	

Pode se identificar na tabela 9, quais são os modelos custom mais emplacados hoje, auxiliando a identificar as tendências de mercado para quais marcas, modelos de equipamentos e peças poderá ter demanda maior de mercado.

Tabela 9 – Modelos mais emplacados Agosto 2015 – Fonte: FENABRAVE

Custom

	Modelo	2015 Jul	2015 Ago		2015 Acumulado	Part.
1°	SHINERAY/XY 250	106	104	▼	886	21,44%
2°	H.DAVIDSON/XL 1200	98	110	▲	739	17,88%
3°	H.DAVIDSON/XL 883	90	79	▼	606	14,66%
4°	H.DAVIDSON/FXSB	56	75	▲	368	8,90%
5°	H.DAVIDSON/FLSTFB	52	48	▼	344	8,32%
6°	YAMAHA/XVS 950	33	52	▲	278	6,73%
7°	TRAXX/JH250	53	51	▼	252	6,10%
8°	H.DAVIDSON/FLSTF	33	32	▼	227	5,49%
9°	H.DAVIDSON/VRSCF	16	26	▲	218	5,27%
10°	H.DAVIDSON/VRSCDX	19	32	▲	215	5,20%
	Total	556	609	▲	4.133	100%

Podemos observar que a importação de Harley Davidson se manteve crescente em alguns modelos, confirmando que mesmo com a alta do dólar, este seguimento ainda possui público comprador para peças e acessórios.

4.7.2 Análise da concorrência

Com uma breve análise da concorrência, é notório que existem dezenas de lojas virtuais voltadas ao ramo de peças e acessórios para motocicletas, após identificado este quadro, tentamos aqui identificar com foco concorrentes diretos que fornecem o mesmo tipo de produto:

- Race Custom Comércio de Peças Eireli – Microempresa que iniciou suas atividades em 2012 também como MEI (Micro Empreendedor Individual), esta situada em Gravataí, Rio Grande do Sul.

- LSL Garage Custom, foi fundada em 2012 esta situada em Florianópolis Santa Catarina.

- Wings Custom Cycles iniciou atividades em 2007 está situada em Blumenau, Santa Catarina.

Todas atuam somente através de lojas virtuais, não possuindo lojas físicas. Todas disponibilizam produtos específicos ao público motociclista, porém somente a Race Custom tem produtos diversificados e importados, sendo a LSL Garage Custom e a Wing Custom Cycles produtoras de seus produtos a venda.

Poucos são os concorrentes diretos com estrutura virtual compatível a projetada, as empresas apresentadas anteriormente, já possuem conhecimento de mercado, porém são poucas, tendo espaço no mercado ainda disponível para competição.

4.7.3 Consolidação de Mercado

A consolidação de mercado, se dá mediante a estratégia de marketing a ser adotada pela Cross Bones Custom. Através de ferramentas de marketing virtual e a divulgação em eventos específicos voltados ao público das duas rodas.

Além do que hoje é indispensável que uma empresa virtual trabalhe com propagandas virtuais em sites como Facebook, Google +, Twitter, e outros sites de relacionamento que inicialmente não geram custos para ter páginas voltadas a

divulgação simples. Outro meio de divulgação é inserir propagandas em sites como: motocustom.com.br, moto.com.br, motoonline.com.br, além de sites de customizadores de motocicletas.

Uma segunda forma de divulgação e diferenciada dos concorrentes diretos, será a divulgação em eventos de motociclismo que acontecem semanalmente em varias regiões do estado de São Paulo, visto que a concorrência tem sede em outros estados, se identifica uma oportunidade de conquistar inicialmente clientes locais, divulgando a marca Cross Bones Custom e os produtos oferecidos.

Evidente que o trabalho de marketing de uma empresa virtual deve ser mais profundo, e utilizar mecanismos mais complexos, como por exemplo o SEO (Search Engine Optimization – Mecanismos de Buscas), que disponibilizará o site da loja dentre as pesquisas realizadas por usuários quando os mesmos realizarem pesquisas com palavras chaves que posicionem bem a empresa nestes sites de busca. Além de também utilizar o e-mail marketing, ou também conhecido como Newsletter, que são novidades sobre produtos e sobre a empresa enviados semanalmente para usuários que solicitem este tipo de informações e atualizações em seus e-mails.

Através desta estratégia de marketing paralela a uma gestão responsável e integra, se espera atingir o publico alvo e criar fidelidade de seus clientes a medida que se torne conhecida no mercado em que atuará. Trabalhando sempre com foco no fornecimento de produtos diferenciados e com um preço competitivo buscando tornar acessível ao seus clientes.

5. Considerações finais

Pode-se então concluir que o empreendimento se faz viável dentro dos dados financeiros e de mercado apresentados até o momento. E que sua consolidação de mercado será possível mediante um trabalho continuo de marketing de divulgação e pesquisas de mercado, estudando constantemente seus concorrentes e oscilação do mercado de motocicletas, isto aliado a uma gestão eficiente que atenda o cliente com serviços e produtos de qualidade diferenciados e exclusivos que atendam suas necessidades dentro de prazos coerentes, que hoje é o que todo o usuário de serviços de e-commerce busca quando realiza uma compra através de web sites. Desenvolvendo uma política de trabalho com seriedade e integridade para que assim se torne possível o continuo crescimento e solidificação do empreendimento para que assim atenda a expectativa de consolidação de mercado.

6. Referencias Bibliográficas

[5] BASSANI CESSILIO, TANIA CRISTINA. **Guia para estruturação de trabalhos técnicos e científicos**. Network, Fevereiro 2014, p.10-15 e 46-77.

[1] CHIAVENATO, IDALBERTO. **Empreendedorismo; Dando asas ao espírito empreendedor**, Saraiva, São Paulo, 2004. 3-5, 22-23 p.

[10] Fagundes, Eduardo – **O que é E-commerce?** – Disponível em: <http://www.efagundes.com/artigos/O%20que%20e%20eCommerce.htm> – Acesso em: 23 de Março de 2015.

[3] FELIPINI, ME. PROF. DAILTON. **Plano de Negócios para empresas na internet, Empreendedorismo e as novas oportunidades de negócio trazidas pela internet**, serie ABCCommerce, FGV-SP, Lebooks.

[12] FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores - **Informativo – Emplacamentos**. São Paulo, 01 de Setembro de 2015 – dados de mercado fenabreve - Ed 152 – pg 37, 39 e 43.

[8] Instituto PHD - **O que é Market Share e como esta informação pode ajudar a sua empresa**. Campinas. Disponível em: <http://www.institutophd.com.br/blog/o-que-e-market-share-e-como-esta-informacao-pode-ajudar-a-sua-empresa/> - Acesso em: 20 de Março de 2015.

[4] Kotler, P. Keller, K. L. – **Administração de Marketing** – 12ª Ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006. 4 p.

[9] Marcas Inesquecíveis – **Empresa que pretende se destacar no mercado precisa consolidar sua marca**. – Disponível em: <http://www.marcasinesqueciveis.com/noticias/empresa-que-pretende-se-destacar-no-mercado-precisa-consolidar-sua-marca> - Acesso em: 20 de Março de 2015.

[11]Muniz, Eduardo - Proxima – **A taxa de mortalidade do e-commerce: uma luz sobre a questão**. Disponível em: <http://www.proxima.com.br/mob/conectados/noticias.html?path=/home/conectados/2014/12/16/A-taxa-de-mortalidade-do-ecommerce-uma-luz-sobre-a-questao> - Acesso em 18 de Maio de 2015.

[6] **O que é?- Definição do Microempreendedor Individual – MEI**. São Paulo. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em: 19 de Março de 2015.

[2] RIBEIRO N., ANDRÉ. FERREIRA SILVA, BRUNA. GOMES S. GISELE. **E-commerce: O melhor caminho no mercado atual**. Marília, UNIVEM, 2009.

[7] SPERK, ARTHUR. **Plano de Negócios para um e-commerce de eletrônicos**. Porto Alegre, Universidade Fed. Do Rio Grande do Sul, 2011.

ANÁLISE DE BALANCETE CONTÁBIL E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS FINANCEIRAS EM UMA EMPRESA TÊXTIL DO RPT

Denis Magnani Presente ⁽¹⁾

Joselito Bueno ⁽²⁾

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal analisar os índices financeiros aplicados em balancetes contábeis fornecidos por uma empresa têxtil. Objetiva-se ainda analisar os fatores internos que levaram aos índices apresentados e chegar a uma conclusão para que supostos problemas sejam solucionados de maneira que não influenciem no lucro da empresa. Para isso, utilizaram-se as tomadas de decisão que competem a determinados setores. Assim, identificou-se onde devemos reter capital ou investir o mesmo, e avaliou-se o motivo ao qual ocorre a descapitalização do negócio. Com esses dados pode-se solucionar esses problemas de administração financeira e aumentar a satisfação dos acionistas e ou proprietários, e com isso alavancar o lucro da empresa.

Palavras chave: Contabilidade, Análise de Resultados, Índices Financeiros.

ABSTRACT

This article aims to analyze the financial ratios applied in accounting balance sheets provided by a textile company which we can not tell. Another goal is to analyze the internal factors that led to the indices presented and come to a conclusion so that alleged problems are resolved in ways that do not influence the company's profit. For this, we used the decision-making competing to certain sectors. Thus, we identified where we should retain capital or invest it, and evaluated the reason for which is the de-capitalization of the business. With these data we can solve these problems in financial administration and increase the satisfaction of shareholders and or owners, and with that leverage the company's profit.

Key words: Accounting, Analysis of Results, Financial Ratios.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: denismp@live.com)

(2) Orientador do artigo, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: Joselito.bueno@hotmail.com)

1. Introdução

Historicamente, o setor têxtil auxiliou o crescimento e desenvolvimento do processo de industrialização em vários países através da absorção e qualificação de mão-de-obra, principalmente após a revolução industrial ocorrida na Inglaterra no século XVIII. No Brasil, apesar do atraso, o processo de industrialização ocorreu pouco anterior década de 40, e somente com maior intensidade na década de 60 com a introdução da indústria automobilística. Apesar do atraso tecnológico da indústria, o setor têxtil já contribuía para o desenvolvimento, principalmente no período anterior a Segunda Guerra Mundial, o país era o segundo maior produtor mundial de tecidos, tornando-se o principal fornecedor de produtos têxteis para América-latina. Com o passar do tempo este setor cedeu à importância dentro do país para indústria automobilística, que com maior incentivo inseriu no contexto industrial novos processos de fabricação. Isso vem desde a década de 70 refletindo uma grande queda na participação econômica e produtiva no país, sendo que a maior queda correu a partir de 1990 devido a problemas no setor com a política econômica adotada, queda nas tarifas de importação, manutenção do câmbio após o plano Real, e falta de incentivos dados pelo governo à indústria têxtil.

Atualmente, devido aos fatores e mudanças no cenário macroeconômico, principalmente para o setor têxtil no Brasil, torna-se uma necessidade quase extrema que os gestores disponham de ferramentas de gestão, que os ajude na tarefa de alcançar os objetivos estratégicos da empresa, ou, pelo menos permitam que a empresa representada por seus gestores tomem os caminhos menos prejudiciais para seu futuro.

Conforme mencionado [1], ao fato de que “a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho”.

Tendo como ideia de que no contexto organizacional, cada vez mais, surge a necessidade de utilização de ferramentas gerenciais que avaliem, acompanhem e gerem alternativas para garantir um bom ou aceitável desempenho organizacional, dentro de um momento que a empresa, ou mesmo o país vive. Este fato desperta cada vez mais a conciliação do ensinamento acadêmico e sua aplicação na realidade da empresa. Surgindo a cada momento a questão: Quais as ferramentas gerenciais, relatórios, análises que melhor podem avaliar o desempenho das empresas e paralelamente ajudar os gestores a conduzir as organizações.

Segundo [2], destaca que as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização. A medição do desempenho mostra-se como importante procedimento para a sustentabilidade e sobrevivência das empresas no cenário de competição empresarial a que estas estão submetidas atualmente.

Conforme mencionado nos parágrafos, conclui-se que o controle nas medições de desempenho, tem reflexo direto na gestão da empresa, não é possível tomar decisões em uma empresa sem o conhecer seu desempenho. Isso mostra que a medição de desempenho ocupa uma posição de destaque no processo de gestão, pois através dela os gestores podem definir estratégias que minimizem impactos negativos, garanta desempenho adequado a mantenham a saúde financeira de empresa.

O objetivo deste trabalho foi evidenciar a eficácia adquirida através da avaliação de balancetes contábeis no auxílio no processo de tomada de decisão, demonstrando informações seguras que direcionassem com confiabilidade o principal grupo gestor da empresa.

Sendo a avaliação uma ferramenta de auxílio, que permitissem aos dirigentes visualizar melhor a situação da empresa, houve minimização no tempo de resposta quanto a o que fazer, e decisões mais precisas do que era necessário fazer, para correção de desvios daquilo que havia sido planejado.

Existem vários fatores macro e micro econômico que vem afetando as indústrias têxteis no Brasil, dentre os fatores destacam-se:

Importação de material mais barato vindo da China pelos produtores de roupas;

Poucos incentivos dados pelo governo para melhoria do parque produtivo, tornando as empresas melhor equipadas para competir com empresas estrangeiras;

Despreparo dos empresários ligados e essa área, que em muitas vezes não conseguem separar a pessoas físicas da jurídica; muitas vezes descapitalizando uma em função da outra;

No estudo hora exposto, não tinha um cenário diferente do apresentado Porém houve uma mudança de política na empresa que trouxe novas ideias voltadas ao controle dos resultados e planejamento. Com essa nova visão a empresa criou o departamento de controladoria, com a finalidade de gerir ao principal grupo gestor da empresa informações confiáveis e que ajudassem a direcionar de forma confiável o processo decisório.

Para este novo processo, inicialmente foram avaliados alguns balancetes de anos anteriores a nova gestão, e a partir desta análise pode-se acompanhar a evolução dos resultados realizados, medir o desempenho da empresa, e nos casos necessários revisar o planejamento, Isso trouxe um grande ganho de confiabilidade quanto ao deveria ser implementado para que a empresa mantivesse no melhor caminho para garantir sua sobrevivência.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Controladoria e sua definição

O surgimento da Controladoria Moderna como ferramenta de gestão como conhecemos se dá historicamente com o crescimento da industrialização nos meados do século XIX, os novos desafios econômicos impostos pelo mercado empresarial, e uma grande necessidade de geração de informações que preencham os vazios deixados pela contabilidade. Neste último caso, comumente confunde-se a Controladoria com Contabilidade, sendo que a Contabilidade está voltada com mais ênfase para o registro e estudo de praticas que controlem e interpretem os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza econômica, e a Controladoria apesar de baseada nos mesmo conceito da contabilidade, está voltada a administração financeira da entidade através de análises, simulações e geração de relatórios, que possibilitem suprir os gestores de uma determinada entidade com informações que possibilitem a melhor tomada de decisão pelos mesmos e refletindo nos melhores resultados para a entidade. Sob este enfoque podemos dizer que, a Controladoria possui uma visão multidisciplinar, utilizando conceitos oriundos das ciências Administrativas, Econômica, Matemática para alcançar seu melhor resultado.

Nesta visão [3], comentam o resultado da revisão da literatura e da prática empresarial, concluindo que as responsabilidades e as atividades básicas da Controladoria incluem o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho, a

preparação e a interpretação de informações, a contabilidade geral e de custos e outras atividades que impactam o desempenho empresarial...

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. (CATELLI 2001, p.344),

Para [4] “a controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo um conjunto da ciência contábil dentro da empresa”. E acrescenta que cabe a mesma a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da contabilidade dentro da empresa, nas mais diversas unidades.

2.2 Atribuições da controladoria

Dentro as responsabilidades da controladoria com órgão da organização, o objetivo mais relevante é dar suporte ao grupo Gestor da Empresa para que as metas e objetivos estabelecidos sejam atingidos. Esse suporte é dado através da disponibilização de relatórios que mostram os fatos dentro da organização e auxiliam na tomada de decisões.

A Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo, representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local e que se encontra, e à velocidade embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos cainhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino. Dessa forma, podemos explicitar a missão da Controladoria: dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão. (Peleias 1991, p65),

A afirmação mostra que a Controladoria não é quem comanda a empresa, contudo é o principal departamento que com responsabilidade gera informações seguras, verdadeiras e atualizadas, estando sempre em contato direto com o principal grupo gestor da empresa e participando das tomadas de decisões. Sendo a Controladoria responsável pela demonstração das informações contábil da empresa, deve atuar em todas as etapas do processo de gestão da empresa tanto na área estratégica de planejamento, como também nas áreas operacionais de custo, contabilidade, fiscal.

Conforme este ponto de vista, [5] sugestionam que a controladoria deve ser organizada para cumprir este controle com atuação nas áreas:

Operacional: áreas que são executadas as tarefas rotineiras dos departamentos, controle patrimonial, conciliações das contas, apuração de custos, apuração de impostos, relatórios para fins societários e fiscais e publicação de resultados;

Estratégica: áreas de atuação responsável pela execução das funções de gerenciamento da organização, elaboração do orçamento, análises comparativas de desempenho, análise de despesas e custos, cálculo de futuros investimentos.

O resultado da atuação da controladoria no formato apresentado, trás a controladoria o conhecimento de todos os processos executados dentro da organização,

entendimento das dificuldades da organização, auxílio na sugestão de soluções, tomada de decisões rápidas quanto a fatores que interfiram internamente e externamente no resultado da organização, e principalmente atribuir responsabilidade e cobrar informações seguras dos envolvidos nos processos, atendendo aos prazos que a controladoria necessite para cumprimento de seus objetivos junto ao corpo diretivo da organização.

3 Metodologia

A primeira etapa para realização desse trabalho constitui de uma proposta no qual foi o levantamento dos indicadores financeiros e contábeis que melhor demonstrassem os fatos econômicos e financeiros ocorridos dentro da empresa, e pudessem servir de respaldo para o processo de planejamento e tomada de decisão.

Neste levantamento foram feitas pesquisas de apresentações de outras empresas do setor têxtil através de jornais e internet, entrevistas com consultores com experiência em outras empresas do setor têxtil, para adquirir o conhecimento de quais indicadores usualmente são utilizados em análises, uso de índices de outras empresas de ponta de outros setores e internamente foram feitas consultas a livros técnicos sobre relatórios gerenciais, procurando e analisado os relatórios gerenciais que melhor se ajustassem a necessidade e política da empresa naquele momento.

3.1 Ferramentas da análise financeira

A contabilidade mensalmente gera uma gama de informações que por si só não possibilitam a administração gerenciar uma companhia, devido a isso muitos administradores financeiros e *controllers* recorrem ao uso de índices de desempenho financeiro como guia para condução do negócio. Este tipo de ferramenta utiliza informações do balanço patrimonial sob a perspectiva das normas contábeis, para avaliar os desempenhos e direcionar a projeção do futuro da empresa.

Para analisar o desempenho financeiro de uma empresa utilizam-se os índices que levam em consideração o presente e o passado da empresa.

Conforme [6], as formas de uso das análises são basicamente duas; a primeira é a análise temporal, feita a longo prazo de tempo, possibilitando o traçado de tendência do futuro, a outra forma é a comparação com os índices de desempenho das outras empresas concorrentes, no mesmo período de tempo. No mesmo raciocínio Correia Neto orienta que a análise através dos índices não deve ser feita de forma isolada, pois o uso de um único índice não informa o suficiente sobre o desempenho global, não oferecendo assim, uma informação válida da empresa.

3.2 Análise vertical e horizontal

O critério mais utilizado para comparação de valores em períodos de tempo é a análise vertical e horizontal. O princípio da análise vertical e horizontal é a comparação dos dados da empresa efetuados por índices passados ou mediante alguns indicadores de desempenho, possibilitando o estudo da estrutura patrimonial em seu aspecto qualitativo e quantitativo.

As duas principais características de análise de uma empresa são as comparações dos valores obtidos em determinado período com aqueles

levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins. Dessa maneira pode-se afirmar que o critério básico que norteia a análise de balanço é a comparação.

(Assaf Neto 2002, p 100)

Para [7], “a análise vertical é um processos comparativo expresso em porcentagem, que se aplica ao se relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificado no mesmo demonstrativo.” Conforme mencionado por Assaf Neto, para a análise vertical é necessário dispor os valores de forma vertical, e apuração da participação de cada item que compõe as contas dos grupos ativo, passivo ou a demonstração de resultados pelo valor totalizador do grupo, ou no caso da demonstração de resultado pelo valor de sua receita, e sua evolução num período de tempo.

Imagem 1 – modelo de análise Vertical - Fonte: Autoria própria

	Ano 20XX		Ano 20X1	
Receita Bruta	4.426.489		4.692.078	
Impostos sobre Vendas	-752.503		-797.653	
Receita Líquida	3.673.986		3.894.425	
Custo produto Vendido	-2.902.449	79%	-3.310.261	85%
Resultado Operacional	771.537	21%	584.164	15%
Despesa administrativa	325.589	9%	329.496	8%
Despesa Comercial	254.957	7%	293.201	8%

Em relação a análise horizontal, [7] menciona-se que, “está análise é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. É um processo de análise temporal, desenvolvido por meio de números-índices”.

Segundo [7], a análise horizontal é um processo que permite analisar a evolução dos elementos da demonstração contábil ao longo de intervalos de tempo. Sendo que como ponto principal possibilita a análise de tendências passadas e futuras de cada valor contábil.

Imagem 2 - modelo de análise horizontal - Fonte: Autoria própria

	Ano 20XX	Ano 20X1
Ativo		
Circulante		
Diponível	549.052	391.076
Númerários	441.883	267.893
Banco Conta Movimento	88.886	105.996
Banco Conta Aplicação	18.283	17.187
Estoques	10.729.879	12.024.407
Estoques Diversos	120.884	204.514
Estoque de Materia-Prima	4.885.172	5.034.602
Estoque em Processo	1.017.024	1.041.144
Estoque de Produto Acabado	4.706.799	5.744.147

Apesar das características metodológicas e funcionais da análise vertical e horizontal é importante lembrar que uma não depende da outra, porém conforme comente [7], que o uso de uma não deve excluir o da outra, sendo que ao ser processada uma análise comparativa das demonstrações contábeis, é recomendado que sejam utilizados os dois métodos, afim de melhor identificar as mutações ocorridas pelos elementos contábeis.

3.3 Índices de liquidez

Os indicadores de liquidez medem a capacidade de a empresa de cumprir suas obrigações, pagar suas dívidas, assim medindo sua base financeira. Os indicadores são divididos em três índices.

Conforme menciona [8], o Índice de Liquidez Geral (ILG) indica quanto à empresa possui em dinheiro, bens e direito, realizáveis a curtos prazos e a longos prazos para fazer face às suas dívidas totais de curto e longo prazo.

Imagem 3 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$ILG = \frac{(\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZAVEL A LONGO PRAZO})}{(\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO})}$$

Para este indicador quanto maior o ILG melhor é a saúde financeira no curto e longo prazo da empresa. Esse indicador demonstra que, se a empresa fosse parar suas atividades naquele momento, seria capaz ou não de pagar suas dívidas com seu disponível mais seus realizáveis, sem precisar envolver o ativo permanente.

O Índice de Liquidez Corrente (ILC), conforme [9], faz menção a este índice como sendo a análise de quanto de dinheiro mais bens e direito realizáveis no próximo exercício em relação a suas obrigações no mesmo período. E resumo este índice indica se o montante do ativo circulante é capaz de pagar as dívidas do passivo circulante.

Se o ILC for maior que 1 indica que o capital circulante é positivo, se for menor que 1, o capital circulante líquido será negativo, o que implica que a curto prazo a empresa não apresenta liquidez.

Imagem 4 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$ILC = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

O Índice de Liquidez Seco (ILS) neste índice não utiliza o estoque no cálculo da liquidez, pois o estoque é a parte do ativo circulante menos líquida. Ele é importante para avaliar a situação de liquidez da empresa sem levar em conta o estoque, assim pode parte-se do pressuposto que caso o estoque torne-se inutilizável ou obsoleto qual seria a possibilidade da empresa saldar suas dívidas com o disponível e duplicatas a receber.

Imagem 5 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$ILS = \frac{(\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE})}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

3.4 Índices de estrutura

Para [8], os índices de estrutura relacionam a composição de capitais próprios e de terceiros, medindo os níveis de imobilização de recursos. Conforme indica há duas variações desse índice, a primeira, participação de capitais de terceiros (CT/PL) indica se a empresa depende ou não de recursos externos, compara o passivo circulante com o patrimônio líquido, verificando assim a dependência a terceiros em um curto prazo, e o segundo acrescenta o exigível ao longo prazo ao passivo circulante mostrando a dependência a terceiros ao longo prazo.

Imagem 6 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\frac{CT}{PL} = \frac{\text{EXIGIVEL TOTAL}}{\text{PATRIMONIO LÍQUIDO}} = \frac{(\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO})}{\text{PATRIMONIO LÍQUIDO}}$$

A análise deste índice mostra que se a relação for superior a 1, então a empresa possui dependência excessiva a capital externo.

A relação passivo circulante por capital de terceiros (PC/CT) demonstra quanto da dívida total da empresa é de curto prazo. O índice demonstra o endividamento da empresa. Em síntese quanto menor o índice melhor é o resultado, pois maior o tempo que a empresa terá para pagar seu endividamento.

Imagem 7 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\frac{PC}{CT} = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{CAPITAL DE TERCEIROS}} = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{(\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO})}$$

Conforme [8], a **imobilização dos recursos permanentes (IRP)** informa a proporção de recursos passivos no longo prazo. Nesta análise se o seu resultado for

maior que 1, demonstra que os seus recursos a longo prazo não são suficiente para financiar suas aplicações permanentes, assim quanto menor esse índice melhor está a empresa.

Imagem 8 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{IRP} = \frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{(\text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO} + \text{PATRIMONIO LIQUIDO})}$$

Na **imobilização do patrimônio líquido (IPL)** revela quanto a empresa tem aplicado em ativo permanente e sua análise é análoga a IRP.

Imagem 9 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{IPL} = \frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{\text{PATRIMONIO LIQUIDO}}$$

3.5 Índices de rentabilidade

Segundo [10] diz que os índices revelam o retorno que o empreendimento está proporcionando uma vez que o lucro isoladamente não trás informações completas.

O giro de ativo (GA) relaciona em um dado período a sua venda líquida com todos os ativos da empresa. Assim se uma empresa tiver um GA alto significa que mais eficiente é o uso dos ativos na geração de recitas para empresa.

Imagem 10 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{GA} = \frac{\text{VENDAS LIQUIDAS}}{\text{ATIVOS TOTAIS}}$$

A lucratividade é o retorno em função da venda líquida e o seu resultado mostra o quanto a empresa conseguiu de lucro em cada unidade vendida. Ela pode ser subdividida em: lucratividade operacional e lucratividade líquida. Este índice geralmente é visto em percentual e quanto maior, melhor o desempenho da empresa em vender ou controlar suas despesas.

Imagem 11 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{LUCRO}}{\text{VEND LIQUIDA}}$$

$$\text{LUCRATIVIDADE OPERACIONAL} = \frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{VEND LIQUIDA}}$$

$$\text{LUCRATIVIDADE LIQUIDA} = \frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{VEND LIQUIDA}}$$

Para [8], o retorno sobre o ativo (ROI) reflete a eficiência na geração de lucros com seus ativos disponíveis, ou seja, o quanto rentável são os ativos da empresa. Quanto maior o ROI mais rentável é a empresa.

Imagem 12 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{ROI} = \frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{ATIVOS}}$$

O retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) informa que se obtém por este investindo um capital na empresa, ou seja, quantas unidades monetárias os investidores têm de lucro por cada unidade investida.

Imagem 13 – explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{ROE} = \frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{PATRIMONIO LIQUIDO}}$$

3.6 Modelo Dupont

O modelo DuPont usado com ferramenta, analisa os números encontrados nos relatórios financeiros, e busca localizar as áreas responsáveis pelo desempenho financeiro da empresa, através da análise de seu desempenho. Simplificadamente, o modelo DuPont decompõe o resultado do índice de retorno sobre patrimônio líquido, comumente conhecida como ROE, em três componentes básicos:

- Margem de lucro;
- Giro do ativo;
- Grau de alavancagem da empresa.

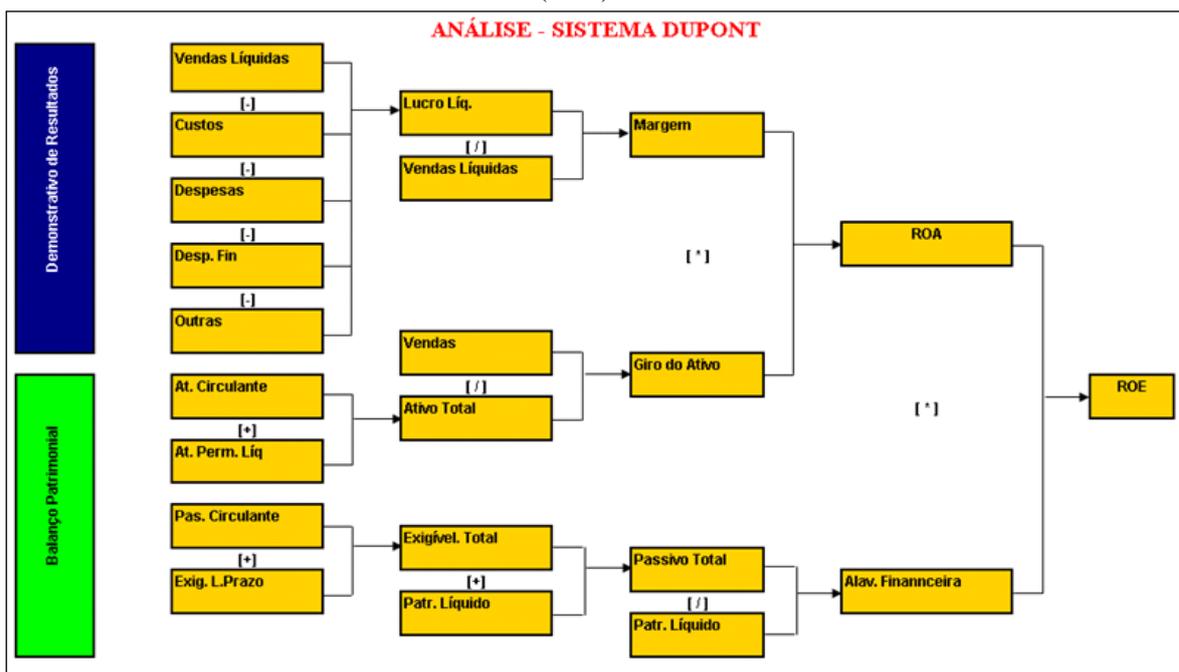
Conforme [8], “o sistema DuPont funde a demonstração a demonstração do resultado e o balanço patrimonial em duas medidas sínteses da lucratividade: a taxa de retorno sobre o ativo total(ROA) e a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido(ROE)”.

Conforme comentado com esse modelo, é possível analisar, separadamente os índices que compõem o ROE, e identifica como os resultados são afetados pelos diferentes combinações de fatores operacionais (margem de lucro, giro do ativo e retorno sobre ativos operacionais) e financeiros (juros, alavancagem financeira líquida), e explica com que grau cada um desses fatores influencia no retorno.

Inicialmente, o sistema DuPont reúne a margem líquida, a qual mede a lucratividade sobre as vendas, com o giro do ativo total, que indica a eficiência da empresa na utilização dos seus ativos para geração de vendas. Na fórmula DuPont, o produto desses dois índices resulta na taxa de retorno sobre o ativo total.

O segundo passo no sistema DuPont relaciona a taxa de retorno sobre o ativo total à taxa de retorno sobre o patrimônio líquido. Esta última é obtida multiplicando-se a taxa de retorno sobre o ativo total pelo multiplicador de alavancagem financeira, que representa o índice de endividamento geral da empresa.

Modelo DUPONT - Fonte: Gitman (2002)



4.0 Resultados e discussões

Após a aplicação de todos os índices em dois anos consecutivos, identificamos os resultados que serão avaliados.

4.1 Índice de liquidez geral (ILG)

Imagem 3 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$ILG = \frac{(\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZAVEL A LONGO PRAZO})}{(\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO})}$$

Tabela 1 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013		2014	
AC	RLP	AC	RLP
R\$ 59.813.914,99	R\$ 38.949.239,47	R\$ 65.102.068,37	R\$ 42.755.850,34
PC	ELP	PC	ELP
R\$ 62.395.769,85	R\$ 27.559.811,51	R\$ 63.618.487,12	R\$ 27.118.294,48
ÍNDICE	1,0979	ÍNDICE	1,1887

Sendo: AC = Ativo circulante, PC = Passivo circulante, RLP = Realizável a longo prazo, ELP = Exigível a longo prazo

Segundo o índice calculado de 2013 para cada um real de dividendos teríamos 1,0979 R\$ para quitação das dívidas, sem envolver o ativo permanente.

Em 2014 o mesmo cálculo diz que para cada 1 R\$ de dividendos teríamos 1,1887 R\$

Deduz – se então que a empresa durante dois anos seguintes não teve a necessidade de envolver seus ativos permanentes para saldar suas dívidas.

4.2 Índice de liquidez corrente (ILC)

Imagem 4 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$ILC = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Tabela 2 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013		2014	
AC	ÍNDICE	AC	ÍNDICE
R\$ 59.813.914,99	0,9586	R\$ 65.102.068,37	1,0233
PC		PC	
R\$ 62.395.769,85		R\$ 63.618.487,12	

Sendo: AC = Ativo circulante, PC = Passivo circulante.

Em 2013, entende-se que a cada um real de dívida teríamos 0,9586 R\$, e em 2014 teríamos 1,0233 R\$, calculados sobre os saldos e os pagamentos de curto prazo.

4.3 Índice de liquidez seca

Imagem 5 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$ILS = \frac{(\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE})}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Tabela 3 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013			2014		
AC	ESTOQUE	ÍNDICE	AC	ESTOQUE	ÍNDICE
R\$ 65.102.068,37	R\$ 17.044.688,02	0,7554	R\$ 65.102.068,37	R\$ 19.480.700,89	0,7171
PC			PC		
R\$ 63.618.487,12			R\$ 63.618.487,12		

Sendo: AC = Ativo circulante, PC = Passivo circulante.

Na liquidez seca, exclui-se o estoque do ativo circulante, ou seja, indica que sem a utilização dos estoques a empresa não é capaz de saldar suas dívidas, lembrando que

em 2013 mesmo com a utilização do estoque a empresa se torna incapaz de saldar suas dívidas.

4.4 Composição de Endividamento (CE)

Imagem 6 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\frac{CT}{PL} = \frac{EXIGIVEL\ TOTAL}{PATRIMONIO\ LÍQUIDO} = \frac{(PASSIVO\ CIRCULANTE + EXIGIVEL\ A\ LONGO\ PRAZO)}{PATRIMONIO\ LÍQUIDO}$$

Tabela 4 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013		2014	
ET	ÍNDICE	ET	ÍNDICE
R\$ 89.955.581,36	2,5344	R\$ 90.736.781,60	2,5523
PL		PL	
R\$ 35.493.656,20		R\$ 35.551.189,33	

Sendo: ET = Exigível total, PL = Patrimônio líquido.

Esse índice demonstra a dependência de capital externo tanto em curto prazo como em longo prazo, o resultado apresentado condiz que a empresa depende excessivamente de capital externo.

4.5 Composição de Endividamento (CE) – Curto Prazo

Imagem 7 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\frac{PC}{CT} = \frac{PASSIVO\ CIRCULANTE}{CAPITAL\ DE\ TERCEIROS} = \frac{PASSIVO\ CIRCULANTE}{(PASSIVO\ CIRCULANTE + EXIGIVEL\ A\ LONGO\ PRAZO)}$$

Tabela 5 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013		2014	
PC	ÍNDICE	PC	ÍNDICE
R\$ 62.395.769,85	0,693628665	R\$ 63.618.487,12	0,701132
CT		CT	
R\$ 89.955.581,36		R\$ 90.736.781,60	

Sendo: PC = Passivo circulante, CT = Capital de terceiros.

Esse índice analisa o endividamento em curto prazo, quanto menor o índice mais tempo a empresa tem para pagamento de seu endividamento.

4.6 Imobilização dos recursos permanentes (IRP)

Imagem 8 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{IRP} = \frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{(\text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO} + \text{PATRIMONIO LIQUIDO})}$$

Tabela 6 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013

AP	ÍNDICE
R\$ 141.910.465,24	2,250636966
ELP + PL	
R\$ 63.053.467,71	

2014

AP	ÍNDICE
R\$ 143.413.407,32	2,288408945
ELP + PL	
R\$ 62.669.483,81	

Sendo: AP = Ativo permanente, ELP = Exigível a longo prazo, PL = Patrimônio líquido.

Se resultado for maior que 1, demonstra que os seus recursos a longo prazo não são suficiente para financiar suas aplicações permanentes.

4.7 Imobilização do patrimônio líquido (IPL)

Imagem 9 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{IPL} = \frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{\text{PATRIMONIO LIQUIDO}}$$

Tabela 7 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013		2014	
AP	ÍNDICE	AP	ÍNDICE
R\$ 143.413.407,32	4,040536329	R\$ 143.413.407,32	4,033997456
PL		PL	
R\$ 35.493.656,20		R\$ 35.551.189,33	

Sendo: AP = Ativo permanente, PL = Patrimônio líquido.

Em uma análise Análoga ao IRP o IPL demonstra o quanto à empresa tem aplicado em ativo permanente, o alto valor colocado em ativo permanente reduz o capital de giro da empresa, é o caso da mesma analisada.

4.8 Giro de ativo (GA)

Imagem 10 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$GA = \frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{ATIVOS TOTAIS}}$$

Tabela 8 - valores utilizados para cálculo dos índices – Fonte: Autoria própria

2013		2014	
VENDAS LÍQUIDAS	ÍNDICE	VENDAS LÍQUIDAS	ÍNDICE
R\$ 41.660.535,97	0,360701499	R\$ 44.719.124,46	0,365949197
ATIVOS TOTAIS		ATIVOS TOTAIS	
R\$ 115.498.649,49		R\$ 122.200.362,34	

O alto índice de GA significa uma alta capacidade de gerar receitas para empresa com a utilização dos ativos, um Índice como o apresentado de 0,36 deixa bem claro a baixa capacidade de geração de receita da empresa.

4.9 Lucratividade

Imagem 11 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{LUCRO}}{\text{VEND LIQUIDA}}$$

$$\text{LUCRATIVIDADE OPERACIONAL} = \frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{VEND LIQUIDA}}$$

$$\text{LUCRATIVIDADE LIQUIDA} = \frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{VEND LIQUIDA}}$$

Tabela 9 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013

LUCRATIVIDADE	LUCRO	ÍNDICE
	R\$ 3.845.121,56	9%
	VENDA LÍQUIDA	
	R\$ 41.660.535,97	

2014

LUCRATIVIDADE	LUCRO	ÍNDICE
	R\$ 4.561.394,36	10%
	VENDA LÍQUIDA	
	R\$ 44.719.124,46	

2013

LUCRATIVIDADE OPERACIONAL	LUCRO OPERACIONAL	ÍNDICE
	R\$ 25.098,21	0%
	VENDA LÍQUIDA	
	R\$ 41.660.535,97	

2014

LUCRATIVIDADE OPERACIONAL	LUCRO OPERACIONAL	ÍNDICE
	-R\$ 5.196.525,71	-12%
	VENDA LÍQUIDA	
	R\$ 44.719.124,46	

2013

LUCRATIVIDADE LÍQUIDA	LUCRO LÍQUIDO	ÍNDICE
	R\$ 69.707,34	0%
	VENDA LÍQUIDA	
	R\$ 41.660.535,97	

2014

LUCRATIVIDADE LÍQUIDA	LUCRO LÍQUIDO	ÍNDICE
	-R\$ 5.053.525,71	-11%
	VENDA LÍQUIDA	
	R\$ 44.719.124,46	

Este índice geralmente é visto em percentual e quanto maior, melhor o desempenho da empresa em vender ou controlar suas despesas.

4.10 Retorno sobre o ativo (ROI)

Imagem 12 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{ROI} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVOS}}$$

Tabela 10 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013

2014

LUCRO LÍQUIDO	ÍNDICE
R\$ 69.707,34	0,000603534
ATIVOS	
R\$ 115.498.649,49	

LUCRO LÍQUIDO	ÍNDICE
-R\$ 5.053.525,71	-0,041354425
ATIVOS	
R\$ 122.200.362,34	

O retorno sobre o ativo (ROI) não se torna atrativo para essa análise, pois em 2014 houve prejuízo e em 2013 o lucro foi simbólico, ocasionando em um índice muito baixo.

4.11 Retorno sobre patrimônio líquido (ROE)

Imagem 13 - explicação de cálculo - Fonte: Autoria própria

$$\text{ROE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMONIO LÍQUIDO}}$$

Tabela 11 - valores utilizados para cálculo dos índices - Fonte: Autoria própria

2013

2014

LUCRO LÍQUIDO	ÍNDICE
R\$ 69.707,34	0,001963938
ATIVOS	
R\$ 35.493.656,20	

LUCRO LÍQUIDO	ÍNDICE
-R\$ 5.053.525,71	-0,142147866
ATIVOS	
R\$ 35.551.189,33	

Esse índice é utilizado para captação de acionistas, significando quanto de cada unidade monetária teria de retorno um investidor sobre o capital investido.

5. Análise geral

Com uma análise geral dos Índices identifica-se que os custos incorporados nos processos da empresa estão muito acima do esperado, uma otimização de custos e despesas é necessária, comparando a lucratividade bruta com a líquida e a operacional observa-se que os custos envolvidos no processo de fabricação somados com as despesas administrativos esgotam todo o lucro anual obtido.

A dependência de capital externo excessivo, também é um problema quanto aos juros embutidos na captação de recursos, o ideal seria a utilização dos capitais externos não para o giro da empresa e sim para investimentos que trariam ganhos de capital.

A saída seria a entrada de investidores que com o capital necessário estariam gerando um caixa para o fluxo de pagamento, onde a empresa deixaria de pagar juros a bancos e poderia respirar. Com a diminuição de custos administrativos excessivos e a reestruturação de todos os setores a empresa traria melhores resultados. Porém com o (ROE) atual não se torna uma empresa nada atrativa para investidores.

6. Referências

- [1] CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [2] MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição do desempenho. In: Schmidt (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- [3] FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- [4] PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.
- [5] OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ, José Henrique, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009
- [6] CORREIA NETO, J. **Excel para profissionais de finanças**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007
- [7] ASAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço: um enfoque econômico**

financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

[8] GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração Financeira**. 7. Ed. São Paulo: Harbra, 2002.

[9] GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração Financeira**. 10. Ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2007.

[10] ASAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço: um enfoque econômico financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SUCCESSÃO E CONFLITOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Gustavo Omborgo¹
Joselito Bueno²

RESUMO

Os problemas que dificultam a sobrevivência das empresas familiares são variados, mas normalmente estão relacionados aos conflitos familiares, sucessão ou profissionalização. Delimitou-se esta pesquisa à profissionalização de empresas familiares e nos conflitos que podem ser gerados pela profissionalização. A escolha do tema justifica-se, pela necessidade de se difundir a profissionalização da empresa familiar. Embora algumas empresas familiares tenham conseguido sucesso sem uma administração profissional, a maioria fracassa desnecessariamente. Conclui-se que é muito importante para as empresas familiares se preparem para a sucessão no futuro, de modo a possibilitar mudanças mais suaves, menos custosas e, sobretudo, que garantam competitividade a longo prazo, trazendo retorno adequado aos investimentos realizados pela família no negócio.

Palavras-chave: Confiança; Profissionalização; Relações de liderança; Administração profissional.

ABSTRACT

The problems that hamper the survival of family businesses are varied, but usually are related to family disputes, succession or professionalism. Delimited this research to the professionalization of family business and the conflicts that can be generated by professionalization. The choice of topic is justified by the need to spread the professionalization of family business. Although some family businesses have been successful without a professional administration, most of them fail unnecessarily. We conclude that it is very important for family businesses to prepare to succeed in the future, to enable changes smoother, less costly and, above all, to ensure long-term competitiveness, bringing adequate return on investments made by the family in business.

Keywords: Reliability; vocational training; Leadership relations; Professional management.

- (1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: gustavo_omborgo@hotmail.com)
- (2) Professor orientador da Faculdades Network - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico tem sido responsável pela diminuição dos postos de trabalho, principalmente na indústria e agricultura dos países desenvolvidos e emergentes que têm recebido grandes investimentos do Primeiro Mundo.

Na atual conjuntura, onde se evidencia elevados índices de desemprego nas diversas economias do mundo, desenvolvidas ou não, torna-se imperioso que o empreendimento seja uma alternativa à falta de postos de trabalho, estimulando-se a criatividade e o arrojo pessoais no sentido de gerar as próprias fontes de ocupação e renda.

Em muitos casos, a empresa familiar é uma consequência do empreendimento pessoal, que quando mais complexo, demanda a integração de novos colaboradores que vêm, pelo simples fato de desfrutarem da confiança daquele empreendedor, de dentro de sua própria família.

Conforme Lanzana e Constanzi (1999), várias empresas familiares brasileiras vêm perdendo posições entre as firmas de grande porte, embora se perceba a existência de grupos familiares se expandindo e comprando outras empresas. Os mesmos autores mencionam que as vendas de grandes grupos nacionais estimulam a visão de que as empresas familiares “estariam condenadas à extinção” em função da globalização da economia.

Os problemas que dificultam a sobrevivência das empresas familiares são variados, mas normalmente estão relacionados aos conflitos familiares, sucessão ou profissionalização.

O conhecimento de modelos de gestão capazes de integrar família e empresa pode ser de vital importância para que estes empreendimentos logrem êxito. Compreender o papel da estrutura de capital nos processos sucessórios pode ser um significativo avanço rumo à perpetuação desses negócios.

Além disso, as empresas familiares nacionais não podem ser alvos do capital internacional em busca de melhores oportunidades de investimento. Devem ser valorizadas pelo seu potencial de geração de riqueza em um mercado que conhecem bem e pela capacidade de organização e crescimento.

O tema é bastante amplo, envolvendo diferentes aspectos. Desta forma, delimitou-se esta pesquisa à profissionalização de empresas familiares e nos conflitos que podem ser gerados pela profissionalização.

A escolha do tema justifica-se, pela necessidade de se difundir a profissionalização da empresa familiar. Embora algumas empresas familiares tenham conseguido sucesso sem uma administração profissional, a maioria fracassa desnecessariamente. Ou seja, a atuação de um administrador, nestas empresas, poderia evitar o fracasso. Por isso, surge a necessidade da realização de estudo sobre as empresas familiares e o administrador.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. DEFINIÇÕES DE EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar normalmente é conhecida como uma organização frágil, sem a devida chance de maior longevidade. Porém, as empresas familiares não necessariamente devem ser vistas como se estivessem em uma situação em que as possibilidades de sobrevivência são inexistentes, pois estas firmas possuem

características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade (LERNER, 1996).

Segundo Bernhoeft (1989), uma empresa familiar é aquela que tem a sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda que mantenha membros da família na administração do negócio.

Conforme Garcia (2001), o conceito de empresa familiar relaciona-se à propriedade, por se tratar de um tipo de organização controlada por uma ou mais famílias. Inicialmente, em termos de conteúdo, a definição parece ser relativamente simples, porém o autor explica essa base por permitir que a família influencie os rumos da organização. Essa influência acontece mesmo com a ausência das novas gerações, isto porque fundador e cônjuge podem exercer essa interferência.

Para o autor Bornholdt (2005), outra forma de conceituar empresa familiar se refere à sua forma de gestão. A empresa pode ser definida em sentido amplo, no qual ela é propriedade de uma ou mais famílias e a sua direção é de responsabilidade de executivos não familiares; e em sentido mais restrito, no qual a empresa é mantida sob comando dos sócios-familiares em termos de propriedade e gestão.

Dentro dos aspectos de gestão e propriedade, Lourenzo (2006) conceitua a empresa familiar como uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Esse conceito é adequado para a realização de pesquisas em razão de sua delimitação operacional, mas acaba não levando em consideração um aspecto fundamental: a influência exercida entre a família e a gestão da empresa. Nesse sentido, o autor amplia o conceito na medida em que incorpora quatro características de cunho comportamental: a) interferência de fatores emocionais no comportamento e nas decisões da empresa; b) confiança mútua entre os participantes; c) dificuldade em descentralizar o poder e; e) dificuldade em separar a família da empresa.

Normalmente, os conceitos de organizações familiares limitam-se às empresas típicas unifamiliares, onde os sócios são de uma mesma família. Outro tipo de empresa é a multifamiliar, em que os sócios-fundadores são pessoas que não possuem vínculos familiares e gerenciam a empresa com pauta na distribuição de tarefas ou habilidades complementares.

A grande característica dessa sociedade é a confiança existente entre os fundadores, que foi construída com o passar do tempo. Às vezes, esse laço torna-se maior que os familiares, provavelmente devido à liberdade de escolha entre os sócios (BORNHOLDT, 2005).

Em termos de caracterização, para Lanzana e Constanzi (1999) as empresas familiares não são um grupo tão homogêneo e são divididas em dois grupos: o primeiro é constituído por empresas de pequeno e médio porte; o segundo, pelas de grande porte.

Lanzana e Constanzi (1999) não definem o critério empregado para a definição de pequeno, médio (empresas familiares centralizadas) e grande porte (empresas familiares descentralizadas), mas caracteriza os grupos por diversos aspectos.

2.2. VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares possuem diversas vantagens. A seguir, se apresenta algumas das principais vantagens das empresas familiares apresentadas por Lodi (1998):

Lealdade dos funcionários: na empresa familiar a lealdade dos empregados é mais acentuada do que nas outras organizações. O comprometimento é maior. Após algum tempo, os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos.

Interesses comuns: os laços entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre familiares que exercem alguma função na empresa. Há uma maior auto exigência e auto sacrifício em prol de um objetivo comum.

União entre colaboradores: o vínculo familiar ou de amizade facilita a proximidade entre pessoas no trabalho, ajudando a criar uma equipa mais coesa e, logicamente, com melhores resultados.

Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: existe uma autoridade reconhecida e um clima de confiança que evita disputas pelo poder entre colegas de trabalho, chefes e subordinados.

Comunicação aberta e informal: a proximidade familiar permite que se destruam alguns obstáculos comuns na comunicação organizacional. Havendo uma maior abertura e propensão ao diálogo, há também maior facilidade na transmissão de informação.

Maior respeito pela cultura e valores da organização. Geralmente, este tipo de empresas são fortemente marcadas pela cultura e valores definidos pelo seu fundador, os quais são partilhados e respeitados por todos.

Flexibilidade de processos: sendo mais simples a estrutura da organização, fica mais fácil à atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, à autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e controle. Em regra, as empresas familiares são menos burocráticas. As decisões são tomadas de maneira mais rápida, com maior coordenação e menos conflitos de poder.

Patrimônio comum: as bases da empresa familiar (patrimônio, valores, história) são compartilhadas, e isso mobiliza um sentimento de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses profissionais comuns, mas por laços afetivos. Estabilidade: as empresas familiares são estruturas mais estáveis do que o normal. Paralelamente, e porque a tendência é que as pessoas trabalhem toda a vida dentro do negócio familiar, também é maior a segurança no trabalho e a realização profissional.

Complementando as vantagens da empresa familiar, é importante mencionar que ela é voltada para a visão de longo prazo dos gestores, ou seja, enquanto os profissionais algumas vezes estarão pensando na possibilidade de trocar de emprego, ou estarão se empenhando no resultado de curto prazo em detrimento do longo, os executivos que também são donos darão sempre prioridade ao longo prazo, que é o que interessa quando o que está em jogo é o seu patrimônio (VIDIGAL, 1996).

2.3. DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Da mesma forma que as empresas familiares possuem vantagens, elas também possuem desvantagens. Segundo Gomes (s.d.):

Rigidez: existe uma tendência à rigidez, de não ser capaz de acompanhar mudanças no ambiente, o que pode levar ao fracasso da empresa.

Desafios à empresa: a gestão da empresa pode não ser capaz de superar os diversos desafios que o ambiente pode impor.

Sucessão: a sucessão pode ser um grande problema para a empresa familiar, se o processo não for cuidadosamente conduzido.

Questões emocionais: o domínio familiar é baseado na emoção, enfatizando cuidado e lealdade, enquanto o dos negócios é baseado em tarefas, com ênfase em desempenho e resultados. Assim, entende-se que a empresa familiar é uma fusão dessas duas poderosas instituições e, embora forneça o potencial para um desempenho superior, não é de surpreender que também possa levar a sérias dificuldades. Assim, por exemplo, um familiar pode não confiar no outro como profissional, devido a experiências da infância.

Liderança e legitimidade: a ausência da liderança é um problema na empresa familiar, considerando que em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la. Uma fraqueza comum nas empresas familiares é a grande relutância em atribuir o poder.

Para o autor Posso (2004) os problemas característicos das empresas familiares são os seguintes: conflitos entre pais e filhos, brigas entre irmãos, sucessão inadequadas ou inexistentes, estados críticos de liquidez econômica, desmotivação dos membros familiares ou empregados não familiares, tensões entre membros da família, pouco compromisso dos membros ativos da empresa, conflitos com sócios não familiares e comunicação inadequada.

Posso (2004) ainda aponta sete ferramentas para atenuar ou reduzir os problemas característicos, sendo eles o protocolo familiar, planejamento estratégico, planejamento da sucessão, tratamento da relação intrafamiliar, implantação de assembleia familiar e conselho de família, estudo das transições no interior do sistema família-empresa e conhecimento das tendências da empresa familiar no mercado.

Para Bernhoeft (2005), as vantagens e desvantagens, ou mesmo os pontos fracos e fortes, da empresa familiar são:

Vantagens: proximidade entre a empresa e o centro de poder; possibilidade de decisões ágeis; conhecimento das características do país; facilidade para implantar mudanças estruturais; e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Desvantagens: confusão entre propriedade gestão; ausência de estratégias claramente definidas; lutas constantes pelo poder; predominância de caprichos individuais; falta de clareza sobre a vocação da empresa; e carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de meios e processos.

É nítido que as empresas familiares não podem ser classificadas como empresas totalmente em desvantagem em relação às não familiares, inclusive em dados quantitativos, pois seus resultados em termos de retorno aos acionistas são maiores em relação às empresas não familiares (BORNHOLDT, 2005).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa teórica empregará o método bibliográfico, através da pesquisa a artigos de revista e da Internet, bem como livros pertinentes à temática abordada.

Segundo Fachin (1993) a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor ao conhecimento de determinado assunto, à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para desempenho da pesquisa.

Para a melhor compreensão do objetivo da presente pesquisa, aquilatando-se seu real foco, faz-se necessário à correta utilização do método. Após a leitura e fichamento de textos especializados, procedeu-se à análise, interpretação e discussão dos mesmos, incluindo-se nesse rol, a comparação dos dados levantados.

Com o intuito de desenvolver esta pesquisa e alcançar os objetivos propostos, seguiram-se certos métodos e técnicas de auxílio, como o método de abordagem indutivo. De acordo com Severino (2002) a indução ou o raciocínio indutivo é uma forma de raciocínio em que o antecedente são dados e fatos particulares e o consequente uma afirmação mais universal.

4. RESULTADOS E DISCUÇÕES

4.1. ORIGEM DOS CONFLITOS NA GESTÃO

Normalmente, as empresas familiares são caracterizadas pela presença de conflitos entre os sócios, que muitas vezes são os próprios irmãos, pais e parentes (LOURENZO, 1999). Na realidade, os conflitos existem e são abafados. Com o tempo, essa prática faz com que os conflitos aumentem e fiquem incontroláveis, fazendo com que a empresa sofra as consequências até o seu desaparecimento.

Segundo Bornholdt (2005), os principais agentes de conflitos são: pai e filho, brigas entre irmãos, relação entre cônjuges e relação entre tio e primos.

No que tange ao relacionamento pai e filho, embora conscientemente o pai “convide” o filho a entrar na empresa, de maneira inconsciente o ciúme aparece e as brigas também. Discórdias entre mães e filhas são bem menores. Segundo Leach (1994), o relacionamento entre pai e filho é, muitas vezes, bom, apesar de as características a seguir também serem frequentes: existência de ciúme por parte do fundador; crescimento da influência do filho na empresa, não aceito pelo pai; o pai pode ver ingratidão no filho quando este pede para sair da empresa; chantagem emocional (pressão para ingresso do filho na empresa); desejo de profissionalização da gestão por parte do filho; incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho; e falta de capacidade empreendedora do herdeiro. Esse relacionamento é complexo e é estudado por diversas áreas da ciência.

Este conflito tem como motivos disputas por espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração. Além disso, a raiz dos conflitos está no choque de gerações. Num dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência começam a afrouxar, e o confronto entre a velha geração e a nova radicaliza-se, tornando inevitável o conflito (AMENDOLARA, 2005).

Na maioria das vezes os pais não veem, mas existe uma disputa muito grande entre os irmãos pela atenção dos pais. Normalmente, esses conflitos são originados em uma fase jovem e criam uma dimensão grande na fase adulta, misturando o profissional com o pessoal. Nesse tipo de relacionamento entre irmãos, as principais características são: desconfiança; ciúme dos filhos pela exclusividade dos pais; filho mais novo pode ser visto como incapaz pelo irmão mais velho e mimado pelos pais; relacionamento machista, colocando as filhas em segundo plano; luta pelo poder; e filho buscando maior reconhecimento em função de sua maior contribuição para com a empresa (LEACH, 1994).

Bornholdt (2005) aponta como encaminhamentos para atenuar esses conflitos as clássicas soluções, como rodízio de três em três anos na presidência, ou um deles assume a presidência e o outro, a vice-presidência, ou um assume a presidência do conselho de administração e o outro, a presidência executiva, são arranjos atenuantes com os quais se pode conviver. Essas opções, no entanto, não caracterizam uma solução pacífica, definitiva e conclusiva. A questão de disputa de poder entre irmãos requer muito diálogo, combinações, respeito, renúncias e compensações. Compartilhar esses sentimentos é um grande desafio.

É muito difícil eliminar todos os conflitos, mas trabalhar para reduzi-los é fundamental. Todas as famílias têm seus problemas e seus conflitos; nas famílias mais integradas, no entanto, eles diminuem.

As principais características de famílias integradas são: preocupação mútua dentre os membros da família; espaço para socialização e convivência; cultura familiar homogênea e aprendida como modo de lidar com situações adversas; comunicação como fator-chave para sobrevivência; e existência de um líder preocupado com a integração (LEACH, 1994).

A comunicação é a chave para a redução de conflitos, contribuindo para evitar que ocorram. Um bom instrumento para auxiliar a comunicação é o acordo familiar, no qual se regula a convivência entre a empresa e a família através do estabelecimento de regras de conduta (BORNHOLDT, 2005).

Além da comunicação, outros aspectos são importantes para a melhoria de conflitos entre pai e filhos: o filho deve ser convidado, e não pressionado a entrar na empresa; a existência de intensa comunicação entre pai e filho; respeito no trato e nas idéias; reconhecimento, por parte do filho, da experiência do pai; equilíbrio entre a expectativa do filho e a experiência do pai; existência de espaço para o filho crescer e amadurecer; e intervenção de terceiros: empresário amigo, mediador ou consultor (LEACH, 1994).

No que diz respeito ao relacionamento entre os irmãos, eles devem esforçar-se muito para não perderem o respeito entre si. Além desse respeito, os filhos como profissionais devem ser tratados não de forma igual, mas segundo as suas competências.

Para a melhoria dos conflitos entre irmãos, Leach (1994) recomenda: compreensão das diferenças de perfis de todos os irmãos; participação de terceiros para o equilíbrio da situação; respeito no tratamento; estímulo ao trabalho em equipe; remuneração não deve ter o conceito de mesada; participação de pessoas isentas na promoção, avaliação de desempenho, desligamento e escolha do sucessor; e comunicação intensa.

Como mencionado anteriormente, os conflitos são considerados algumas das principais dificuldades no ciclo de vida das empresas familiares e, nos momentos coincidentes com a troca de comando de uma geração familiar para outra, podem ser potencializados.

Percebe-se que é nitidamente difícil eliminar os conflitos nas famílias empresárias, porém eles devem ser gerenciados e reduzidos a níveis aceitáveis no que tange à perpetuação das empresas. É importante identificar os tipos mais comuns de conflitos, mas conhecer suas verdadeiras causas pode colaborar para sua redução; somada a este conhecimento, a comunicação intensa entre os familiares e a existência de regras de convivência claras e aceitas por todos os familiares também podem se constituir em mecanismos de gerenciamento de conflitos nas empresas familiares.

4.2. SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Os processos de sucessão nas empresas familiares e sua sobrevivência estão entre as principais preocupações de qualquer família envolvida com os negócios. De fato, Handler (1994), afirma que os pesquisadores no campo da empresa familiar concordam que sucessão é o mais importante assunto que a maioria das empresas familiares deve encarar. As estatísticas sobre o elevado índice de mortalidade em empresas familiares confirmam a suspeita de que ambos os processos – sucessão e sobrevivência – estão intimamente ligados e são interdependentes.

A compreensão da importância da sucessão em uma empresa familiar é imprescindível para o correto entendimento das dimensões capazes de tomar conflitos por ele gerados. Quando uma família busca o(s) sucessor(es) para o(s) controlador(es) de seu negócio está colocando em jogo anos de propriedade e convivência familiares, que limitam sua capacidade de decidir racionalmente sobre gestão (BERNHOEFT, 1991).

O desejo de entregar aos descendentes o resultado de uma vida dedicada ao negócio pode, e frequentemente consegue adicionar subjetividade aos parâmetros de decisão, aumentando a complexidade do processo. Como Cohn (1991) observou:

Passar a tocha pode ser um ato verdadeiro de auto compreensão e auto realização. À medida que o empresário passa de herói a um simples mortal, há uma oportunidade de ganhar sabedoria. Uma transferência empresarial não precisa equivaler à perda de valor na família e na comunidade.

A colocação acima expõe a natureza dos sentimentos vividos por um empresário nos momentos em que deve decidir por deixar o comando de sua empresa, e às vezes até a sociedade, para passá-lo a um sucessor. A reconhecida vantagem da simplicidade dos sistemas de monitoramento identificada na gestão familiar pode provocar um lapso dos sistemas de controle da administração que dificulta a profissionalização. Por outro lado, o perfil psicológico dos potenciais sucessores, membros da família, pode não ser aquele desejado pelo(s) controlador (es), restringindo suas opções.

A discussão em torno dos processos sucessórios em empresas familiares tem se tornado mais e mais frequente. A razão para esse fato pode estar nas estimativas em torno do número de empresas familiares envolvidas em processos sucessórios por volta do ano 2000.

Como coloca Applegate (1999), espera-se que aproximadamente 50% das empresas familiares necessitarão de algum tipo de sucessão nesse período.

Encontrar um sucessor para o controlador da empresa não se restringe à análise das qualificações e/ou histórico do candidato, mas também a atender às expectativas da família, não restritas a qualificações profissionais.

O processo sucessório é bastante moroso. A empresa familiar que objetiva transcender a figura do fundador precisa estar preparada para a dinâmica sucessória de forma a prescindir de indivíduos, apoiando-se no empenho e objetivos da coletividade familiar. Para uma Empresa Familiar não sucumbir aos processos sucessórios deverá estar apoiada sobre métodos, sistemas e rotinas elaborados para lhe prover vida e movimento próprios, capacidade de resposta e criatividade.

As empresas familiares possuem muitas dificuldades intrafamiliares e estas fazem com que seja elevada a taxa de mortalidade, principalmente na fase da troca de comando de uma geração para outra.

A sucessão é uma grande dificuldade e não deve ser percebida apenas sob o ponto de vista objetivo, mas aspectos comportamentais interferem substancialmente no processo sucessório e caracterizando assim uma carga subjetiva na troca de comando (LEACH, 1994).

A princípio, é fundamental a definição de sucessão na empresa familiar, que para Leone (1992) é o rito de transferência de poder e capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir a empresa.

Treinar os herdeiros não é o bastante para obter um resultado favorável, mas diversos aspectos devem ser gerenciados no planejamento sucessório, como a conscientização do fundador, a descentralização do poder, a profissionalização da sociedade e da gestão, a capacitação de sócios, o plano de desligamento gradual do sucedido e a adequação de agentes influentes.

Assim, a sucessão não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo. Trabalhar a sucessão como um evento é um erro muito grave, pois o trabalho de substituição precisa ser feito com antecedência.

Diversos agentes, além do sucessor propriamente dito, devem ser preparados, como: fornecedores, bancos, clientes, funcionários e família empresária. Deve-se verificar que as habilidades do fundador, que foram fundamentais para a criação e o crescimento da empresa, não necessariamente serão herdadas pelos seus filhos, abrindo assim outros caminhos para a troca de comando ou mesmo sendo uma das causas do baixo nível de sucesso nos processos sucessórios (LEONE, 2005).

A sucessão não é realizada apenas no âmbito da gestão, mas também deve existir a troca de comando na sociedade. O fundador deve ser substituído na gestão e na sociedade, portanto, existem duas sucessões na empresa familiar.

Normalmente, os trabalhos científicos tratam da sucessão no nível da gestão e, portanto, estabelecem relações e ações para uma troca do comando do dirigente fundador para um dos herdeiros. Com o estabelecimento da governança nas empresas familiares - e, assim, a criação de conselhos de administração e de família -, é fundamental que as famílias empresárias criem planos para a substituição dos presidentes dos conselhos por familiares ou conselheiros profissionais baseadas em critérios profissionais e de competência, e não somente nos laços familiares existentes (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Um dos caminhos focaliza a sucessão do dirigente-fundador para um herdeiro familiar, mas esta não é a única alternativa. Outras alternativas existem quando a família empresária não tem essa opção como o caminho mais eficaz para a sucessão: vender a empresa para terceiros; separar a organização entre os integrantes da família que possuam legalmente o direito à propriedade; colocar no comando um executivo interno; indicar um executivo externo para a direção da empresa; um dos envolvidos adquirir a parte ou as partes dos demais controladores ou acionistas; e liquidar a empresa (BERNHOEFT, 1999).

De acordo com Bernhoeft (1989), o processo sucessório apresenta diferentes dificuldades conforme a visão de sucessores ou sucedidos:

Sucedidos: decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão; desequilíbrio entre formação acadêmica e prática, criando divergências entre os envolvidos no processo; dificuldade que o sucedido sente em afastar-se do negócio; falta de opção sobre o que fazer diante da situação de afastamento da empresa; choque de gerações; excesso de superproteção do sucedido em relação aos sucessores; oposição ou resistência dos 'velhos da casa'; divergências familiares; temor do sucedido de perder tudo e ficar pobre; perfil centralizador do sucedido; facilidades que o sucessor tem por nascer 'filho de rico'; 'machismo' do sucedido, descartando a possibilidade de ser sucedido por uma mulher; receio do sucedido de tomar decisões que melindrem pessoas da família e da empresa; o sucedido considerar-se imortal; alto nível de exigência, com imediatismo, do sucedido em relação ao sucessor.

Sucessores: excesso de autoconfiança do sucedido; lutas pelo poder na estrutura familiar; desmotivação e despreparo do sucessor; resistências na estrutura da sociedade; falta de consciência do sucessor de que é sua a responsabilidade de ocupar espaços; tentativa do sucedido de impor seu estilo ao sucessor; desequilíbrio entre preparo intelectual e exigências práticas; imagem forte do sucedido, dificultando a sua substituição; estrutura da empresa muito dependente de pessoas; muitos herdeiros sem interesses claramente definidos; e tentativa de realizar o processo sucessório em momento de dificuldade financeira da empresa.

No mesmo sentido, apresenta-se o conjunto de dificuldades no processo sucessório para Lourenzo (1999) como a centralização do poder pelo fundador; incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador; conflitos familiares; resistência do fundador em se afastar do comando; falta de planejamento da sucessão; interferência dos clientes fornecedores ou empregados antigos; falta de apoio do sucedido na troca de comando; sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio; e falta de preparo dos sucessores.

As dificuldades foram levantadas a partir de duas pesquisas junto a empresários e, em muitos casos, são coincidentes, o que faz perceber não somente as repetições de achados nas pesquisas, mas também a forte interferência comportamental no processo sucessório (BERNHOEFT, 1989; LOURENZO, 1999).

Dentre os resultados da pesquisa, percebe-se claramente a necessidade de os empresários fazerem um plano para a sucessão.

A sucessão, aliás, não é uma dificuldade apenas para o mercado brasileiro, pois muitas empresas no contexto mundial também a enfrentam.

Percebe-se que esse quadro não é diferente na Inglaterra, onde segundo Leach (1997) 24% das organizações familiares sobrevivem como tais até a segunda geração, e somente 14% conseguem ir além da terceira.

A sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode constituir um elemento-chave para a sobrevivência do empreendimento em longo prazo, sendo muito importante que o próprio empresário fundador ajude a coordenar o programa de ação preferencialmente durante o seu período de gestão, para que se possa utilizar seu poder em relações interpessoais.

O processo sucessório é crítico para a sobrevivência da empresa, porém a falta de planejamento ou orientação para enfrentar a sucessão com o devido preparo está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de grupos familiares (WERNER, 2004).

Os principais fatores a serem avaliados no planejamento sucessório devem ser: treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido; revisão da estrutura organizacional; profissionalização da família; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais; relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor; aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e da transferência dos bens (LOURENZO, 1999).

Dentre os aspectos a ser estudados pelas famílias empresárias, um é fundamental: a vocação/preparo do herdeiro-sucessor. Não basta ser herdeiro para assumir o comando da empresa. Deve-se respeitar a vocação de cada pessoa e não forçar, por exemplo, um dos filhos a gerenciar a empresa enquanto este deseja exercer outra atividade (LEACH, 1997).

Percebe-se que pode acontecer de o sucessor escolhido ter um desempenho inferior ao fundador, embora seja também percebida uma situação inversa acontecer, na qual o filho fez com que a empresa tivesse um desempenho melhor do que o dirigente anterior, ou seja, o resultado da sucessão dependeu fortemente do sucessor (DE BORTOLI, 1997).

O futuro dirigente deve ser avaliado entre outras coisas quanto à sua capacidade de comando, devendo estar adequado às exigências mercadológicas, pois assim a sua chance de gerir a empresa conforme as necessidades observadas podem ser aumentadas.

Na medida em que o mercado muda, a empresa tem de adquirir novas formas de gerenciamento, pois práticas administrativas empregadas no passado e que trouxeram bons resultados para ela, podem não ter utilidade no presente ou futuro.

Nesse sentido, uma possibilidade de erro no processo sucessório reside em o fundador escolher para o seu lugar um herdeiro com o seu perfil de gestor, o qual pode não estar adequado ao ambiente empresarial projetado para o futuro (DE BORTOLI, 1997).

O treinamento dos sucessores para o comando deve ser feito não apenas considerando conhecimentos teóricos, mas também o lado prático, adquirido na própria empresa ou em outras organizações, a fim de conferir uma capacitação ampliada ao sucessor.

O sucessor escolhido não deve ter apenas conhecimentos práticos e teóricos para gerenciar a empresa, mas, sobretudo, perfil empreendedor, habilidade em lidar com pessoas e vocação para o negócio. Em segundo lugar, o treinamento dos sucessores deve ser planejado para não torná-los meros observadores, dirigentes sem consistência em relação à real situação da empresa, gestores sem uma visão generalista ou pessoas sem motivação para o futuro exercício do comando. Complementando-se a preparação dos herdeiros, verifica-se em Lourenzo (1999) o erro de maior incidência durante a fase de preparação dos herdeiros:

Inexistência ou falta de cumprimento dos critérios de ingresso para os parentes na empresa.

Falta de definição prévia da carreira a ser desenvolvida e colocação do parente em qualquer cargo disponível, independentemente dos benefícios profissionais que esta passagem irá agregar ao ocupante.

Colocar os sucessores, no início da carreira, em área de assessoria ao invés de começarem a conhecer a empresa sob o ponto de vista operacional (compras, vendas e produção) a fim de aprenderem a essência do negócio.

Deixar que os sucessores fizessem uma carreira especializada, uma vez que a opção generalista é imprescindível para o futuro dirigente que deverá ter uma visão global da organização.

Ficar aprendendo e se preparando para o futuro comando com base em apenas uma única organização, quando muitas vezes existe a possibilidade de percorrer firmas coligadas à empresa-mãe.

Colocar o treinando em um espaço muito próximo do fundador (escritório central), pois ali está o fundador, que geralmente castra os sucessores, ali estão os funcionários mais velhos, que se conformaram em não ter iniciativa, e ali está um sistema burocrático lento e desmotivador.

O sucessor muitas vezes é preparado apenas através da observação, fazendo com que não tenha contato com a prática real das atividades pertinentes ao comando da organização.

Segundo Passos (2006), todos os familiares, independentemente de seu papel na organização devem passar por uma preparação que inclua Módulos Técnicos, Módulos de Integração, Módulos de Relacionamento com a empresa e Módulos Complementares, os quais estão a seguir descritos:

Módulos Técnicos: visam preparar os familiares na perspectiva de futuros sócios, por meio do conhecimento técnico adequado para o melhor entendimento do funcionamento da empresa, do mercado, do sistema financeiro, da macroeconomia etc. São passos determinantes para a profissionalização da família, independentemente da formação acadêmica de cada um dos seus membros.

Módulos de Relacionamento com a Empresa: buscam estabelecer um relacionamento profissional com os executivos da empresa e suas unidades. Podem incluir visitas monitoradas e palestras dadas por executivos.

Módulos de Integração: Exploram os temas relacionados à dinâmica e à convivência familiar e societária, possivelmente envolvendo várias gerações, com o objetivo de integrar, desenvolver e consolidar a relação entre os sócios familiares.

Módulos Complementares: trata-se da participação de membros da família nos principais programas nacionais e internacionais para desenvolvimento de sócios. Também podem incluir estágios na empresa da família, por tempo determinado, ou em empresas de outras famílias por meio de intercâmbio (PASSOS, 2006).

Percebe-se a abrangência dos programas de desenvolvimento, mas que ainda devem ser adaptados para a realidade das pequenas e médias empresas familiares. No que tange à preparação de acionistas, Bernhoeft e Gallo (2003) indicam onze áreas de competências para o desenvolvimento dos sucessores: empresa familiar, governança familiar, governança corporativa, abertura de capital, economia e finanças, ética e responsabilidade social, processos empresariais, plano de vida e carreira, planejamento sucessório, dinâmica familiar e estruturas societárias.

Para a escolha dos sucessores, Nancy Bowman Upton (KREISLER-BOMBEN, 1991) apresenta sugestões visando a facilitação do processo como um todo: deve ser feito um perfil apropriado do dirigente para os próximos dez anos; não deve ser escolhido apenas um sucessor, pois este pode não assumir; os sucessores devem realizar atividades em equipe para assim se conhecerem no trabalho conjunto; as pessoas de fora podem ajudar a escolher o sucessor ao fornecerem uma outra perspectiva; os candidatos devem ser treinados de forma objetiva, passando a eles um projeto para a criação de um produto real; a família deve ser informada de tudo e participar de tal forma que forneça contribuições; as mulheres precisam ter chances iguais às dos homens.

A escolha do sucessor é provavelmente a fase mais difícil no processo, sobretudo quando a quantidade de sucessores potenciais é grande. O critério da escolha em algumas organizações pode ser a idade ou mesmo o sexo, embora estes não garantam que o escolhido possua a qualificação necessária para o desenvolvimento presente e futuro da empresa. Portanto, a seleção deve estar ligada ao planejamento estratégico da firma. A partir dos objetivos e metas estabelecidas, somados às qualificações desejadas para o futuro dirigente, pode-se escolher o sucessor sem a interferência de aspectos emocionais e com a possibilidade da lapidação do escolhido nos âmbitos de desenvolvimento e treinamento pessoal (PASSOS, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de origem familiar possuem uma existência conflituosa na relação de seus membros familiares ou sócios para as organizações unifamiliares como para as multifamiliares. A falta de regras claras pode ser fator decisivo para a criação de conflitos, pois os familiares perdem a referência dos reais objetivos das três instâncias que integram a dinâmica da empresa familiar, isto é, a organização, a sociedade e a família.

Essas três dimensões têm objetivos diferentes, o que cria uma situação favorável para o aparecimento de conflitos na medida em que, sem regras específicas, os participantes da dinâmica familiar procuram seus benefícios pessoais em detrimento da sobrevivência dessas três dimensões.

Os problemas muitas vezes são originários na família, inclusive na infância, e se refletem nas relações adultas e, como consequência, nos ambientes societário e empresarial.

Somada à questão dos conflitos, tem-se a falta de capacidade dos gestores na empresa familiar, principalmente aqueles que pertencem às famílias controladoras. O

critério de ingresso, em muitos casos, é feito pelo laço familiar e não por meio de critérios de competência, que são comumente utilizados pelas demais empresas nos seus processos de ingresso de colaboradores. A empresa familiar, no seu início, não privilegia o conhecimento por parte de seus familiares, e sim a confiança.

No ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas é impraticável a manutenção de um quadro de colaboradores que teve como critério de entrada apenas a confiança e não a competência para a gestão da empresa ou mesmo para a permanência em um conselho societário.

Assim, atualmente, as empresas familiares, na direção de maior longevidade, procuram a profissionalização societária visando conseguir uma separação clara entre a propriedade, a gestão e a família.

Do exposto conclui-se que é muito importante para as empresas familiares se preparem para a sucessão no futuro, de modo a possibilitar mudanças mais suaves, menos custosas e, sobretudo, que garantam competitividade a longo prazo, trazendo retorno adequado aos investimentos realizados pela família no negócio.

6. REFERÊNCIAS

AMENDOLARA, L. A sucessão na empresa familiar. São Paulo: Lazuli, 2005.

APPLEGATE, J. Keep your firm in the family. *Journal of Small Business Management*, January, 88-93, 1999.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, I.G.S. et al. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.

BERNHOEFT, R; GALLO, M. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.

COHN, M. Passando a tocha, como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. Trad. M. do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1991.

DE BORTOLI N, A; LOPES, A.S; LOURENZO MOREIRA, A. Sucessão em conflito. *Sala do Empresário*, n. 13, fevereiro de 1997.

GARCIA, W.P. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, vol. VII, nº 2, 133-157, 1994.

HSM MANAGEMENT. Retrato de família. HSM Management n.41, v.06, p. 86-87, nov./dez. 2003. Disponível em: <http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/retrato_de_familia.pdf>. Acesso: 03 jul. 2015.

KRESLER-BOMBEN, K.V. Os dilemas da sucessão. Pequenas empresas grandes negócios. São Paulo, ano 3, n. 3, p. 69-71, out. 1991.

LANZANA, A; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I.G.S. et al. Empresas familiares brasileiras. São Paulo: Negócios, 1999.

LEACH, P. *Family business*. London: Stoy Hayward, 1994.

LEACH, P. Guia da empresa familiar. Rio de Janeiro: Xenon, 1997.

LEONE, N.M.C.P.G. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LEONE, N.M.C.P.G. Sucessão na empresa familiar. São Paulo: Atlas, 2005.

LERNER, W. Organização participativa. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOURENZO M. JR, A. Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LOURENZO M. JR, A. Sucessão e profissionalização em empresas familiares: guia do educador. 2 ed. Brasília: Sebrae, 2006.

PASSOS, E. et al. Família, família, negócios a parte. São Paulo: Gente, 2006.

POSSO, M.L. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. 2004. Disponível em: <<http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

SAPO. As vantagens e as desvantagens das empresas familiares. Portal Sapo. Disponível em: < <http://superemprego.sapo.pt/pt/E12/E122/620295.html>>. Acesso em 03 jul. 2015.

VIDIGAL, A C. As origens da empresa familiar. In: MARTINS, I.G.S. et al. Empresas familiares brasileiras. São Paulo: Negócios, 1999.

WERNER, R. A. Família & Negócios. São Paulo: Manole, 2004.

FRAUDE EM LICITAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monique Alves da Cunha ¹
Joselito Bueno ²

RESUMO

Este artigo será estudado algumas fraudes que afetam as licitações referentes à administração pública. Como as licitações estão em constante aperfeiçoamento, o artigo também faz um comentário sobre a administração pública. A lei n° 8.666 de 21 de junho de 1993 (conhecida como lei das licitações) que procura assegurar ao órgão público a escolha da melhor proposta em termos de qualidade e preço, a qual deve ser seguida rigorosamente. Com a realização deste artigo percebe que a lei contribui para que o gestor público atue de maneira transparente, com eficiência e eficácia, assim se executar a lei de forma correta.

Palavras chave: Fraude, Licitação, Administração Pública.

ABSTRACT

This article will be studied some cheats that affect procurement under the public administration. As the bids are becoming increasingly sophisticated, the article also comments on the public administration. The law n ° 8666 of 21 June 1993 (known as the law of bids) that seeks to ensure the public agency to choose the best proposal in terms of quality and price, which must be followed strictly . With the completion of this article notices that the law helps the public manager to act transparently, efficiently and effectively, thus implement the law properly.

Key words: *Fraud, Procurement, Public Administration.*

- (1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: nick.oph@hotmail.com)
- (2) Professor Orientador da Faculdades Network - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil

1 Introdução

Esse artigo tem o objetivo de analisar o assunto de Fraude em Licitações na Administração Pública. Um tema importante, já que o orçamento público precisa ser gasto de forma correta pelos administradores pois é da sociedade que vem o pagamento de impostos e que se tem recursos para que o serviço público funcione. O tema está presente nas mídias, onde várias matérias de escândalos envolvendo fraudes em licitações são publicadas. A importância consiste no fato da licitação ser muito mais que um procedimento administrativo, ela é um mecanismo que a Constituição Federal previu para que o Estado faça a melhor gerência possível dos recursos públicos, de forma a garantir a máxima satisfação dos direitos sociais. Assim, quem fraudar licitação, viola mais que uma norma de direito constitucional e administrativo, conspira contra o atendimento das necessidades da sociedade.

A Administração Pública se movimenta dentro de um conjunto de normas e princípios, chamado de direito administrativo, ao mesmo tempo que concede privilégios, impõem limites e restrições. Apesar da lei nº 8.666/93 ter o objetivo de regulamentar os processos de compras quando estão presentes os recursos públicos, existe a má administração de recursos de licitações montadas, em que empresas são selecionadas por conveniência de alguns.

Objetiva a licitação permitir que a Administração contrate aquele que reúne as condições necessárias para satisfação do interesse público, levando em consideração especialmente aspectos relacionados à capacidade técnica e econômica-financeira da empresa licitante, à qualidade do produto ou serviço e ao valor do objeto.

Considerando o procedimento licitatório o antecedente compulsório da contratação administrativa, percebe-se que a fraude em licitações está na contramão da tutela do interesse público. O procedimento de licitação busca assegurar a todos os interessados a igualdade de condições no fornecimento de bens, execução de obras ou prestação de serviços para a Administração Pública [1].

2 Revisão Bibliográfica

2.1. Licitação

A administração pública tem a necessidade de comprar e contratar, assim a licitação chegou ao conhecimento público. A lei federal é a Lei 8666 de junho de 1993, onde já teve várias alterações.

Licitação é um processo administrativo que visa assegurar igualdade de condições a todos que queiram realizar um contrato com o Poder Público. Licitação é disciplinada pela lei nº 8.666/1993, onde estabelece critérios objetivos de seleção das propostas mais vantajosa para o interesse público. É um conjunto de procedimentos administrativos para compras ou serviços contratados pelos governos Federal, Estadual ou Municipal. [2]

2.2 Administração Pública

Administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, etc. Em outras palavras, administração pública é a gestão dos

interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos, sendo dividida em administração direta e indireta [3].

A administração direta é aquela exercida pelo conjunto dos Poderes da União, dos Estados, do Direito Federal e dos Municípios. Nesse caso, os órgãos não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio, nem autonomia administrativa [3].

Diferente da administração direta, a qual o Estado exerce suas funções diretamente; na administração indireta, o Estado transfere a sua titularidade ou execução das funções para que outras pessoas jurídicas, ligadas a ele, possam realizar. A administração indireta é composta pelas autarquias, fundações, sociedades de economia mista, empresas públicas e outras entidades de direito privado. Tais entidades possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa. [3]

Vários autores adoram o critério da Administração Pública, dizendo que o Direito Administrativo é o conjunto de princípios que regem a Administração Pública. [5]

No direito brasileiro, adotaram esse critério Ruy Cime Lima e Hely Lopes Meirelles, dentre outros.

Para [4], o Direito Administrativo é o ramo do direito positivo que, específica e privativamente, rege a administração pública como forma de atividade; define as pessoas administrativas, a organização e os agentes do Poder Executivo das politicamente constituídas e lhes regula, enfim, os seus direitos e obrigações, umas como as outras e com os particulares, por ocasião do desempenho daquela atividade.

De acordo [4], define também o Direito Administrativo pelos critérios da Administração, considerando-o como o “conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado.

2.3 Presença da Administração Pública como Poder Público

Nos contratos administrativos, a Administração aparece com uma série de prerrogativas que garantem a sua posição de supremacia sobre o particular; elas vêm expressas precisamente por meio das chamadas cláusulas exorbitantes ou de privilégio ou de prerrogativas, adiante analisadas. [5]

2.4 Finalidade Pública

Esta característica está presente em todos os atos e contratos da Administração Pública, ainda que regidos pelo particular, como ocorre na concessão de uso de sepultura, mas, indiretamente, é sempre o interesse público que a Administração tem que ter em vista, sob pena de desvio de poder. [5]

2.5 Procedimento Legal

A lei estabelece determinados procedimentos obrigatórios para a celebração de contratos e que podem variar de uma modalidade para outra, compreendendo medidas como autorização legislativa, avaliação, motivação, autorização pela autoridade competente, indicação de recurso orçamentário e licitação.

A própria Constituição Federal contém algumas exigências quanto ao procedimento; o artigo 37, inciso XXI, exige licitação para os contratos de obras serviços, compras e alienações e o artigo 175, para a concessão de serviços públicos. A

mesma exigência é feita por leis ordinárias, dentre as quais a Lei nº 8.666/93; o assunto será, no entanto, aprofundado no item específico, concernente a licitação. [5]

2.6 Princípios da Licitação

A licitação, por ser um processo administrativo, pressupõe o atendimento dos princípios constitucionais aplicáveis à Administração Pública, notadamente aqueles expressamente previstos no art. 37 da Lei Maior.

As licitações vem se normatizando os fatos públicos no Brasil desde 1862, e até então foram diversas as mudanças feitas para que este processo torne-se mais confiável e transparente.

Segundo [4] conceitua licitação da seguinte forma “A licitação é procedimento administrativo através do qual a Administração Pública seleciona a proposta que oferece mais vantagens para o contrato de seu interesse”.

Percebe que licitação não depende apenas da vontade do ente público, faz necessário que empresas privadas queiram participar e ofertar seus produtos e serviços de forma a ocorrer o processo licitatório. Sem a vontade das duas partes a licitação não se completa.

Então a licitação é a competição em que a Administração pública submete às empresas propostas para adquirir, de forma mais vantajosa, bens e serviços. Deve assegurar a igualdade na competição a todos os licitantes, não podendo conceder privilégios, assim desprezará os próprios princípios.

A licitação visa oferecer iguais oportunidades aos que desejam contratar com o poder público, e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

A finalidade da concorrência pública (licitação) é precisamente a de, mediante publicidade adequada, limitar o arbítrio, restringir o âmbito das opções, cercear a livre escolha dos candidatos, tornar objetivos os requisitos das propostas, a fim de impedir soluções pessoais e que não sejam inspiradas no interesse público. (SILVA *apud* MEIRELLES, 2007, p.28)

Ao lado dos princípios constitucionais, existem princípios específicos que devem ser observados na licitação. O art. 3º da Lei 8.666/1993 menciona os seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, proibidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, do procedimento formal e do julgamento objetivo. [6]

Segundo [4] o princípio da igualdade entre os licitantes proíbe cláusula ou cláusulas discriminatórias ou o julgamento tendencioso que desiguale os iguais ou iguale os desiguais, favorecendo a uns e prejudicando a outros, com exigência inúteis ao serviço público, mas privilegiando determinados candidatos. Ainda para [4] “Essa é a forma mais insidiosa de desvio de poder, com que a Administração quebra a isonomia entre os licitantes, razão pela qual o judiciário tem anulado editais e julgamentos em que se descobre perseguição ou favoritismo administrativo [...]”.

2.7 Modalidades

As modalidades de licitação referem-se aos procedimentos e formalidades que deverão ser observados pela Administração Pública em cada licitação, entende que é a forma com que se realiza o certame competitivo entre os fornecedores é o procedimento que regerá a licitação.

As modalidades de licitação podem ser enumeradas das seguintes formas: a) concorrência; b) tomada de preços; c) convite; d) concurso; e) leilão; f) pregão (presencial e eletrônico); e g) consulta.

As cinco modalidades inicialmente citadas (concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão) estão previstas no art. 22 da Lei 8.666/1993. O pregão, por sua vez, foi reestruturado pela Lei 10.520/2002, que, subsidiariamente, determina a aplicação da Lei 8.666/1993. Por fim, a consulta é a modalidade prevista no art. 37 da Lei 9.986/2000 para licitações realizadas por agências reguladoras.

Ressalte-se, ainda que as três modalidades inicialmente previstas na lei de licitações (concorrência, tomada de preços e convite) são exigidas, em regras, de acordo com o vulto econômico estimado para o futuro contrato. Quando maior o valor do contrato a ser celebrado, maiores serão as formalidades exigidas para essa modalidade de licitação. A concorrência é a modalidade mais formal; a tomada de preços possui formalidade moderada; e o convite é a modalidade menos formal. O art. 23, da Lei de Licitações admite a utilização de modalidades mais formal no lugar de modalidade menos formal, mas o inverso é vedado (ex. Nos casos em que couber o convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços ou concorrência. [6])

É importante comentar sobre os tipos de licitação que estão na lei 8.666/93 e são quatro: menor preço, melhor técnica, técnica e preço, maior lance ou oferta.

Menor Preço: adquire o produto ou serviço que atenda as especificações contidas no edital aceitando-se a proposta que ofertar o menor valor. É utilizada para compras e serviços de modo geral e para contratação de bens e serviços de informática.

Melhor Técnica: adquire o produto ou serviço da proposta que apresente valor igual ou inferior ao preço máximo fixado em edital atendendo quanto a qualificação técnica a avaliação e a classificação conforme tabela de pontuação previamente fixada, com pontuação igual ou superior ao valor mínimo fixado e apresentar o menor preço negociado. É usado exclusivamente para serviços de natureza predominante intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos.

Técnica e preço: Determina-se vencedor, o licitante que apresentar a proposta de maior valorização em média ponderada entre o preço ofertado e a classificação técnica conforme tabela de pontuação previamente fixada no edital. É utilizada na licitação preferencialmente para contratações que envolvam natureza intelectual ou nas quais o fator preço não seja exclusivamente relevante, no caso de aquisição de bens e serviços.

Maior Lance ou Oferta: Determina-se vencedor, o licitante que apresentar a proposta com maior valor econômico. É utilizada na licitação para venda ou alienação de bens. O critério de seleção é a obtenção do melhor preço, que pode ser obtido pelo melhor lance, no caso do leilão ou melhor oferta quando se trata de concorrência.

2.8 Fraude

O objetivo desse artigo é sugerir iniciativas que possam vir a contribuir para que algumas fraudes em licitação sejam inibidas ou deixem de existir na administração pública.

Segundo o art. 90 da Lei 8.666/93, frustrar ou fraudar, mediante ajustes, combinações ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório, com o intuito de obter, para si vantagem decorrente da adjudicação do objeto licitado, viola a finalidade da licitação e está sujeito à pena de detenção de 2 (dois) a 4 (quatro) anos e multa.

Mesmo com a Lei nº 8.666/93 ainda existem fraudes e vários outros tipos de atos ilícitos acontecendo, assim se faz necessário um estudo das fraudes comuns em licitação.

As fraudes tornam-se cada vez mais comum no cotidiano das organizações públicas e privadas. As fraudes causam prejuízos abusivos além os de expor os participantes a riscos penais.

Os riscos das fraudes e o não cumprimento da Lei, faz com que os gestores não se previnam, esse é um dos maiores problemas para combater a fraude.

Uma das fraudes comuns nos processos licitatórios, é o superfaturamento, aonde os preços são superiores ao de mercado, o superfaturamento geralmente é acompanhado do direcionamento ou dispensa da licitação e pode também ser consequência de acordo prévio entre os concorrentes.

Outra fraude nos processos é a inexibibilidade de licitação, recurso que só pode ser usado quando não existe possibilidade de competição, ou seja, quando existe somente um fornecedor de produto ou serviço, desde que ele apresente atestado de exclusividade, nesses casos as pessoas aproveitam para superfaturar ilegalmente.

Então na administração pública as irregularidades ou ilicitudes acontecem quando os responsáveis ou participantes dos processos cometem atos que não provém da lei, fazendo com que esta não seja respeitada. São também desses atos que surgem as fraudes na administração pública, que em razão disto tem suas peculiaridades em relação aos procedimentos efetuados por empresas privadas.

Até os pregões presenciais ou eletrônicos são muitas as irregularidades, no caso dos presenciais existe a possibilidade de acordo entre participantes. Nos eletrônicos, já foram observadas situações em que um ou dois participantes dão lance super baixo apenas para forçar a desistência de outras empresas com preços justos. Assim a empresa que deu lance baixo e foi vencedora, não apresenta documentação exigida no edital, permitindo a convocação de outro participante que estava combinado com os primeiros. Também existe a fraude eletrônica em que apenas dois participantes oferecem lances.

Um agente público idôneo segue o que a lei regula, enquanto o inidôneo trabalha de forma contrária, tomando frente a atitudes que não são condizem a literatura das normas que o regem.

Em qualquer situação existe ocorrência de fraudes, nas licitações essa situação não é diferente, mesmo as punições rigorosas em leis, e avanços de procedimentos. Opina-se que as fraudes nunca deixarão de existir enquanto as pessoas tiverem em seus pensamentos a ganância e a vontade de enriquecer a todo custo. O que pode ser feito é evitar a quantidade abusiva de fraudes.

Tabela 1 – Crimes e Penalidades aplicáveis nos processos licitatórios. Fonte: Adaptado do texto da Lei 8.666/93.

PENALIDADES	CRIMES
Detenção de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos e multa	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinar direta ou indiretamente, interesse privado perante a administração, dando causa a instauração de licitação ou a celebração de contratos, cuja invalidação vier a ser decretada pelo poder judiciário; - Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório; - Admitir a licitação ou celebrar contratos com empresa ou profissional declarado inidôneo. O mesmo acontece no caso contrário, quando o inidôneo vier a participar do processo; - Obstar, impedir ou dificultar, injustamente, a inscrição de qualquer interessado nos registros cadastrais ou promover indevidamente a alteração, suspensão ou cancelamento de registro do inscrito.
Detenção de 2 (dois) a 3 (três) anos e multa	<ul style="list-style-type: none"> - Devassar o sigilo de proposta apresentada em procedimento licitatório, ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo;
Detenção de 2 (dois) a 4 (quatro) anos e multa	<ul style="list-style-type: none"> - Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório, com o intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação; - Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem inclusive prorrogação contratual, em favor do adjudicatário, durante a execução dos contratos celebrados com o poder público, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda pagar fatura com preterição de ordem cronológica de sua exigibilidade; - Afastar ou procurar afastar licitante, por meio de violência, grave ameaça, fraudar ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo, ocorrendo na mesma pena em razão de vantagem oferecida, somando-se ainda, a pena correspondente à violência.
Detenção de 3 (três) a 5 (cinco) anos e multa	<ul style="list-style-type: none"> - Dispensar ou inexigir licitação fora das hipótese prevista em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes a dispensa ou a inexigibilidade, ocorrendo também aquele que tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público.
Detenção de 3 (três) a 6 (seis) anos e multa	<ul style="list-style-type: none"> - Fraudar em prejuízo da Fazenda Pública, licitação instaurada para aquisição ou veda de bens ou mercadorias, ou contrato dela decorrente: elevando arbitrariamente os preços; vendendo, como verdadeira ou perfeita, mercadoria falsificada ou deteriorada; entregando uma mercadoria por outra; alterando substância, qualidade ou quantidade da mercadoria fornecida; tomando, por qualquer modo, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato.

A tabela 1 mostra as penalidades sujeitas a cada crime cometido, o que não é o suficiente para deter as fraudes. Uma vez que a lei não é cumprida pelos administradores públicos em cada fato ocorrido em processo licitatório.

Todos os crimes descritos pela Lei nº 8.666/93 são apenados com detenção e multa. Por falha do cumprimento de administradores a Lei não é exercida, dando liberdade a novas fraudes, a lei é justa e se for usada da forma adequada em todos os processos de licitações fará que as pessoas envolvidas se previnam das multas e punições, assim as fraudes podem diminuir e até deixar de existir.

Regras e leis apenas no papel não muda a sociedade, o que muda é a execução e cumprimento da mesma, o cidadão só vai deixar de cometer fraude quando tiver certeza que será penalizado. Atualmente, do momento da descoberta da fraude até a penalização existem muitos recursos e em um prazo muito longo a qual o sujeito tem espaço de tempo para cometer várias outras fraudes.

2.9 Identificação das irregularidades

A identificação de fraudes em licitação exige que seja dada a devida observância à formalização do processo, medida a análise do edital, dos documentos apresentados pelos concorrentes e de toda a documentação relativa aos processos realizados, dispensando-se especial atenção as irregularidades detectadas, tais como existência de documentos sem assinatura, não autenticadas, idênticas de licitantes diversos, não observância de prazo etc.

Além disso, é necessário atender para o contexto real do processo licitatório, isto é, verificar aspectos com a demonstração da necessidade de contratar por parte da autoridade administrativa, o valor do contrato em comparação com os valores de mercado, o cumprimento do objeto contratado. [6]

De fato, a identificação de irregularidades mais comuns permite aos órgãos de controle, e também ao gestor, promover medidas saneadoras, de modo a prevenir a reincidências apurar responsabilidades.

Em um procedimento de auditoria, o Tribunal de Contas do Estado Minas Gerais, ao longo do ano de 2009, observou as ocorrências mais recorrentes em processos de controle de licitações instauradas, levanta em uma amostra de cinquenta procedimentos, entre elas, destacam-se as seguintes: [6]

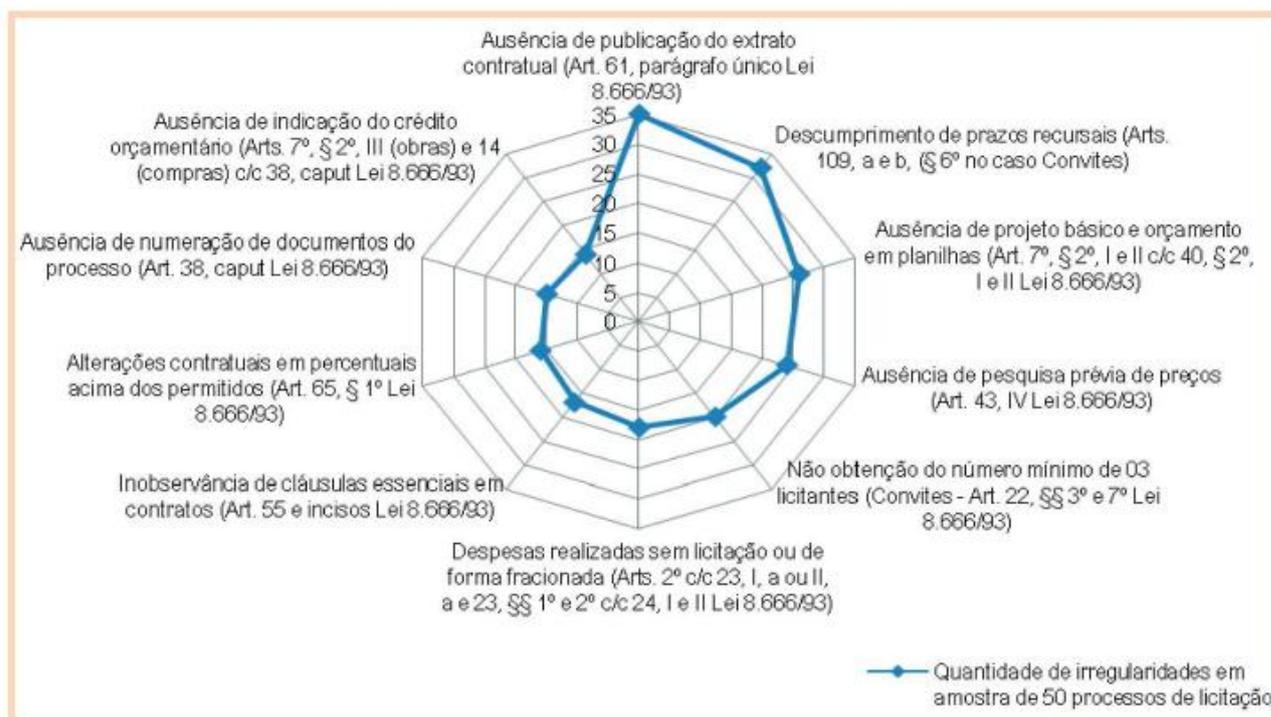


Gráfico 1 – Irregularidades detectadas pelo TCEMG em 50 processos licitatórios em 2009. Fonte: Licurdo Mourão, Pregão Week. 2010 – Semna de Estudos Avançados sobre Pregão.

Ausência de publicação do extrato contratual; conforme o Art. 61º Lei nº 8.666/1993, todo contrato deve conter o nome das partes e de seus representantes.

Descumprimento de prazos recursais; conforme o Art. 109 Lei nº 8.666/1993, qualquer licitante pode entrar com recurso no prazo de 5 (cinco) dias uteis, no caso de habilitação ou inabilitação do licitante e julgamento da proposta.

Ausência de projetos básicos e orçamentos em planilhas; conforme o Art. 7º Lei nº 8.666/1993, em todo edital existe o projeto básico a qual é aprovado pela autoridade competente e disponível para os interessados no processo licitatório. E existe um orçamento a qual o apresenta todos os custos envolvidos na planilha de preço.

Ausência de pesquisa prévia de preços; conforme Art. 43º Lei nº 8.666/1993, existe um orçamento a qual o órgão público faz para obter o valor do mercado, assim propostas com valores maiores que o orçado são desclassificadas.

Não obtenção do número mínimo de 03 licitantes; conforme Art. 22º Lei nº 8.666/1993, convite é a modalidade entre o interessado ao ramo do objeto, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa.

Despesas realizadas sem licitação ou de forma fracionada; conforme o art. 2º c/c23, I a ou II a e 23, § 1º e 2º c/c24 I e II Lei nº 8.666/1993, para toda modalidade existe é estimado o valor da contratação.

Inobservância de cláusulas essenciais em contratos; conforme Art. 55º Lei nº 8.666/1993, são cláusulas necessárias em todos os contratos.

Alterações contratuais em percentuais acima do permitido; conforme Art. 65º Lei nº 8.666/1993 o contrato fica obrigado a aceitar nas mesmas condições contratuais acréscimo de 25% do valor inicial no caso de obras, serviços ou compras e 50% no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento.

Ausência de numeração de documentos do processo; conforme o Art. 38º Lei nº 8.666/1993, o procedimento de licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo devidamente protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva.

Ausência de indicação do crédito orçamentário, conforme Art. 7º Lei nº 8.666/1993 as obras e serviços somente poderão ser executado quando, houver previsão de recurso orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações.

Os cidadãos e os licitantes, ao tomarem ciência de irregularidades em processos licitatórios, poderão denunciá-la à Administração contratante e, também aos demais órgãos de controle.

Há que se avaliar, sobretudo, a gravidade da falha detectada. Caso se trate de irregularidade formal que não coloque em xeque o caráter competitivo do certame, não havendo afronta aos princípios regentes do processo licitatórios previstos no art. 3º da Lei nº 8.666/1993, deve a Administração contratante proceder de forma a saná-la.

Por outro lado, caso a irregularidade verificada atende contra o interesse público, em virtude de afronta aos princípios da legalidade, da isonomia, da moralidade, do caráter competitivo, em especial, deverá o processo licitatório ser anulado e realizando outro, após a tomada das medidas necessárias para que a falha constatada não seja repetida. [6]

3. Metodologia

É necessário ter conhecimento em processos licitatórios para poder identificar as fraudes, espera-se que esse artigo traga ao leitor conhecimentos na área de licitação, podendo assim identificar o quanto de evolução já foi criado para a regularização da administração pública. Para o desenvolvimento desse artigo a busca por informações

ocorreu através de acesso à internet, notícias jornais e outros tipos de documentos que relatem ou expliquem sobre fraudes em licitação.

O objetivo desse artigo é sugerir iniciativas que possam vir a contribuir para que alguns tipos de fraudes identificados em licitações sejam inibidos ou deixem de existir na administração brasileira. Mesmo com a criação da Lei nº 8.666/93 ainda existem fraudes, por este motivo faz-se necessário um estudo das fraudes comuns em licitações. É necessário também dar sugestões e tentar fazer o que já vem sendo feito na prevenção dos problemas com as fraudes.

Para realizar estudos na área de administração ou em qualquer outra área do conhecimento é preciso definir parâmetros que auxiliem no desenvolvimento e estruturação da pesquisa.

O conhecimento é o ato ou efeito de conhecer algo. Também pode ser uma informação que possa ser adquirida, como uma instrução.

Quando se cuida do tema licitações, é importante mencionar que não se está tratando, apenas, de um procedimento administrativo regido minuciosamente pela lei. Está-se a tratar de um dos mecanismos que a Constituição Federal previu para que o Estado faça a melhor gerência possível dos recursos públicos, de forma a garantir a máxima satisfação dos direitos sociais.

Com vários problemas sociais o Brasil ainda não desfruta de uma comunidade acadêmica satisfatória com relação a sua população. Nas várias regiões em que se divide este país, em muitas delas não se tem conhecimento científico, ficando este ainda restrito as classes sociais de maior poder aquisitivo.

4. Resultados e Discussões

A fraude é um fato que acontece dentro ou fora da administração pública. A Lei 8.666/93 surgiu para proteger e condenar o processo licitatório, é uma lei boa mas o mal uso ou a falta de ação faz com que de espaço para aumentar a fraude. Para contribuir para que a fraude diminua no processo licitatório ou até mesmo deixa de existir é necessário que a Lei nº 8.666/93 esteja presente em todos os processos licitatórios, não apenas no edital mas sendo cumprida de forma a penalizar qualquer licitante ou agente administrativo que fraudar o processo.

Qualquer que seja a lei ela só pode trazer resultado quando exercida. Se em cada processos toda e qualquer licitante receber a penalização merecida a mesma servira para não cometer novamente nenhum tipo de ato que esteja fora do objeto do edital. Servindo de exemplo a todos os envolvidos no processo, assim para se prevenir de uma detenção ou multa não cometerá fraude.

Para conduzir a administração pública até o alcance de metas estabelecidas é essencial que os resultados aconteçam assim também é necessario profissionais mas capacitados e treinados, assim se tornam apto a enfrentar desafios e melhorar os processos administrativos, não permitindo que nenhuma fraude faça parte do processo.

Para detectar fraudes na administração pública, o sistema de controle interno do poder executivo federal utiliza técnicas de trabalho, para a conseguir suas finalidades e a fiscalização.

A auditoria visa a avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

A fiscalização visa a comprovar se o objeto dos programas de governo corresponde as especificações estabelecidas, atende as necessidades para as quais foi

definido, guarda coerência com as condições e características pretendidas e se os mecanismos de controle são eficientes.

O problema do combate contra fraude, esta na descoberta de sua ocorrência e a obtenção de provas, cuja dificuldade é notória e mundialmente reconhecida.

Também a necessidade de que a Comissão de Licitações adote o procedimento previsto no art. 48 da Lei 8.666/93, a inabilidade de todas as empresas ou a desclassificação de todas as propostas com preços excessivos. Junto a proposta comercial no ato do certame, exigir que todas as licitantes entreguem junto a planilha de composição de custo, onde a equipe de pregão analisa a proposta e comprova se os valores são coerentes. Se os interessados tiverem certeza de que as propostas serão desclassificadas, certamente não arriscarão serem excluídos do certame ou serem vencidos por outros proponentes.

Constatada a prática de fraude em licitações, deverão ser tomadas providências para o seu sancionamento. As sanções estão previstas na legislação de natureza penal.

Lei Complementar do Estado de São Paulo nº 709, de 14 de Janeiro de 1993: O Tribunal Pleno poderá declarar, por maioria absoluta de seus membros, inidôneo para contratar com a Administração, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, o licitante que, através de meios ardilosos e com intuito de obter vantagem ilícita para si para outrem, fraudar licitação ou contratação administrativa. [7]

Lei nº 12.527, de novembro de 2011, art. 33: A pessoa física ou entidade privada que detiver informação em virtude de vínculo de qualquer natureza com o poder público e deixar de observar o disposto nesta Lei estará sujeita as seguintes sanções: I – advertência, II – multa, III – rescisão do vínculo com o poder público, IV – suspensão temporária de participar em licitação e impedimento de contratar com a administração pública por prazo não superior a 2 (dois) anos e V – declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública, até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade. [8]

Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, art 7º: Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação sals exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comporta-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e será descredenciado no Sicaf, ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores e que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais. [9]

A inidoneidade para licitar e contratar é a mais grave das sanções e a competência para a sua aplicação, no âmbito do Poder Executivo, é exclusiva do Ministro do Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso (art. 87, § 3º, da Lei nº 8.666/93). Nos Poderes Judiciário e Legislativo a competência é oir simetria, respectivamente, do Presidente do Tribunal e do Presidente da Casa de Leis. A competência, nas instituições em autonomia administrativa (Ministério Público, Defensoria Pública, Tribunal de Contas) é dos respectivos Chefes.

Mesmo com tantas leis, ainda acontece o superfaturamento dos preços, onde é cobrado um valor muito acima do custo, esse tipo de fraude é o mas comum. Outra fraude é quando não é exigida a licitação no processo, isso acontece quando não é utilizado há possibilidade de competição, quando se tem apenas um fornecedor, desde que seja comprovado a exclusividade.

Conclui-se que a muita as melhoras que podem ser feita na fiscalização e na execução da lei, para que as pessoas que usam do meio ilícito para se autobeneficiar com a corrupção dos contratos nos processos licitatórios sejam inibidas.

5. Considerações Finais

Vários fatores podem levar a ocorrência de fraudes em licitação, além disso, deve-se atentar para os fatores que podem fazer com que determinado processo licitatório, venha ser objeto de fraude, um exemplo é a falta de estrutura e o despreparo dos servidores da Administração contratante e a inadequada elaboração do edital.

O combate as infrações nas compras públicas, não basta a elaboração de normas, é fundamental o constante aperfeiçoamento dos mecanismos de controle e a efetiva observância das normas aplicáveis, notadamente por meio da introdução em praticas de auditoria dos conceitos de matriz de riscos, seletividade e materialidade.

Pode-se concluir que são vários os procedimentos que auxiliam no controle e identificação das fraudes, mas para o maior sucesso, estes procedimentos têm que ser tratados de forma eficiente, havendo algum tipo de deficiência em suas implementações, os resultados esperados não serão os mesmos.

Acredita-se que para começar o combate as fraudes em licitações é preciso que exista um treinamento dos funcionários envolvidos no processo, e que estes, sejam acima de tudo pessoas idônea, que respeitem os valores da sociedade e os bens públicos sob sua responsabilidade.

É preciso uma lei mais rigorosa em suas punições e que o que consta na lei seja plenamente exercido. Opina-se que o contido na Lei 8.666/93 enfatizando em matéria de punições não é o suficiente para a eliminação das irregularidades nas compras de bens ou serviços públicos.

Para prevenção das fraudes também a necessidade de maior acompanhamento e controle dos contratos licitatórios, criação de um cadastro de informação sobre pessoas e empresas proibidas de participar de licitação.

Em todos os entes federativos as regras e leis são descumpridas, as fraudes são rotineiras, trazendo enorme prejuízo a Administração Pública e prejudicando a sociedade.

Espera-se com esse artigo ter contribuído para a verificação e conhecimento do cotidiano dentro dos procedimentos licitatórios demonstrando suas falhas, irregularidades e fraude, espera-se também ter contribuído com alguma forma na tentativa de reduzir os gastos abusivos da administração pública brasileira.

Referências

[1] – Licitações e contrato: orientação e jurisprudência do TCU/Tribunal de Conta da União. - 4.ed.rev., atual. E ampl. - Brasília: TCU, Secretaria – Geral da Presidência: Senador Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

[2] – CONLICITAÇÃO – O que é licitação?, acesso pelo site <https://portal.conlicitacao.com.br/o-que-e-licitacao/introducao> em 23/09/2015

[3] – BRASIL ESCOLA – Administração Pública, 2015 acesso pelo site <http://www.brasilecola.com/politica/administracao-publica.htm> em 21/07/2015.

- [4] – MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 18. ed, São Paulo, Malheiros, 2007
- [5] – DI PIETRO, Maria Sylvia Zaella. **Direito Administrativo**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- [6] - OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e contratos administrativos**. 3ª Ed. rev. E atual. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.
- [7] – ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO – **Lei Complementar nº 709, de 14 de Janeiro de 1993**, acesso pelo site <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1993/lei.complementar-709-14.01.1993.html> em 22/09/2015.
- [8] – PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – **Lei nº 12.527, de 18 de Novembro de 2011**, acesso pelo site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm em 22/09/2015.
- [9] – PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – **Lei nº 10.520, de 17 de Julho de 2002**, acesso pelo site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm em 22/09/2015.

MELHORIA CONTÍNUA: IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO NO PROCESSO DE PROGRAMAÇÃO E EMBALAGEM DE UMA INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA

Ricardo Soares de Oliveira¹
Joselito Bueno²

RESUMO

Este artigo apresenta o estado atual do processo produtivo e de programação e embalagem de smartphones dentro do período analisado e através da utilização das ferramentas de melhorias contínuas em uma empresa do setor de eletroeletrônicos no Estado de São Paulo. Com o objetivo de se reduzir o descarte de cabos de comunicação usb 4 e 5 vias no processo de programação e retrabalho de aparelhos de comunicação, aumento da produtividade, ganho de tempo e índices de qualidade maiores e melhores. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso de natureza quantitativa, utilizando-se dados comparativos. Analisando os resultados que foram alcançados com a utilização destas ferramentas, foi possível obter um aumento de produtividade, redução de desperdícios de matéria-prima, controle dos materiais utilizados, melhoria contínua nos processos e na organização. Este cenário nos mostrou que com base no estudo e na coleta dos dados foi possível adquirir um material que possa auxiliar para a tomada de decisões, dentro de empresas do mesmo segmento.

Palavras chave: Melhoria Contínua, Ganho de produtividade e Controle de materiais utilizados.

ABSTRACT

This article presents the current state of the production process and programming and packaging of smartphones within the reporting period and through the use of continuous improvement tools in a company of electronics industry in São Paulo. In order to reduce the disposal of USB communication cable 4:05 pathways in the programming process and rework communication devices, increased productivity, time gain and higher quality levels and better. The research method used was the case study of a quantitative nature, using comparative data. Looking at the results that have been achieved with the use of these tools, it was possible to increase productivity, reduce waste of raw materials, control of materials used, continuous improvement in processes and organization. This scenario has shown that based on the study and data collection was possible to acquire a material that can assist in decision-making within the same business segment.

Key words: *Continuous Improvement, Productivity gains and control of materials used.*

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: ricardohunter2000@yahoo.com.br)

(2) Professor Orientador da Faculdade Network - - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil.

Introdução

Um dos fatores que nos dias de hoje se tornaram ainda mais importantes para com que as empresas independentemente do seu segmento de atuação e com o mundo cada vez mais globalizado e uma competição sem precedentes, aonde não somente aquele que têm a capacidade de receber, processar as informações, produzir e entregar aos seus clientes com altíssima qualidade para com que todos possam estar satisfeitos com aquilo a qual foi solicitado, seguindo-se normas e padrões pré-estabelecidos. Para com que tudo isso e muito mais seja possível é necessário que através dos acompanhamentos, dados, estudos, pesquisas, organização, padrões a serem seguidos [1].

Existem ferramentas para com que se possa estar utilizando na busca de aperfeiçoamentos e com o tempo haver sucesso através das melhorias em processos de produção é a aplicação da metodologia *Kaizen* – melhoria contínua, necessitando de muito apoio, comprometimento, criatividade, participação das pessoas, principalmente daquelas que estão diretamente ligadas ao departamento ou setor aonde será realizada a aplicação do *Kaizen* [1].

Após a aplicação do *Kaizen* e o mesmo já em andamento é de muita importância com que todas as pessoas envolvidas neste projeto possam estar acompanhando as mudanças que estão ocorrendo e o quanto que está trazendo de resultados, sejam eles com a mudança de comportamento das pessoas, comprometimento e o quanto que a mudança de postura de comportamento e a postura profissional podem contribuir e trazer muitos resultados positivos para a empresa e para os colaboradores, aonde a empresa estará podendo agregar ainda mais valor aos seus processos e produtos acabados, trazendo assim uma qualidade ainda maior, o respeito, o comprometimento de todos para com que os produtos da empresa aonde o mesmo trabalha possam chegar as mãos dos clientes com o máximo de qualidade, devido o comprometimento e a importância de que sempre fazer bem feito desde a primeira vez [1].

O *Kaizen* é baseado na filosofia e nos princípios socioculturais orientais e exige o comprometimento de todos os indivíduos da empresa, desde o operário até o gerente. Consiste numa forma de gestão orientada para a maximização da produtividade e da rentabilidade e que não implica em significativo aumento de custos. As atividades da metodologia envolvem não apenas os processos produtivos, mas também as áreas de marketing, vendas, desenvolvimento, administrativas e financeiras. Os benefícios para as empresas ocidentais são: aumento de produtividade sem investimentos significativos; reduções nos custos de produção; capacidade de realização às mudanças de mercado e motivação dos colaboradores. (<http://br.kaizen.com/artigos-e-livros/artigos/kaizen-baixando-os-custos-e-melhorando-a-qualidade.html>).

Revisão Bibliográfica

Administração da Produção, conceito histórico

A questão produção tem como base e com a finalidade, um conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade.

Segundo [2], 2005, quando os homens das cavernas realizavam a caça e com a pele do animal transformava em uma peça de roupa criava-se então uma vestimenta muito importante para a sua sobrevivência, executando mesmo ser ter a real percepção, uma atividade de produção.

Com o passar do tempo, muitas pessoas se revelaram extremamente habilidosas na produção de certos bens, e passaram a produzi-los conforme solicitação e especificações apresentadas por terceiros. Surgiam então os primeiros artesãos e a primeira forma de produção organizada, já que os artesãos estabeleciam prazos de entrega, conseqüentemente estabelecendo prioridades, atendiam especificações preestabelecidas e fixavam preços para as suas encomendas (PETRÔNIO G. MARTINS e FERNANDO P. LAUGENI, 2001, p.01).

De acordo [2], a produção artesanal iniciou a sua queda com o início da Revolução Industrial, após a descoberta da máquina a vapor em 1764 por James Watt, deu-se início a uma transformação, nos dias de hoje e a cada dia está tendo um avanço tão rápido, aonde muitas das atividades que até então eram realizadas pelos seres humanos, foram e continuam sendo realizadas por equipamentos, máquinas e robôs com sistemas muito automatizados e complexos, capazes de realizar infinitas operações com maior agilidade, precisão e maior garantia de qualidade, porém essa revolução trouxe consigo, algumas exigências a serem seguidas para com que essa precisão que vemos hoje, fosse alcançada, temos alguns exemplos como: padronização dos produtos, padronização nos processos de fabricação, treinamento e qualificação da mão-de-obra, criação de estruturas organizacionais nos departamentos de gerência e supervisão, desenvolvimento de técnicas de pcp (planejamento e controle da produção), desenvolvimento e aperfeiçoamento de planejamento, controle financeiro e do departamento de vendas.

Na década de 10 Henry Ford criou a linha de montagem seriada, aonde evoluiu muitos dos métodos e processos que eram utilizados até aquele momento. Daí surgiu o conceito de produção em massa, aonde iniciou-se a produção de grandes quantidades de produtos, no caso de Ford carros, seguindo padrões e com isso tendo variações mínimas nos tipos de produtos acabados. Com este modelo de produção a estar sendo utilizado, foram introduzidos novos conceitos a fim de estar aperfeiçoando as técnicas utilizadas como alguns exemplos que seguem como linha de montagem, posto de trabalho, arranjo físico motivação, manutenção preventiva entre outros e através destes conceitos e tantos outros que foram sendo introduzidos denominou-se a tão conhecida Engenharia Industrial [2]

PRODUÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Para [2], independentemente do segmento de atuação de uma empresa, não se pode achar que a produção estando como o foco dentro da organização, porque manufatura bens e serviços, não pode ser locada como sendo a principal razão da existência, porque existem outros departamentos que integram a produção para com que a organização possa assim existir como um todo. Em todas as organizações existem diversos departamentos que agregam o seu devido valor junto com a produção [2].

LAYOUT

Layout é uma palavra inglesa, muitas vezes usada na forma portuguesa "leiaute", que significa plano, arranjo físico, esquema, design, projeto. No âmbito empresarial, o layout pode ser sinônimo de "arranjo físico", ou seja, o modo como estão distribuídos e organizados a locação das matérias primas, onde as mesmas estarão sendo alocadas nas linhas de produção, os equipamentos, máquinas, ferramentas, produtos acabados e a distribuição dos funcionários dentro da empresa. Um layout que tenha sido muito bem elaborado através dos estudos dos espaços aonde serão distribuídos, tudo o que será necessário para a realização da fabricação de um determinado produto, pode influenciar de uma maneira muito positiva na produtividade da empresa, aumento a produtividade, tendo um maior controle da qualidade, reduzindo desperdícios e com isso também reduzir os custos [3].

A definição do layout a ser colocado em prática é muito importante na grande maioria da produção dentro das organizações, é algo que demanda de um acompanhamento das dimensões do local, os recursos que já podem existir ou que serão necessários a serem implementados para com que o novo layout, ou até mesmo uma alteração no layout existente seja possível de ser realizado, não esquecendo que na grande maioria dos casos, será necessário interromper a produção por algumas horas, podendo acarretar em perdas de volume na produção. Para com que este processo possa ocorrer de uma maneira aonde os impactos gerados na produção sejam os menores possíveis é de extrema importância o tipo de processo, ou seja, qual o produto que está sendo produzido e de que forma a essa produção ocorre.

O arranjo físico celular é aquele em que os recursos transformados, entrando na operação, são pré-selecionados (ou pré-selecionam-se a si próprios) para movimentar-se para uma parte específica da operação (ou célula) na qual todos os recursos transformadores necessários a atender a suas necessidades imediatas de processamento se encontram. (SLACK NIGEL, CHAMBERS STUART, HARLAND CHRISTINE, HARRISON ALAN, JOHNSTON ROBERT, 1999, p.165).

ESTUDO DE TEMPOS

Segundo [4], estudo de tempos, tem uma importância muito grande em diversas atividades, na qual através do mesmo pode-se realizar a mesma atividade com uma redução das sequências a serem feitas, diminuindo o tempo, reduzindo as sequências, aumentando a produtividade e conseqüentemente reduzindo o stress sofrido pelo profissional, trazendo conseqüentemente uma melhor qualidade de vida [4].

Nascido em 1868, foi um dos primeiros a advogar a administração científica e um pioneiro no estudo do movimento. Tornou-se eventualmente professor na Purdue University. Gilbreth descobriu sua motivação quando ainda um jovem empreiteiro buscou meios de tornar o serviço de um pedreiro mais fácil e rápido; foi o chamado estudo do movimento, que visava reduzir o número de ações ao performar uma tarefa a fim de aumentar a produtividade. Ao analisar cuidadosamente o trabalho de um pedreiro, Gilbreth reduziu o número de movimentos para assentar um tijolo de 18 para 5, diminuindo a fadiga e aumentando a produtividade. (<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/196-frank-bunker-gilbreth>, 2009).

FINALIDADES DO ESTUDO DE TEMPOS

De acordo [2] as principais finalidades são: [2]
 Estabelecer padrões para os programas de produção.
 Fornecer os dados para a determinação dos custos padrões.
 Estimar o custo de um produto novo.
 Fornecer dados para o estudo de balanceamento de estruturas de produção.

5S HOUSEKEEPING

Para [2] é uma metodologia que visa à limpeza e organização da casa, neste caso sendo muito utilizado dentro das empresas. Os japoneses foram os que criaram e colocaram como estar utilizando está metodologia através da utilização do 5S, que são cinco palavras da língua japonesa que iniciam por:

Seiri – Liberação de Áreas
Seiton – Organização
Seiso – Limpeza
Seiketsu – Padronização, Asseio e Arrumação
Shitsuke – Disciplina

MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM)

A TPM visa eliminar a variabilidade em processos de produção, a qual é causada pelo efeito de quebras não planejadas. Isso é alcançado por meio do envolvimento de todos os funcionários na busca de aprimoramento da manutenção. Os “donos” de processos são incentivados a assumir a responsabilidade por suas máquinas e a executar as atividades rotineiras de manutenção e reparo simples. Fazendo isso, os especialistas em manutenção podem, então, ser liberados para desenvolver qualificações de ordem superior, para melhores sistemas de manutenção. (SLACK NIGEL, CHAMBERS STUART, JOHNSTON ROBERT, 2002, p.491).

REDUÇÃO DE SET-UP

O tempo de set-up é definido como o tempo decorrido na troca do processo do final da produção de um lote até a produção da primeira peça boa do próximo lote. Compare o tempo que você leva para trocar o pneu de seu carro com o tempo levado por uma equipe de Fórmula 1. Os tempos de set-up podem ser reduzidos por meio de uma variedade de métodos, por exemplo, eliminar o tempo necessário para a busca de ferramentas e equipamentos, a pré - preparação de tarefas que retardam as trocas e constante prática de rotinas de set-up. Normalmente, mudanças mecânicas relativamente simples podem reduzir os tempos de set-up consideravelmente. (SLACK NIGEL, CHAMBERS STUART, JOHNSTON ROBERT, 2002, p.491, 492).

KAIZEN

O conceito *Kaizen* está fundamentado na cultura do Japão como um modo de vida, principalmente no pós-guerra quando o país estava destruído e não apenas nas empresas as melhorias eram necessárias, mas nas suas próprias vidas, dentro das suas residências entre tantos outros lugares aonde pode ser implementado. Com isso a filosofia de melhoramento contínuo passou a ser algo de muita importância na vida, na qual a população do Japão aprendeu a ter no seu dia a dia.

O método *Kaizen* é muito mais do que um processo de melhoria contínua, é uma crença na qual a criatividade das pessoas persegue as condições ideais de um processo, mesmo que este objetivo nunca seja alcançado. Temos 5 elementos fundamentais: a) trabalhar em equipe; b) disciplina pessoal; c) constantes sugestões de melhorias; d) eliminação de desperdícios; e) *Kaizen* deve tornar o trabalho mais fácil para as pessoas. *Kaizen* significa melhorias contínuas, envolvendo todas as pessoas da empresa, desde o presidente até o operário. Tem como princípio que a vida merece uma constante melhoria – portanto, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho). Podemos simplificar o pensamento *Kaizen* como: **“Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje”** (de autor desconhecido). Para *Kaizen*, é sempre possível fazer melhor. Como conceito dentro de uma empresa, deveríamos ter, no mínimo, uma melhoria implantada por dia. Os elementos-chaves para o sistema *Kaizen* eficientes são:

- a) qualidade em tudo que se faz;
- b) esforço e dedicação;
- c) envolvimento de todos os funcionários da empresa, desde o presidente até o operador de máquina; vontade de mudar e de vencer; e comprometimento. (<http://br.kaizen.com/artigos-e-livros/artigos/kaizen-baixando-os-custos-e-melhorando-a-qualidade.html>, 2005).

Metodologia

Para realização do presente artigo, a metodologia aplicada foi baseada no trabalho de análise dos dados coletados e observação do setor de programação e embalagem destes aparelhos, obtendo informações bibliográficas e pessoais com operadores de produção, técnicos de manutenção, analistas de processo, engenheiros de testes e de produção desta empresa.

A busca das informações bibliográficas foi feita a partir de fontes de dados através da leitura de literaturas, livros e artigos disponibilizados na própria faculdade e em sites de pesquisa.

Com o objetivo principal em reduzir o descarte de cabos de comunicação usb 4 e 5 vias no processo de programação e retrabalho de falhas em aparelhos de comunicação como celulares, rádios comunicadores, smartphones e tablets, aumento de produtividade, ganho de tempo e índices de qualidade maiores e melhores em uma empresa de Eletroeletrônicos e Telecomunicações instalada na região metropolitana de Campinas, algumas ferramentas voltadas na otimização do processo, melhoria contínua, housekeeping, 5S foram utilizadas.

Está análise do desperdício que acontece nesta etapa do processo, teve a participação dos técnicos da manutenção, supervisores de manutenção, engenheiros de testes e os operadores responsáveis por estas operações.

Começou a ocorrer este trabalho, a partir do momento que foram observadas muitas trocas de cabos em um espaço de tempo muito curto, gerando um aumento de sucata, maior gasto na aquisição destes materiais e a perda de produtividade, aonde pode se observar e constatar, através da contribuição que foi realizada com os dados que foram sendo passados pelos operadores do processo, que realizavam chamados via sistema para o departamento da manutenção, com isso podendo monitorar as estações com maiores índices de falhas.

Através da utilização de uma das ferramentas de melhoria contínua do processo no caso o *Kaizen*, reunindo pessoas de diversos departamentos, iniciou o levantamento dos problemas em cada etapa destes processos, e foi se desenvolvendo um novo layout, necessidades de melhoria na estrutura física, aquisição de novos materiais, treinamentos constantes, visualização através de quadros informativos do desempenho que foi sendo alcançado com melhorias que foram aplicadas.

De acordo com [5] podemos realizar uma verificação entre dois modelos de melhoramento através do *kaizen*, aonde o melhoramento revolucionário dá ênfase e incentiva com que as pessoas tenham pensamentos livres e que tomem a iniciativa na realização das atividades, enquanto o melhoramento contínuo promove com que as atividades a serem feitas em grupo, aonde é necessário o levantamento de muitos detalhes e com isso se torna necessário à participação de todos, independente da função e o departamento na qual trabalha. O melhoramento contínuo quando aplicado ao local de trabalho, na vida pessoal, na vida doméstica, na vida social, podemos dizer que significa *Kaizen*. No *Kaizen* o importante é a realização de melhoramentos contínuos estejam ocorrendo constantemente sendo melhorias pequenas, médias ou grandes, mas que no final estará apresentando o resultado que foi obtido através das melhorias implementadas, sendo o ideal que as implementações ocorram seguindo um cronograma constante para com que não ocorra um intervalo de tempo muito grande entre uma implementação e outra. Uma das técnicas de melhoramento que é muito utilizada e aonde demonstra de uma maneira mais clara no momento de ser estar realizando um *Kaizen* é a utilização dos diagramas de causa-efeito (que também são conhecidos como diagramas de “espinha de peixe” e diagramas de Ishikawa) aonde os mesmos são muito utilizados na implementação de melhoramento contínuo. Para se montar um diagrama de causa-efeito são seguidos alguns passos que podemos observar logo abaixo:

1º Passo: É a colocação de um problema na caixa de “efeito”.

2º Passo: A identificação dos principais departamentos, setores para as possíveis causas do problema, sendo que há cinco categorias mais utilizadas: equipamentos, mão-de-obra, materiais, métodos e dinheiro.

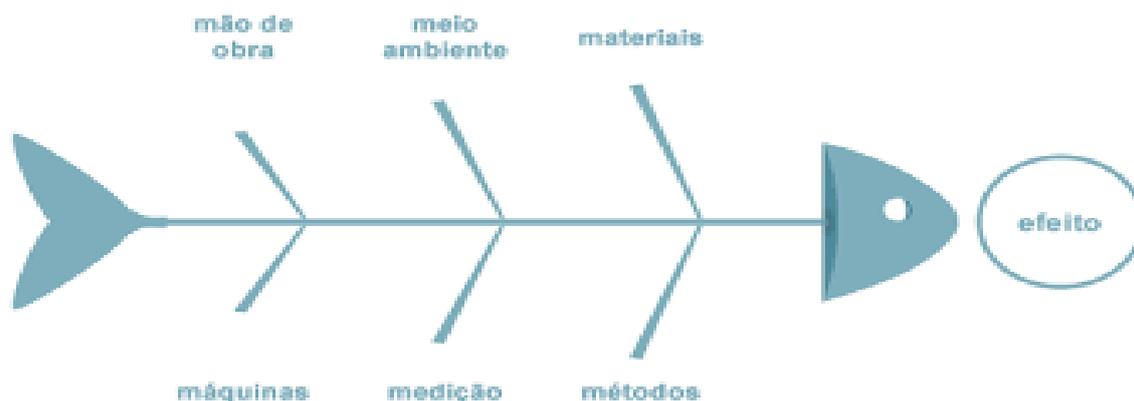
3º Passo: Através da busca constante, de ocorrências, e até mesmo apontamentos de registro, e a conversa em grupo para com através de uma tempestade de ideias possa estar gerando as possíveis causas.

4º Passo: Anotar todas as causas potenciais no diagrama a respeito de cada departamento e debater item por item para se chegar a um consenso e identificar as possíveis causas.

Resultados e discussões

Figura 1 - Nesta figura podemos ter uma ideia de como é uma estrutura básica para aplicação do Kaizen.

Fonte: <http://www.qualiex.com.br/tracker/>



Para a utilização dos diagramas de causa-efeito, se faz necessário à utilização de diagramas ou figuras separadas, para cada problema, para não causar confusão em um único diagrama ou figura. Os mesmos devem estar bem visíveis a todos os participantes, aonde deve se utilizar folhas grandes de papel, deixando bastante espaço entre os itens para a colocação das causas, observando-se sempre a utilização de diagramas ou figuras maiores, se alguma das categorias estiver sendo relacionados maiores problemas.

No gráfico 1 apresenta-se a proporção de cabos de comunicação 4 e 5 vias trocados entre o período de junho de 2013 e junho de 2014. É possível observar que ocorreram algumas oscilações neste período, sendo que em alguns meses a demanda de produção foi maior ou menor principalmente em datas comemorativas, mas a partir do mês de janeiro de 2014 começou a apresentar menos trocas de cabos. Essa diminuição nas trocas deu-se após a implementação do housekeeping, 5s e Kaizen que iniciou a partir de novembro de 2013.

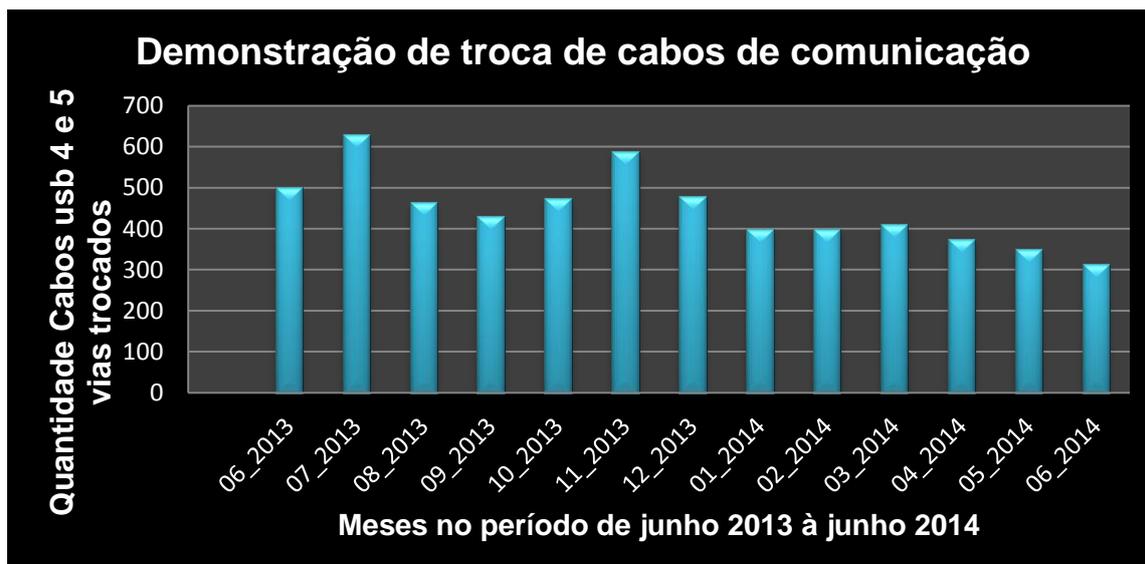


Gráfico 1 – Mostra a quantidade de cabos de comunicação substituídos nas estações de programação que a empresa substituiu entre junho de 2013 e junho de 2014. **Fonte:** Autoria própria.

De acordo com o gráfico 2, está a demonstração em termos financeiros referente a troca de cabos de comunicação 4 e 5 vias trocados entre o período de junho de 2013 e junho de 2014. É possível observar como no gráfico 1 que ocorreram algumas oscilações neste período, sendo que em alguns meses a demanda de produção foi maior ou menor principalmente em datas comemorativas, mas a partir do mês de janeiro de 2014 começou a apresentar menos trocas de cabos. Essa diminuição nas trocas foi conquistada após a implementação do housekeeping, 5s e Kaizen, e como evidencia a importância da utilização destas ferramentas para a melhoria contínua dentro da organização, ainda mais no processo de fabricação, sendo que o retorno com a redução de dinheiro que estava sendo perdido, é revertido na aquisição de novos equipamentos, ferramentas, treinamentos e até mesmo prêmios para todos os colaboradores.



Gráfico 2 – Mostra as variações de custo na substituição cabos de comunicação substituídos nas estações de programação entre os períodos de junho de 2013 e junho de 2014. **Fonte:** Autoria própria.

A figura 2 logo abaixo apresenta como o layout tanto da área de embalagem como de programação dos aparelhos sendo eles, celulares, rádios comunicadores Nextel, smartphones e tablets, aonde após a finalização da etapa de programação são enviados para a montagem dos kits, sendo integrados os outros acessórios. Podemos observar que os colaboradores ficam de uma forma uma aglomerada e quase sem espaço para realização das tarefas de uma forma adequada, com isso gerando grandes problemas como, erro na montagem dos kits, podendo ir itens a mais ou a menos, produtos que caem no chão e se perdem no processo, desorganização com os materiais que estão sendo utilizados e falta de controle com a quantidade de material recebido para a montagem dos kits, e com isso acarretando na perda e até danificando alguns itens, com isso gerando mais custo para a substituição dos mesmos.

Figura 2 - Nesta figura podemos ter uma ideia de como era o layout, antes da aplicação do kaizen.



Fonte: Autoria própria

De acordo com a figura 3 temos o layout da área de embalagem e programação dos aparelhos, aonde após a finalização da etapa de programação são enviados para a montagem dos kits, sendo integrados os outros acessórios, ficando assim após a aplicação da metodologia Kaizen, aonde trouxe inúmeras melhoras para o processo, agregando ainda mais valor ao produto, da manipulação dos acessórios que compõem o kit, a redução de desperdícios tanto com as embalagens e dos acessórios que em muitos casos acaba se perdendo dentro do processo e gerando novos pedidos de aquisição, elevando o custo para a empresa, e a mesma tendo que arcar com este custo a mais.

Figura 3 - Nesta figura podemos ter uma ideia da mudança do layout, após a aplicação e implementação da metodologia Kaizen.



Fonte: Autoria própria

Conclusão

A melhoria proposta por este artigo consistiu na aplicação da metodologia de melhoria contínua para uma empresa do segmento de eletroeletrônicos do Estado de São Paulo, de forma a reduzir as perdas de matérias primas e otimizar o processo produtivo entre os meses de junho de 2013 a junho de 2014, utilizando-se da implementação da metodologia *Kaizen* no processo de embalagem e programação de smartphones. Para isto, foram utilizados conceitos e ferramentas da produção enxuta para assim identificar as oportunidades de melhoria e direcionar as ações a serem tomadas.

Dentro deste período que foram sendo observados e coletados os dados, observou-se que os meses de julho e novembro de 2013 foram os que tiveram um maior custo, devido uma elevação na produção, rotatividade de mão-de-obra, gerando maiores impactos nos processos.

A partir do mês de novembro de 2013, iniciou-se a implementação da metodologia *Kaizen*, atuando principalmente no combate ao desperdício de matérias – primas, aonde foram implementados treinamentos a todos os colaboradores terceirizados que realizavam as atividades de programação e embalagem de smartphones, mostrando a importância de se estar tendo, o maior cuidado com a atividade que estava sendo realizada, tendo uma maior atenção e seguindo as instruções dos procedimentos que foram criados e colocados em cada posto de trabalho, através de fotos demonstrando a utilização correta tanto dos cabos de comunicação, como na montagem dos kits nas embalagens, sendo utilizado software para a rastreabilidade de excesso ou falta de item, calibrações em menos tempo nas balanças de pesagem e auditorias com maior frequência nos postos de trabalho.

O conteúdo analisado neste artigo também pode ser utilizado em outras empresas de ramos diferentes, não somente em empresas do segmento de eletroeletrônicos, pois o desperdício de matéria-prima acarreta muito prejuízo para qualquer tipo de empresa, e através da melhoria contínua sendo implementada podemos observar o quanto trouxe de benefícios de um modo geral, sendo que é e foi essencial que os funcionários fossem orientados e treinados, para evitar qualquer tipo de desperdício, e com isso foi sendo observado um aumento de produtividade, redução de

perdas, queda nos custos na aquisição dos cabos de comunicação, e conseqüentemente aumentando sua competitividade no mercado.

Após o período de implementação do Kaizen, aplicando-se o housekeeping e o 5S, foi possível evidenciar através dos gráficos que a redução de utilização dos cabos de comunicação, foi muito significativa e através das imagens, é possível visualizar as mudanças ocorridas em termos de alteração de layout, melhor distribuição dos postos de trabalho, maior produtividade, redução de desperdícios, demonstrando que os objetivos propostos foram alcançados.

Referências

- [1] - TECHOJE – Uma Revista de Opinião, 2009 acesso pelo site http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1340 acessado em 15/03/2015.
- [2] - LAUGENI, Fernando P; MARTINS, Petrônio G. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- [3] - SLACK, Nigel; CHAMBERS Stuart; HARLAND Christine; HARRISON Alan; JOHNSTON Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.
- [4] - HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO - Frank Bunker Gilbreth, 2009 acesso pelo site <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/196-frank-bunker-gilbreth> acessado em 20/04/2015.
- [5] - SLACK, Nigel; CHAMBERS Stuart; JOHNSTON Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- [6] - KAIZEN – Artigos e Livros, 2005 acesso pelo site <http://br.kaizen.com/artigos-e-livros/artigos/kaizen-baixando-os-custos-e-melhorando-a-qualidade.html> acessado em 03/05/2015.

DESAFIOS PARA GESTÃO LOGÍSTICA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Alessandra Cristina de Campos¹
Joselito Bueno²

RESUMO

O presente artigo visa informar quais os principais problemas e dificuldades para a gestão logística de Transporte Rodoviário no Brasil, por meio de pesquisa exploratória e quantitativa. Identifica também que a dificuldade mais expressiva para a gestão é a falta de infraestrutura no Brasil que acaba se tornando uma cadeia para demais outros problemas. Através dos dados coletados da pesquisa é possível desenvolver estratégias de melhorias a fim de alavancar o setor.

Palavras chave: Logística e Transporte Rodoviário.

ABSTRACT

This article aims to inform what are the main problems and difficulties in the logistics management of Road Transport in Brazil, through exploratory research and quantitative. Identifies also the most significant difficulty for management is the lack of infrastructure in Brazil is It ends up becoming a chain to other problems too . Through the survey data collected can develop improvement strategies to leverage the industry.

Keywords: Logistics and Transport Road.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil.(e-mail: alessandraccampos333@gmail.com)

(2) Professor Orientador da Faculdade Network - - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil.

1. Introdução

È necessário desenvolver campos de pesquisa no setor logístico, a fim aprimorar conhecimentos nesse setor uma vez que grande percentual do desenvolvimento econômico está ligado diretamente a esse setor. O transporte rodoviário exerce o papel fundamental na cadeia logística.

Nesse contexto, os estudos de transportes tem-se desenvolvido nas várias áreas do conhecimento, envolvendo aplicações das mais diversas, que passam das especificidades as técnicas na atividade de transporte ao aprofundamento da visão logística dos transportes.

Somente é possível fazer uma gestão eficiente se houver conhecimento necessário do setor, esse artigo analisa e expõe de maneira geral o cenário do setor de transporte proporcionando ao futuro ou atual gestor ferramentas e informações para desenvolver estratégias para a gestão.

2. Revisão Bibliográfica

Logística é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, circulação (terra, ar e mar) e distribuição de produtos.

A modalidade do transporte rodoviário é o mais expressivo no transporte de cargas no Brasil, atingindo praticamente todos os pontos do território nacional, pois desde a década de 50 com a implantação da indústria automobilística e a pavimentação das rodovias, esse modo se expandiu de tal forma que hoje é o mais procurado.

No Brasil, há predomínio absoluto da modalidade rodoviária na matriz de transporte de cargas. Segundo estimativas do Ministério dos Transportes, cerca de 60% das cargas são movimentadas pelo modal rodoviário. Estimativas mais abrangentes do universo das cargas, quando o universo amostral inclui mais produtos industrializados, podem elevar ainda mais a participação do transporte rodoviário, como, por exemplo, a da UFSC/ANTT (2004) que chegou ao patamar dos 85%. Estima-se que as cerca de 40 mil empresas de transporte rodoviário geram 6,4% do PIB brasileiro e empregam 2,5 milhões de trabalhadores. Desta forma, o setor cumpre importante papel social por utilizar mão-de-obra de forma intensiva e, ainda, contribui significativamente para a riqueza da nação.

A Logística pode ser definida como a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja programa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores. [1]

A logística de transporte desenvolve o papel fundamental e importante na cadeia de processos produtivos, primeiramente o transporte tem a função básica de proporcionar elevação na disponibilidade de bens que ao permitirem o acesso a produtos que de outra maneira não estariam disponíveis para uma sociedade ou estariam apenas a um elevado preço; tem assim, a função econômica de promover a integração entre sociedades que produzem bens diferentes entre si.

O item Transportes é uma das diversas atividades dentro de uma cadeia logística que consiste na movimentação física dos produtos entre pontos de armazenagem, vendas e ou consumo. As principais funções do transporte na Logística estão ligadas basicamente as dimensões de tempo e lugar, ou seja, é fundamental para que o produto esteja disponível na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível [2].

O sistema de transporte eficiente permite produção em larga escala para grandes mercados. Viabiliza maior racionalidade produtiva ao apresentar maior mercado

potencial, o que permite produzir numa escala competitivo com produção mais eficiente economicamente, o que não seria possível sem se vislumbrar maior demanda. [3]

A logística de transporte desempenha importante função social, permitem a mobilidade das pessoas, estimulando a disseminação de informações e ideias. Além do mais, relacionando com a distribuição dos recursos, topografia e desenvolvimento do comércio, é um dos condicionantes da distribuição da população.

As principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar, ou seja, disponibilizar produtos onde existe demanda em potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do cliente, para que, seja atingido um dos objetivos da logística, que é o produto certo, no lugar certo ao menor custo possível. [4]

O transporte de cargas é o principal componente dos sistemas logísticos das empresas. Sua importância pode ser medida por meio de, pelo menos, três indicadores financeiros: custo, faturamento e lucro. O transporte representa, em média, 64% dos custos logísticos, 4,3% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro [5]. Com relação às nações com razoável grau de industrialização, diversos estudos e pesquisas apontam que os gastos com transporte oscilam ao redor de 6% do PIB [6].

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maioria das empresas e tem papel fundamental na prestação do Serviço ao cliente. O transporte representa, em média, cerca de 60 % das despesas logísticas, ele pode variar entre 4% e 25% do faturamento bruto, e em muitos casos supera o lucro operacional.

2.1 Infraestrutura Brasileira

No cenário da gestão da logística do transporte, no modal rodoviário, existem alguns fatores de dificuldades que impedem o maior desenvolvimento desse setor no Brasil.

O estado geral das rodovias brasileiras é precário, especialmente das federais devido ao alto trânsito de veículos, onde os caminhões geralmente trafegam com carga superior à permitida, e não há balanças para pesagem. Os serviços de manutenção são lentos e as verbas geralmente são insuficientes para a conservação adequada das vias.

O transporte no Brasil hoje é alvo de muitas críticas quanto a diversos pontos: sobrecarga do modal rodoviário, condições das estradas, deficiências na infraestrutura portuária, entre outras falhas; a área de transporte brasileiro acarreta grandes limitações para o crescimento e expansão da economia brasileira, essa deterioração está fundamentada nos investimentos insuficientes em infra-estrutura.

O quadro atual da estrutura de transportes de cargas Brasileiro tem apresentado importantes limitações à expansão e ao crescimento econômico do País. Esse cenário é uma realidade reconhecida pelas autoridades, no entanto, principalmente, o setor produtivo brasileiro, que depende da infraestrutura presente em todo o Brasil.

Com os problemas de transportes existentes, o Brasil acaba desperdiçando bilhões de reais, devido aos acidentes, aos roubos de carga, às ineficiências operacionais e energéticas. Como pilares do caos, no setor de transporte, estão as enormes deficiências de regulação, as políticas governamentais de investimento e, também, a distorção da matriz de transporte, acarretando em significativa perda econômica e de competitividade e consequente reflexo no custo Brasil.

O sistema de transporte é essencial para a movimentação da economia de um país, sem este sistema os produtos não chegariam até seus consumidores, às indústrias

não teriam acesso às matérias-primas e nem teriam condições de escoar sua produção. É um setor totalmente horizontalizado viabilizando todos os outros setores da economia.

A situação brasileira atual da matriz de transportes de cargas acarreta perda de competitividade para as empresas nacionais, uma vez que a ineficiência dos modais gera um elevado Custo País, se tornando um fator limitante para o desenvolvimento regional e internacional do Brasil.

A falta de um planejamento e de investimentos do setor de transporte nacional implica numa incapacidade de acompanhar a demanda nacional podendo gerar um colapso deste sistema. Alguns fatores deste risco já podem ser percebidos como uma frota de caminhões e locomotivas antigas tendo uma idade média, respectivamente, de 19 e 25 anos, a grande maioria das rodovias em condições péssimas, pouca disponibilidade de infraestrutura ferroviária e o sistema aéreo e hidroviário tendo baixa participação.

Uma das principais causas da ineficiência da matriz de transportes de carga brasileira está baseada no uso inadequado dos modais. Existe uma sobrecarga no transporte rodoviário, figura abaixo, em função dos baixos preços de frete, o que acaba servindo como uma barreira ao uso dos demais modais.

Fonte. ANTT- Agencia Nacional de Transporte Terrestres

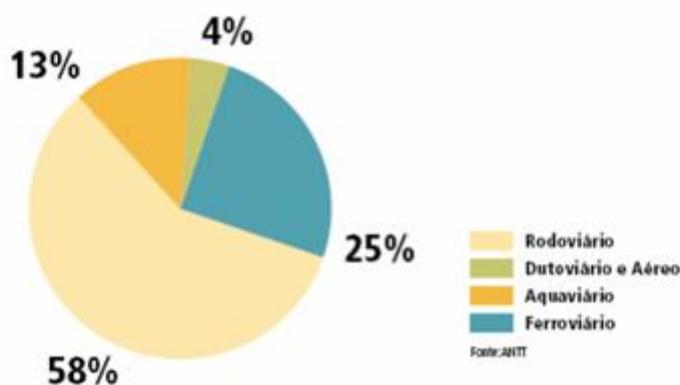


Figura1. Demonstração dos modais de transporte utilizados no Brasil

A dificuldade encontrada no país de manter a infraestrutura existente, vista a degradação de vários sistemas de infraestrutura, que também ressalta o desperdício no transporte das safras agrícolas, devido em parte às más condições das estradas mas também ao armazenamento inadequado. [7]

“Um problema comum nos atrasos, principalmente em transferências, é o da quebra do veículo, exigindo algumas vezes um certo tempo para o conserto. Com o atual estado da rede rodoviária nacional, esse problema vem se agravando ultimamente. Há também os congestionamentos localizados, decorrentes de condições adversas de tempo (chuvas excessivas), paralisações e greves, etc.”

NOVAES, Antonio Galvão Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição, estratégia, operação e avaliação – 10ª reimpressão – Rio de Janeiro- RJ Elsevier, 2007 p.18^[8]

No Brasil, a distribuição física ainda é feita preferencialmente durante o dia, congestionando as principais arterias das cidades, aumentando os índices de poluição, produzindo um desempenho mediocre e acelerando o desgastes das frotas.[9]

Um dos desafios diários e constantes para o transporte Rodoviário é o acesso a cidades de interior principalmente das regiões Norte e Nordeste do país, em diversos problemas pode se destacar cidades cujo acesso é realizado por pontes, ou cidades em zonas rurais cujo acesso não é possível por caminhos comuns.

2.2 Custos no setor de Transporte Rodoviário

Outra questão muito importante relacionada com o transporte no país é o que é chamado de “Custo Brasil”.

O “Custo Brasil” é o termo utilizado para explicitar o conjunto de fatores que afetam negativamente a economia brasileira. Entre eles estão variáveis econômicas, burocráticas e estruturais, que encarecem os produtos e serviços no país.

A literatura lista as seguintes dificuldades encontradas no país e que afetam o Custo Brasil: a alta carga tributária, a falta de incentivos para exportação, problemas logísticos e custos de transporte. Além disso, fatores como o alto nível de burocracia e a corrupção no país também podem ser considerados no conjunto de fatores que formam o Custo Brasil.[10]

Identifica-se que o custo de transporte representa aproximadamente entre um e dois terços do total dos custos logísticos, tornando-se, assim, um dos elementos mais importantes dos custos logísticos.[6]

Complementa-se que o valor de frete pode variar entre 4% e 25 % do faturamento bruto que, em muitos casos, supera o lucro operacional.

Conforme a citação abaixo a atividade de transporte como fundamental para uma economia desenvolvida, conforme pode ser observado na citação abaixo:

“Basta comparar as economias de uma nação desenvolvida e de outra em desenvolvimento para enxergar o papel do transporte na criação de alto nível de atividade na economia. Nações em desenvolvimento têm, normalmente, produção e consumo ocorrendo no mesmo lugar, com boa parte da força de trabalho engajada na produção agrícola e porcentagem menor da população vivendo em áreas urbanas. A medida que serviços de transporte mais baratos vão-se disponibilizando, a economia desenvolvida: grande cidades resultam a partir da migração para os centros urbanos, regiões geográficas limitam-se a produzir um leque menor de itens e o nível de vida médio começa a elevar-se. Especificamente o melhor sistema de transporte contribui para aumentar a competição de mercado, garantir a economia de escala na produção e a reduzir preços das mercadorias”
BALLOU, Ronald; Logística empresarial. São Paulo: Atlas p.16^[12]

2.3 Barreiras Fiscais Estaduais

As barreiras fiscais estaduais nada mais é que a guerra fiscal que se instaurou entre os Estados brasileiros, uma guerra que só tem como objetivo preservar a já gorda arrecadação de cada unidade de federação, a carga tributária brasileira, uma das maiores

do mundo, tem seu custo agravado em virtude das imposições feitas ao TRC pelas barreiras fiscais.

O inicial problema frente às entraves fiscais é o cumprimento do prazo de entrega, que por mais que as transportadoras façam, não tem como fazer frente aos descabros impostos pelos postos fiscais de fronteiras.

Isso acarreta quebra de contrato, exigências de indenizações, prejuízos ao destinatário, que depende da mercadoria para fechar um negócio ou concretiza-lo, descrença na atividade por parte da população, que depende de receber um medicamento ou um produto de muita importância.

Essas fronteiras são responsáveis por situações extremamente hostis para quem realiza o transporte rodoviário de cargas no Brasil; os motoristas, em todas as barreiras, são obrigados a ficarem horas, às vezes dias esperando que os fiscais chequem toda a documentação, as notas fiscais e a conformidade dos papeis, gerando atrasos, cansaço e mal estar.

Existe também uma diferença grande de regras entre os Estados fazendo com que cada parada em barreira seja uma surpresa, uma novidade.

Em sua maioria, os Estados praticam métodos contraproducentes de fiscalização. É muito comum, por exemplo, os postos fiscais exigirem e o transportador arquem com o ICMS incidente sobre a mercadoria, haja vista o destinatário das cargas estar com problemas junto ao Fisco local; essas situações são questionadas e muito debatidas, pois o transportador não pode ser responsabilizado por uma situação que não deu causa e nem tem como compelir o destinatário a resolvê-la.

Outra citação de péssima atuação é o fato da obrigação do transportador a ficar como fiel depositário de cargas que estejam com problemas tributários. Ou seja, a empresa de transporte fica responsável por produtos que não lhe pertencem, devido a problemas que não lhe competem.

É importante mencionar a situação desumana que é imposta ao motorista, que fica aguardando por horas a fio, às vezes dias, em um posto fiscal com pouca estrutura, falta de higiene, sem local para refeições, etc. Isso quando não são alvos de poder por parte de alguns fiscais que não toleram ser questionados do porque de tanta demora na liberação dos veículos.

A tônica das barreiras fiscais estaduais no Brasil, uma mazela que traz reboque outras ainda mais graves, é o caso na barreira localizada na Região Nordeste, no entorno dessa barreira, bares se proliferam, em busca dos motoristas que lá ficam esperando a liberação da sua carga por muito tempo; mas esses bares não são somente ponto de venda de bebidas alcoólicas, que por si só já são um problema enorme para o transporte, são lugares também que exploram a prostituição infantil, uma vicissitude ainda vivida no Brasil.

Por todo o Brasil, as barreiras fiscais estaduais atrasam as operações das transportadoras, fazendo com que os caminhões que transportam 60% da riqueza do Brasil fiquem parados nos postos fiscais de divisa dos Estados Membros horas a fio em virtude de uma péssima administração de conferência de documentação fiscal e das cargas.

Além disso, na maioria das vezes, as mercadorias ficam nos armazéns das transportadoras por dias ou semanas aguardando o desfecho do problema, acarretando custo de armazenagem gerando problemas para área de seguro, pois muitas vezes o seguro que a transportadora possui é para acobertar o transporte do remetente ao destinatário e não para armazenar a mercadoria.

Há casos onde a transportadora leva a mercadoria para suas sedes para aguardar a liberação, pois aderiu a um acordo com a Secretaria da Fazenda local, porém ao

realizar esse procedimento a transportadora poderá ficar por longo tempo aguardando a liberação da sua documentação.

2.4 Roubos e furtos de cargas

De acordo com as fontes apuradas, estima-se que em 2014 o aumento de casos foi de mais de 16% se comparado ao ano anterior, somando 17.500 casos. A região sudeste representa 85,31% dessas ocorrências, sendo sua grande maioria em áreas urbanas, com 75% dos casos; o Brasil é campeão mundial e está à frente de países como México, África do Sul, Somália e Síria, apontados com altíssimo risco. [11]

É crescente o número de notícias sobre roubo de cargas no Brasil. A extensa gravidade do problema é tão alarmante que a Secretaria Estadual de Segurança Pública divulgou que o roubo de cargas foi um dos crimes que mais cresceu, tanto na capital quanto no Estado de São Paulo. O roubo de cargas, no Brasil, cresceu 16% em um ano, e as quadrilhas estão atacando também dentro das cidades. O levantamento foi feito pela Associação das Transportadoras em 2014. Dos 17 mil casos registrados, 85% foram no Sudeste. Só no Rio de Janeiro, o aumento foi de 66%.

Há muito tempo, o Brasil sofre com a fragilidade do sistema de segurança pública, um dos crimes mais cometidos nos últimos tempos tem sido o roubo a cargas; isso fatalmente desestabiliza a economia, pois o planejamento logístico de nosso país passa por nossas estradas e rodovias, os dados da CNT – Confederação Nacional do Transporte, de 2014, conclui que os roubos de cargas provocaram prejuízos superiores a R\$ 1 bilhão.

O roubo de cargas traz prejuízos irreparáveis para o Brasil. O investimento em alta tecnologia e segurança feito pelas empresas de transporte vai gerar redução do índice de perda de cargas e eliminará os custos com gerenciadoras de risco, tornando a logística mais eficiente à medida que reduz a burocracia e estabiliza, ou até mesmo diminui o preço do frete. Isso proporciona uma contribuição importante para a economia nacional. Ações devem ser tomadas, caso contrário, as estatísticas continuarão aumentando.

Dentre as cargas mais atraentes para furtos são os produtos alimentícios, cigarros e eletroeletrônicos.

Os gráficos abaixo demonstram a evolução anual de ocorrências.

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística (NTC&Logística)

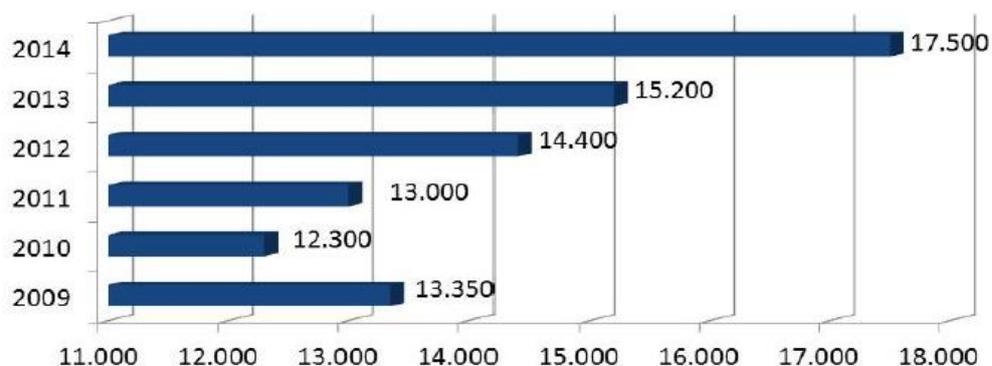


Figura 2. Roubo de cargas no Brasil evolução anual de ocorrências

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística (NTC&Logística)

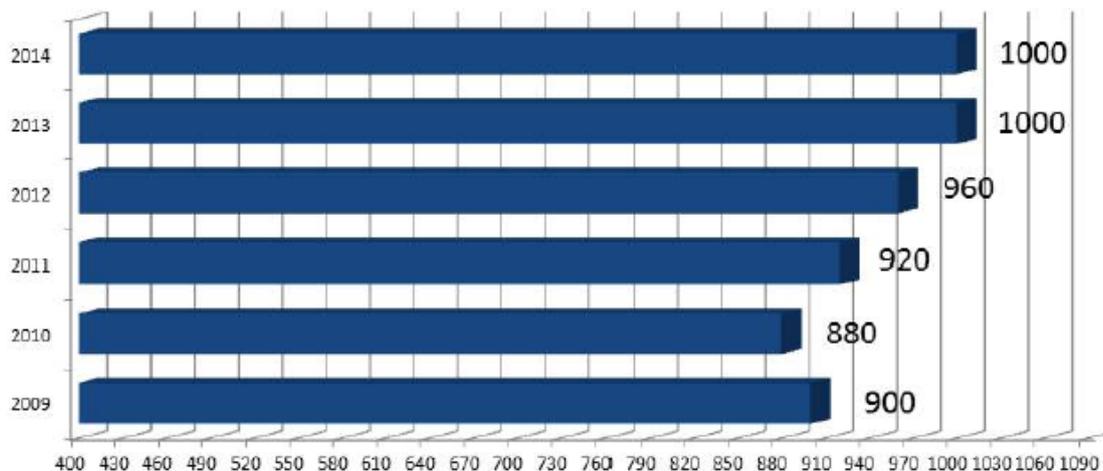


Figura 3. Roubo de cargas no Brasil evolução anual-Valores Subtraídos

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística (NTC&Logística)

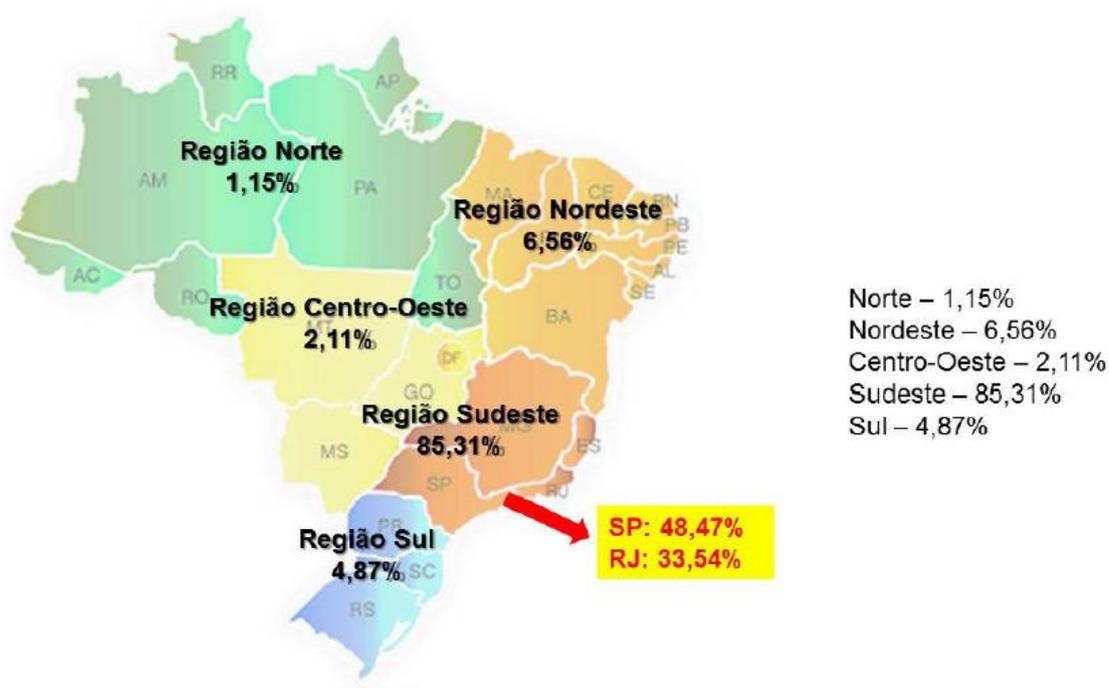


Figura 4. Roubo de cargas no Brasil análise Regional

2.5 Mão de obra

Dentro diversos problemas que a gestão de transporte enfrenta, deve ser argumentada a questão quanto à escassez de contratação de mão de obra. A grande rotatividade de funcionários do setor administrativo, a dificuldade na contratação do setor operacional, e a falta de motoristas tanto por déficit de qualificação quanto pelo

não interesse a profissão, são alguns dos fatores que tem se agravado a dificuldade a busca de profissionais.

O piso salarial no setor de transporte é baixo por se tratar se empresas prestadoras de serviço, não se é oferecido benefícios atrativos e a rotina de trabalho é estressante, esses fatos não só dificultam a busca de profissionais no mercado de trabalho como também gera uma grande rotatividade de funcionários dentro das transportadoras.

O Alto índice de rotatividade dentro de uma organização pode influenciar na perda de motivação que pode levar a baixa produtividade dos funcionários, comprometimento no clima organizacional, além de prejuízos financeiros. A migração contínua de talentos pode acarretar um prejuízo para as organizações, que além de perderem o recurso humano precisam dispor de gastos financeiros e de tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador. [12]

O elevado índice de perda de pessoas numa organização revela sérios problemas e desafios a serem superados. Esta perda representa decréscimo de conhecimento, capital intelectual, entendimento e domínio dos processos, inteligência, conexões com os clientes.

Quanto a contratação de motoristas, um dos obstáculos para a contratação de um motorista está no quesito experiência os novos motoristas não têm intimidade com o caminhão, pois ao tirar carteira, a pessoa faz a prova prática num caminhão velho, normalmente descarregado. Entre os motoristas com mais prática, as empresas evitam contratar os que já passaram por muitos empregos e não pararam em nenhum por muito tempo; além do cadastro nas gerenciadoras, as eliminações ocorrem mais na hora em que os psicólogos e assistentes sociais examinam as características pessoais do indivíduo.

Outro cenário é a rejeição ao emprego de motorista, além de dificuldade que dirigir um veículo no Brasil devido a toda a infraestrutura e dificuldade nas estradas Brasileiras; os índices de assaltos e violência que tem aumentado dia após dia faz com que motoristas decidam então seguir outra profissão.

2.6 Mão de Obra- Nova lei do Motorista

Uma nova lei, que entrou em vigor no dia 18 de junho, passou a regulamentar a profissão de motorista, prevendo normas para cumprimento da jornada de trabalho, tempo de direção, horário de descanso, remuneração, entre outros aspectos.

A Lei 12.619, em seu artigo 1º, parágrafo único, define como motoristas aqueles profissionais cuja condução exija formação e que mantenham vínculo empregatício para o exercício da função. Além disso, restringe a aplicabilidade da lei aos motoristas profissionais nas atividades ou categorias econômicas de transporte rodoviário de passageiros e transporte de cargas.

A recente norma altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), introduzindo oito novos artigos, os quais regulamentam a atividade de motorista como um todo, prevendo novos deveres e direitos aos empregados e empregadores desse ramo de atividade.

Agora, para o exercício da atividade de motorista, deverão ser observados os artigos 235-A a 235-H da CLT, pois estes prevalecem sobre as normas gerais que regem as relações entre empregados e empregadores.

Dentre outras especificidades da legislação, destaca-se o dever das empresas em implantar controle de jornada, não sendo aplicável a orientação do artigo 62, inciso I, da

CLT; que trata sobre os empregados que exercem atividade externa incompatível com fixação de horário; pois a partir de agora há norma especial que regulamenta a profissão de motorista, tal como ocorre com bancários, empregados nos serviços de telefonia, jornalistas, professores, entre outros.

A lei assegura aos motoristas o direito de ter a jornada de trabalho e o tempo de direção controlado pelo empregador de modo correto, alterando a prática até então adotada. Os meios de fiscalização dos horários trabalhados dependerão do empregador que pode incluir controle mediante anotação em diário de bordo, papeleta, ficha de trabalho externo ou ainda por meios eletrônicos instalados nos veículos.

Com a obrigatoriedade desse instrumento, o que muda é que a empresa não mais poderá alegar a impossibilidade de controlar a jornada do motorista e deverá pagar as horas efetivamente trabalhadas, inclusive horas extras, assim consideradas após a 8ª diária e 44ª semanal, conforme preceituam os artigos 7º, inciso XIII, da Constituição Federal, e 58 da CLT.

Com isso, certamente as regras instituídas pela Lei 12.619 causarão grande impacto nas relações de trabalho dos motoristas e seus empregadores, principalmente no transporte de cargas, pois muitas viagens são realizadas para longe da sede da empresa e perduram por vários dias. Muitas empresas de transporte de carga não estão preparadas para atender a legislação no que tange a um controle de jornada fidedigno.

Outra inovação é a proibição de dirigir por mais de quatro horas contínuas, impondo intervalo de pelo menos 30 minutos, sendo dever do motorista cumprir o tempo de direção e de descanso, podendo acarretar penalidades previstas em lei. Ressalta-se que essa obrigatoriedade restringe-se àqueles motoristas que percorrem viagens de longa distância, assim consideradas aquelas em que o empregado permanece fora da base da empresa, matriz ou filial e de sua residência por mais de 24 horas (artigo 235-D da CLT).

Novamente, em que pese se tratar de um dever do empregado motorista profissional, as empresas, em especial as de transporte de cargas, terão que fiscalizar o cumprimento do descanso obrigatório, utilizando-se de meios efetivos para tanto.

Em relação à remuneração dos motoristas profissionais, há também previsão da nova legislação proibindo pagamentos condicionados à distância percorridos, ao tempo de viagem e à quantidade de produtos transportados, ou seja, qualquer remuneração baseada em comissões, o que era costumeiramente adotado por empresas transportadoras de cargas. O objetivo é desestimular os motoristas a percorrer longos períodos de viagem que, em busca de maior faturamento, colocam em risco a segurança do próprio motorista e da coletividade.

Outro dever do empregado motorista profissional, imposto pela Lei 12.619/2012, é submeter-se a teste e a programa de controle de uso de drogas e de bebidas alcoólicas (inciso VII do artigo 235-B da CLT), instituídos pelo empregador, desde que seja de amplo conhecimento do trabalhador, não sendo possível haver recusa por parte deste, sob pena de infração disciplinar, podendo acarretar, inclusive, a demissão por justa causa do empregado, devendo ser observado, no entanto, a gradação da aplicação das penalidades.

Sendo assim, as alterações trazidas pela lei alteram circunstancialmente as relações de trabalho entre motorista profissional e as empresas que exploram esse ramo de atividade, impondo novos deveres e direitos para empregado e empregador.

As empresas transportadoras reclamam que a nova lei vai exigir uma série de adaptações operacionais e financeiras que impactarão o valor final do frete e o serviço ofertado, com o aumento no tempo de viagem e a maior regulação na remuneração dos motoristas, em um trecho de 1.500 km, apenas o cumprimento da lei isoladamente trará

um aumento nos custos próximo a 23%, considerando a queda da produtividade do veículo e do motorista, sendo que em um trecho de maior quilometragem o aumento do custo é ainda maior. [12]

3. Metodologia

Metodologia constitui etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõe uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular.

O presente artigo apresenta quais os são os problemas centrais para a gestão do Transporte Rodoviário no Brasil, e para coleta de dados desta pesquisa foram utilizados livros, pesquisa na internet e conteúdo científico.

Obteu-se também informações com profissionais que atuam no setor que vivenciam diariamente todas as informações apresentadas ao artigo.

Esse artigo se define em dois campos da pesquisa: Pesquisa exploratória: que busca constatar algo em um organismo ou em determinado fenômeno de maneira a se familiar com o fenômeno investigado de modo que o próximo passo da pesquisa possa ser melhor compreendida e com maior precisão. Metodologia de Pesquisa Quantitativa: Diferente da pesquisa qualitativa, este método busca por resultados que possam ser quantificados, pelo meio da coleta de dados sem instrumentos formais e estruturados de uma maneira mais organizada e intuitiva.

4. Resultados e Discussões

O setor de logística no transporte rodoviário é de extrema importância para o desenvolvimento econômico no país, uma vez que para se mover todo o tipo de produção se faz necessário a utilização do transporte.

Os transportes são parte do sistema empresa e, por isso, estão interligados com os demais, para realizar as atividades de escoamento e auxiliar na distribuição dos produtos. Como representam grande parte dos custos das empresas, os transportes precisam ser estudados com cautela, seus parâmetros devem ser observados para que as firmas não percam seu lucro no fim da cadeia. Isto é algo que na prática ocorre com frequência, pois parâmetros como peso, fragilidade, dimensão e compatibilidade não são observados e levam a excesso de manuseio, avarias no produto e conseqüente perda de vendas.

Faz-se necessário o desempenho aos órgãos competentes do quanto é importante o desenvolvimento de ações de melhorias para o setor de Transporte Rodoviário no Brasil.

Para que o Brasil apresente índices mais consideráveis no mercado mundial é preciso uma reavaliação de vários setores da economia. A infra-estrutura de transporte é um setor crucial e precisar ter investimentos urgentes para que o país possa diminuir seus custos e assim poder competir igualmente com outros países. Para que o Brasil apresente índices mais consideráveis no mercado mundial é preciso uma reavaliação de vários setores da economia. A infra-estrutura de transporte é um setor crucial e precisar ter investimentos urgentes para que o país possa diminuir seus custos e assim poder competir igualmente com outros países.

5. Conclusão

Através dos dados apresentados nesse estudo apresentam-se as informações quanto todos os problemas rotineiros em que o gerenciamento do Transporte Rodoviário no Brasil enfrenta.

Com essas informações é possível identificar as causas e os gargalos para que possa ser possível tomar ações corretivas e preventivas, pois o Transporte Rodoviário no Brasil também desempenha papel de grande expressão para o setor econômico onde tem grande potencial de expandir impulsionando e somando para a economia Brasileira.

Referências

- [1] - CAVANHA FILHO, A.O. Logística: novos modelos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- [2] BALLOU, Ronald; Logística empresarial. São Paulo: Atlas
- [3] - FAIR, M.L.; WILLIAMS JR., E.W. Economics of transportation. New York: Harper & Brother Publishers, 1959.
- [4] – NAZÁRIO Paulo, Logística empresarial: a Perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas 2000. 3
- [5] FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- [6] LIMA, M. Custeio do transporte rodoviário de cargas. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE P. (Eds.). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e recursos. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- [7] - BUSSINGER, Vanda Valadão. Fundamentos dos direitos humanos. Revista Serviço Social & Sociedade, Editora Cortez. São Paulo, 1997.
- [8] NOVAES, Antonio Galvão Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição, estratégia, operação e avaliação – 10ª reimpressão – Rio de Janeiro- RJ Elsevier, 2007
- [9] - RODRIGUES, P. R. Introdução ao sistema de transporte no Brasil e a logística internacional. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- [10] - DE NEGRI, J.A.; ARBACHE J.; FALCÃO SILVA, M.L. A formação da Alca e seu impacto no potencial exportador brasileiro para os mercados dos Estados Unidos e do Canadá. Brasília, Ipea, 2003.
- [11] Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística (NTC&Logística), acessado em 10/09/2015 <http://www.portalntc.org.br/>
- [12] ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. -São Paulo: Pearson Hall, 2005.

Figuras:

[figura 1] ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. Disponível em www.antt.gov.br. Acesso em 26 de agosto de 20.

[Figura 2] Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística (NTC&Logística), acessado em 10/09/2015 <http://www.portalntc.org.br/>

[Figura 3] Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística (NTC&Logística), acessado em 10/09/2015 <http://www.portalntc.org.br/>

[Figura 4] Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística (NTC&Logística), acessado em 10/09/2015 <http://www.portalntc.org.br/>

GERENCIAMENTO DOS ESTOQUES NA CADEIA DE ABASTECIMENTO DE UMA EMPRESA LÍDER GLOBAL NO FORNECIMENTO DE VITAMINAS, CAROTENOIDES E OUTROS INGREDIENTES PARA AS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS LOCALIZADAS EM CAMPINAS

Ana Cláudia Bressan dos Santos (1)
Joselito Bueno (2)

RESUMO

Nos dias atuais, o grande diferencial para que se obtenha uma boa gestão de estoque, é buscar o melhor método para garantir a eficiência nos abastecimentos de materiais, e evitar o menor número de falhas possíveis, o planejamento de todos os processos é fundamental e pode ser uma forte alavanca na hora de aumentar os lucros da empresa e a aceitação de falhas nos estoques ou de excessos podem sentenciar a falência das empresas. Vale ressaltar que é muito importante ter em mente que as organizações buscam sempre métodos que possam garantir o máximo de crescimento e obtenção de lucros sem aumentar os custos e a diminuição da qualidade de seus produtos.

Palavras - chaves: Gestão de estoque, eficiência e lucros.

ABSTRACT

Nowadays, the big difference in order to obtain a good inventory management, is to seek the best method to ensure efficiency in the supply of materials, and avoid the fewest possible failures, planning of all processes is crucial and can be a strong lever in time to increase the company's profits and the acceptance of failure in stocks or excesses can sentence the failure of companies. It is worth mentioning that it is very important to remember that organizations are always looking for methods that can ensure maximum growth and making profits without increasing costs and decreasing quality of its products.

Keys – Words: *Inventory management, efficiency and profits.*

- (1) Cursando Administração de empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: anaclaudia0901@gmail.com)
- (2) MBA. Gestão de Produtos e Processos. Professor orientador, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: joselito.bueno@hotmail.com)

1. Introdução

A Gestão de estoque é um tema atual e abrangente, que nos permite ter uma análise das diversas maneiras de como armazenar produtos independente de tamanho, volume e valores.

Nota-se que organizar e definir quais maneiras podem ser os melhores métodos a serem utilizados para a gestão de estoque seja razoavelmente organizada em qualquer segmento deve ser uma prática a ser incorporada nas empresas que buscam a competitividade em seus mercados de atuação.

Atualmente fala-se muito em como atender a produção das empresas de maneira eficaz sem ter que aumentar os custos com estoques e armazéns, e a boa administração do estoque é um ponto muito relevante para que isto aconteça, pois é necessário garantir que não haja falhas, desperdícios e produtos com estoques excessivos e desnecessários.

A melhor maneira para garantir a eficiência e a organização adequada e obter bons resultados, é uma gestão de estoque que permite um manejo dos produtos com giro rápido e o mínimo de falhas possível, pois desta forma se pode ganhar espaço e agilidade na separação dos produtos que são encaminhados o seu destino final.

Gestão de estoque é praticamente um alicerce nas organizações, pois se mal administrado pode acarretar inúmeras falhas para os processos seguintes e atrasar as entregas dos produtos para o cliente/Fornecedor, podendo até gerar cancelamentos de pedidos e baixa nas vendas dependendo do seguimento que atua a organização.

Trabalho de equipe e pessoas comprometidas são essenciais para garantir uma gestão de estoque com qualidade e a eficácia. Permitindo assim cada vez mais lucros e redução de custos.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Gestão de estoque

Para Moura (2004), atualmente, a administração em gestão de estoque vem ganhando força no cenário de empresas competitivas. O que no passado das organizações era considerado uma estratégia de mercado como, por exemplo, ter estoques excedentes à demanda (assegurando preços, faltas ocasionais, etc.), é hoje um indicador de custo que preocupa administradores que possuem uma visão global do processo da gestão de estoques.

O estoque tem efeito impactante nas empresas, pois um estoque mal coordenado e mal estruturado pode por em risco os pedidos da empresa, pois influencia diretamente no produto final da empresa e conseqüentemente nas vendas.

A falha nos pedidos de compra para reposição é gravíssima e fazer pedidos de produtos em excesso que dificilmente serão utilizados geram gastos desnecessários para a empresa e podem ocasionar desperdício, falhas no abastecimento à produção e gastos excedentes totalmente desnecessários.

Uma gestão eficiente de estoques, em qualquer segmento do mercado, pode colocar qualquer empresa em destaque, pronta para enfrentar fortemente a concorrência do mercado – além de trazer à tona os problemas de todo o ciclo produtivo. Outra vantagem da gestão eficiente é possibilitar ajustes eficazes em seu processo, resultando em redução de custo e economia nas aquisições.

2.2 Classificação de estoque

Existem variadas classificações dos estoques, dos produtos fabricados, das atividades das empresas, os estoques recebem diferentes classificações.

Estoque de produtos em processo: este tipo de estoques baseia-se em todos os artigos solicitados necessários à fabricação ou montagem do produto final, que se encontram nas várias fases de produção.

Estoque de matéria-prima e materiais auxiliares: nestes estoques encontramos materiais secundários, como componentes que irão integrar o produto final. São usualmente compostos por materiais brutos destinados à transformação.

Estoque operacional: É um tipo de estoque destinado a evitar possíveis falhas e interrupções na produção por defeito ou quebra de algum equipamento ou máquina.

Estoque de produtos acabados: é o estoque composto pelo produto que teve seu processo de fabricação finalizado. Em empresas comerciais é chamado de estoque de mercadorias. Usualmente são materiais que se encontram em depósitos próprios para expedição. São formados por produtos prontos e em condições de serem vendidos.

Estoque de materiais administrativos: é formado de materiais destinados ao desenvolvimento das atividades da empresa e utilizados nas áreas administrativas das mesmas, tais como, impressos, papel, formulários, etc.

2.3 Curva ABC

Segundo Dias (1985), a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, pois permite a identificação de itens que necessitam de uma maior atenção e um tratamento de modo diferenciado. A curva ABC se encontra através da classificação dos itens conforme sua importância relativa.

O autor cita que a curva ABC vem sendo na administração de estoques, para determinar a política de vendas, para verificação de prioridade, o controle e programação da produção e resolução de vários outros problemas usuais. A classificação da curva ABC segue a seguinte sequência:

- Classe A: É o grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial pela administração.
- Classe B: Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C.
- Classe C: É o grupo de itens menos importantes na classificação dos estoques não justificam tanta atenção.

Numa organização, a curva ABC é muito utilizada para a administração de estoques, sendo utilizada também para a definição de políticas de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação de produção, etc.

Para a administração de estoques, por exemplo, o administrador a usa como um parâmetro que informa sobre a necessidade de aquisição de itens - mercadorias ou matérias-primas - essenciais para o controle do estoque, que variam de acordo com a demanda do consumidor.

O cálculo pode ser realizado de forma manual, utilizando planilhas em Excel através de aplicação de fórmulas e de forma automática utilizando um ERP que geralmente já possui estas funções. Competem usualmente ao departamento de planejamento e gestão de estoques o processamento e manutenção da curva ABC sempre atualizada e correta.

2.4 Previsão da Demanda

Segundo Slack (2007) Qualquer que seja o grau de sofisticação do processo de previsão numa empresa é sempre difícil utilizar dados históricos para prever futuras tendências, ciclo ou sazonalidade. Dirigir uma empresa que utiliza previsões baseadas no passado, pode ser comparada a dirigir um carro olhando apenas para o espelho retrovisor. Apesar das dificuldades, muitas empresas não têm alternativas, portanto, devem fazer previsões.

As previsões de demanda são fundamentais para auxiliar na determinação dos recursos necessários para uma empresa. Essa atividade torna-se estratégica.

Estes métodos são aplicados de acordo com a realidade de demanda de cada empresa, por meio da análise de dados históricos.

A área de operações precisa de previsões a fim de planejar níveis de produção, aquisições de materiais e serviços, programação da mão-de-obra e da produção, estoques e capacidade a longo prazo.

2.5 Finalidade do Estoque de Segurança

Os estoques de segurança têm por finalidade não afetar o processo produtivo e, principalmente, não acarretar transtornos aos clientes por falta de material e, conseqüentemente, atrasar a entrega do produto ao mercado.

Com isto se evita diversas falhas nos processos que podem acarretar os atrasos na produção, e muitas vezes até o cancelamento dos pedidos por parte dos clientes insatisfeitos por entregas feitas em atraso.

Há uma enorme dificuldade em determinar o Estoque de Segurança com exatidão, devido a variedade de fatores e conseqüências, tais como: maior ou menor velocidade na razão de consumo; a variação na frequência com que a peça é requisitada no almoxarifado; falha no abastecimento do fornecedor.

A determinação dos estoques de segurança deve levar em consideração dois fatores que devem ser equilibrados: os custos decorrentes do esgotamento do item e os custos de manutenção dos estoques mínimos. Quanto maiores forem os custos de falta devido ao item, maiores serão os níveis de estoques mínimos que deverão ser mantidos, ou vice versa.

2.6 Giro de estoque, tempo de reposição e tempo mínimo.

O giro de estoque é um dos indicadores mais importantes para a eficiência, sejam qual for o segmento da empresa. Quando mais rápido e eficiente mais lucro e benefícios trarão

O Tempo de reposição é uma das informações básicas necessárias para se calcular o estoque mínimo. Consiste no tempo gasto desde a averiguação de que o estoque necessita ser repostado até a entrega efetiva do material no almoxarifado da empresa.

Este tempo pode ser dividido em três partes:

Emissão do pedido: tempo que leva desde a emissão do pedido de compra até ele chegar ao fornecedor;

Preparação do pedido: tempo que leva o fornecedor para fabricar os produtos até deixá-los em condições de serem transportados;

Transporte: tempo que leva da saída do fornecedor até o recebimento dos materiais pela empresa.

O estoque mínimo ou também chamado de estoque de segurança determina a quantidade mínima que existe no estoque, tem destinação para cobrir os atrasos nos

suprimentos e tem a garantia do funcionamento do processo produtivo, sem risco e faltas.

Entre as possíveis causas que ocasionavam essas falhas, podemos citar as seguintes: as oscilações no consumo, atraso no tempo de reposição, variação na quantidade e diferenças e inventários.

A importância do estoque mínimo representa o adequado estabelecimento do ponto de pedido. Idealmente o estoque mínimo poderia ser tão alto que jamais haveria, para todas as finalidades praticas, ocasião de falta de produto.

Estabelecer uma margem de segurança, ou estoque mínimo, é um risco que a empresa assume na ocorrência na falta de estoque. A determinação do estoque mínimo pode ser feito através de ficção de determinado projeção mínima, estimada no consumo, e calculo com base estatística.

2.7 Estoque máximo e custo por falta de estoque

O estoque máximo é igual à soma do estoque mínimo e do lote de compra. O lote de compra poderá ser econômico ou não. Em condições normais entre o equilíbrio da compra e o consumo, o estoque oscilará entre os valores máximos e mínimos.

O estoque máximo é uma função o lote de compra e do estoque mínimo, e evidentemente, variará todas as vezes que uma ou duas parcelas acima variarem. O estoque máximo sofrerá também limitação de ordem física, como o espaço de armazenamento. São possíveis ainda diminuir, tanto o tamanho do lote como o do estoque mínimo, quando a falta do capital torna-se maior.

Segundo Viana (2002), torna-se evidente que os materiais imobilizados em estoque onera substancialmente a empresa e tem custo elevado, razão pela qual a administração busca minimizar o tamanho de seus estoques, o que poderá fazer com que não cumpra o prazo de entrega de seu produto, incorrendo em multas por atraso, ou até mesmo no cancelamento do pedido, com prejuízos, a sua imagem e reputação, muito difíceis de mensurar.

O agravamento dos custos referidos resulta na falta de planejamento e controle de estoque, que devem ser adequadamente dimensionados considerando-se a demanda projetada, as variações do mercado, as negociações com fornecedores e a satisfação dos clientes, otimizando os recursos disponíveis e minimizando os estoques e custos.

Com os estoques mínimos, a empresa poderá canalizar maior volume de recursos para o aperfeiçoamento do processo de fabricação, aquisição de novos equipamento, e expansão ou diversificação da produção, tornando-se mais eficiente e competitiva.

2.8 Softwares ERPs (SAP)

O sistema SAP, é um software integrado de planejamento de recursos corporativos, de qualidade mundialmente reconhecida, destinado a atender aos principais requisitos de software das mais exigentes empresas de médio e grande porte, de todos os setores e mercados verticais, em qualquer país do mundo.

O software SAP ERP é constituído de quatro soluções individuais que sustentam as principais áreas funcionais das organizações:

SAP ERP Financials; SAP ERP Operations ; SAP ERP Human Capital Management; e SAP ERP Corporate Services.

Com mais de 40 anos de experiência e quase 50.000 clientes, este software líder de mercado ERP é uma fundação comprovada e confiável. Auxilia no acesso com base

em função para dados críticos, aplicativos e ferramentas analíticas e agiliza os processos em compras, fabricação, serviço, vendas, financeiro e RH.

Existe o aumento da competitividade com processos comerciais integrados, rápidos e flexíveis, tempo acelerado para comercializar com produtos e serviços inovadores e individualizados, estrutura corporativa simplificada, canal de mercado e gestão do cenário de negócios, melhor recurso empresarial e utilização de ativos – e maior satisfação do cliente, base consolidada para as mais recentes tecnologias móvel, na nuvem e em memória, suporte confiável para processos comerciais em mais de 25 indústrias, 37 idiomas e 45 localizações.

3. Metodologia

A metodologia deste trabalho faz a opção pelo método comparativo. Esta opção se justifica porque o método escolhido permite elaborar um plano de trabalho que contenha uma proposta de abordagem realista e temática, valorizando: conceitos, ideias principais, o problema da pesquisa, os objetivos e a hipótese.

O caso estudado refere-se a uma empresa líder global no fornecimento de vitaminas, carotenoides e outros ingredientes para as indústrias de alimentos. A tática dos métodos de abastecimento é definida conforme as orientações estratégicas empresariais. Para que o processo de produção contribua para a concorrência da organização, são destacadas duas prioridades, que são: qualidade e cumprimento de prazos estipulados. Os indicadores são distribuídos para todos os departamentos, para que os prazos dos lead times sejam cumpridos com sucesso.

Esta empresa hoje inicia seu gerenciamento da cadeia de abastecimento em cima do *S&OP* (*Sales and Operations Planning* - vendas e planejamento das operações), mais conhecido como forecast por cliente / produto / mês. O *S&OP* consiste em algumas etapas, tais como, atualização de dados, planejamento da demanda de produção e suprimentos, reunião prévia e reunião final.

O controle é baseado conforme a equação abaixo:

$$\text{Estoque Final} = \text{Estoque Inicial} + \text{Pedido} - \text{Saída}$$

Figura 1. Fórmula da lucratividade **Fonte:** Autoria própria.

Com o intuito principal em diminuir os erros de apontamento sistêmico e físico e a acuracidade do forecast, a empresa adaptou uma funcionalidade diária para corrigir este problema, por via de um ERP SAP, o intuito trás soluções pré-configuradas que atende necessidades de várias áreas de atividades fator que possibilita uma rápida implementação com um menor custo, assim os processos internos se adequaram para o melhor gerenciamento.

A cada semestre, esta empresa, pratica inventários interno para analisar e acompanhar os erros do gerenciamento dos estoques, esses dados não são divulgados para todos os funcionários, porém para esta pesquisa foi disponibilizado os resultados do ultimo inventário que aconteceu em Maio de 2015.

Algumas ferramentas como gráficos, tabelas e questionários, foram utilizadas para análise das causas dos problemas para explicar os erros que foram levantados.

4. Resultados e Discussões

Analisa-se na Tabela 1, os seis materiais mais vendidos e utilizados, sendo eles matérias primas isoladas (streight). Nota-se que o material “A” teve localizado

fisicamente o total de 34 Tonelada, sendo que em sistêmico havia o total de 17 Toneladas, assim, feito um lançamento adicional de 16 Tons para correção deste material. Para este exemplo, foi feito lançamentos positivo para o estoque, pois foi localizado volume adicional do que havia em sistema.

Material	Total Estoque Sistêmico (KG)	Contagem Físico	Ajuste em (KG)
A	17606,88	34173,96	+16567,08
B	0	15036,54	+15036,54
C	60920,93	73635,69	+12714,75
D	29361,58	36500	+7138,41
E	43637,19	50037,18	+6399,98
F	44,63	3881,68	+3837,05

Tabela 1 – Apresentação das diferenças na contagem para materiais isolados (straight) no inventário, lançamento positivo. **Fonte:** Autoria própria.

Já para a Tabela 2, tratando do mesmo material matéria primas isoladas (streight), o produto G havia em estoque o total de 33 Toneladas, fisicamente foi localizado o total de 29 Toneladas, realizado assim para correção do estoque um lançamentos a menor para este ajuste, no total de 3 Tonelada.

Material	Total Estoque Sistêmico (KG)	Contagem Físico	Ajuste em (KG)
G	33000,88	29763,23	-3237,64
H	3206,42	99,63	-3106,79
I	3207,23	101,69	-3105,54
J	3047,85	289,06	-2758,79
K	2246,98	111,18	-2135,80
L	12719,12	10596,68	-2122,44

Tabela 2 – Apresentação das diferenças na contagem para materiais isolados (straight) no inventário, lançamento negativo. **Fonte:** Autoria própria.

Analisando a Tabela 3, constam os seis primeiros materiais misturados de vitaminas (premix) que a empresa fornece hoje, e que tiveram maior divergência em contabilização no inventário realizado no ultimo semestre. Para o material A em sistema havia 528 kg e fisicamente foram localizados 607 kg, havendo assim um ajuste positivo de 79 kg.

Material	Total Estoque Sistêmico (KG)	Contagem Físico	Ajuste em (KG)
A	528,04	607,73	+79,69
B	4099,60	4157,03	+57,42
C	1094,95	1139,92	+44,97
D	2401,78	2442,53	+41,74
E	2,1	43,36	+41,26
F	30,24	60,50	+30,26

Tabela 3 – Apresentação das diferenças na contagem para materiais misturados (premix) no inventário, lançamento positivo. **Fonte:** Autoria própria.

Já na Tabela 4, para o material G, o lançamento feito em sistema foi negativo, feito assim um ajuste a menor para este estoque. Como pode verificar, o material G tinha em sistema o total de 3 Toneladas e fisicamente somente foi localizado o total de 2 Toneladas. Ajustando assim o estoque a menor em 1 Tonelada.

Material	Total Estoque Sistêmico (KG)	Contagem Físico	Ajuste em (KG)
G	3194,60	2189,16	-1005,43
H	462,59	252,44	-210,15
I	240,36	134,45	-105,91
J	400	300	-100
K	215,5	130,19	-85,31
L	56,02	1,19	-54,83

Tabela 4 – Apresentação das diferenças na contagem para materiais misturados (premix) no inventário, lançamento negativo. **Fonte:** Autoria própria.

No Gráfico 1 analisa-se o total em USD K\$ que a empresa teve de prejuízo para os lançamentos incorretos feito em sistema, apenas para os materiais Isolados, valores esses que foram analisados em inventário e repassados a diretoria para análise de perda por lançamento a maior ou a menos.

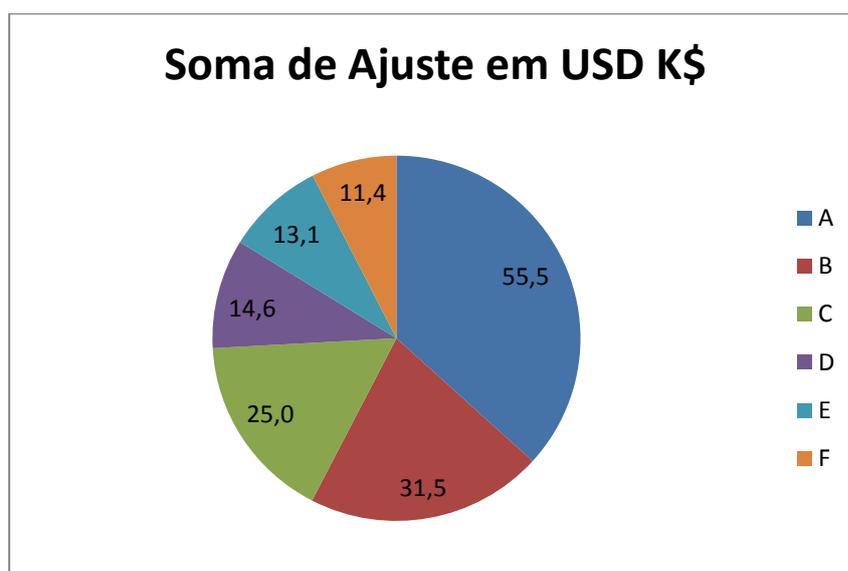


Gráfico 1 – Soma dos ajustes realizados no estoque em USD K\$ para materiais isolados. **Fonte:** Autoria própria.

No Gráfico 2 analisa-se o total em USD K\$ que a empresa teve de prejuízo para os lançamentos incorretos feito em sistema, apenas para os materiais misturados de vitaminas (premix).

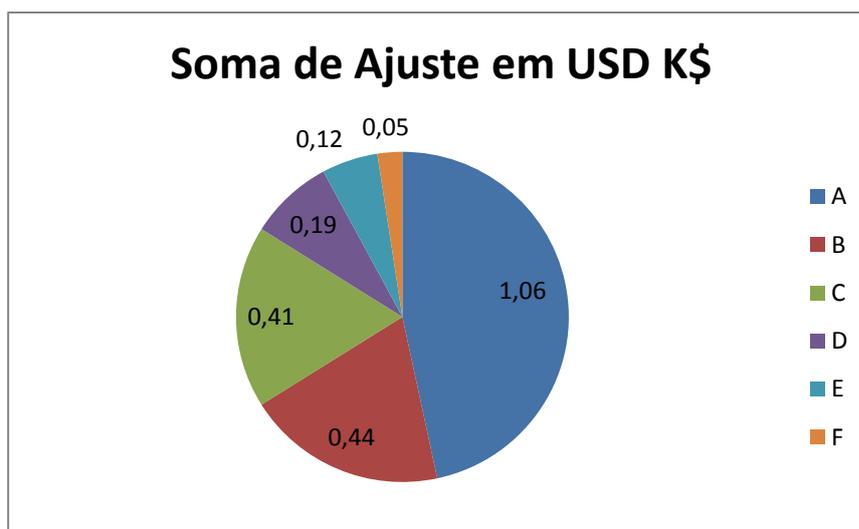


Gráfico 2 – Soma dos ajuste realizados no estoque em USD K\$ para premix. **Fonte:** Autoria própria.

Com os dados obtidos no Gráfico 1 e 2, verifica-se que a empresa teve uma prejuízo de aproximadamente 153 K\$ para os lançamento feito indevidamente a maior e a menor.

No Gráfico 3 analisa-se a diferença que a empresa teve devido os ajustes em USD K\$. Foi realizados o lançamento de USD \$ 3419,15 de produtos que foram localizados em estoque mas não estavam sendo contabilizados via sistema. E o valor de USD \$ 6867,74 foi realizado o lançamento para acerto do estoque dos produtos que em inventário foi contabilizado a menos do que havia em sistema. Como conclusão desta analisa, esta empresa teve um prejuízo no total de USD \$ 3448,74 de produtos que foram lançados errados e somente verificado tal erro em inventário realizado.

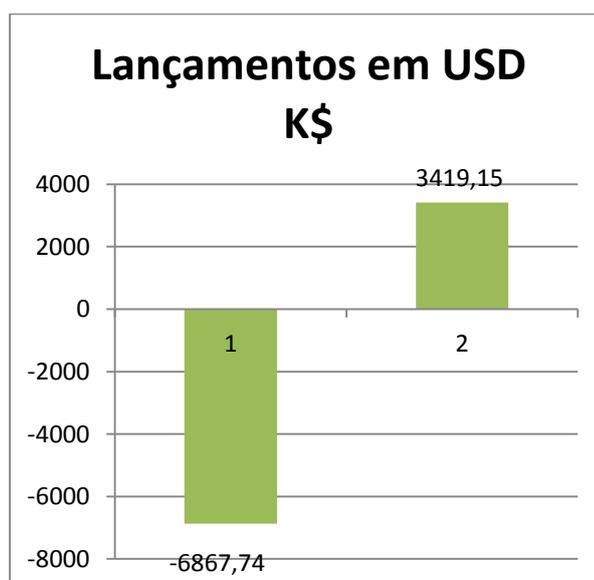


Gráfico 3 – Diferença dos lançamentos positivos e negativos para os lançamentos realizados. **Fonte:** Autoria própria.

Na Figura 1, com base em informativo, verifica-se em porcentagem o forecast mensal, o real consumido e a acuracidade que existe. Nota-se que entre maio, junho e julho, o mês que se encontra com melhor qualificação é junho.

PREMIX + STRAIGHT	BRASIL			
	MAI 15	JUN 15	JUL 15	MAI A JUL 15
Forecast Total (KG)	442,843	410,722	371,361	1,224,927
Real Total (KG)	330,857	325,852	301,094	957,802
Desvio Absoluto (KG)	360,279	304,878	301,117	782,250
Acuracidade (%)	19%	26%	19%	36%

Figura 1 - Visualizada em porcentagem a acuracidade do estoque. Projetado X Comprado.

Fonte: Empresa líder global no fornecimento de vitaminas.

5. Considerações Finais

A ideia central desse artigo foi demonstrar através de dados coletados na empresa líder global no fornecimento de vitaminas o funcionamento dos inventários interno e dos problemas levantados nas análises de contagem de cada material seja ele isolado ou misturado. O número deste inventário realizado acabou sendo alto devido ao grande período de tempo que não havia sido feito o levantamento dos materiais estocados. Observou-se que há um grande número de divergência de lançamento, seja ele positivo, seja ele negativo, as causas raízes foram analisadas por serem erros de lançamentos feitos manualmente por funcionários internos. Um exemplo: A cada Nota Fiscal recebida, o funcionário analisa a mesma, verifica a contagem do produto físico recebido e lança manualmente no sistema SAP usado pela empresa. Neste caminho, podem ocorrer, erros de contagem, erros de digitação entre outros.

Este problema pode ser solucionado por meio de treinamentos e orientações aos “team leaders” para direcioná-los ao procedimento padrão e orientá-los na inserção manual de dados.

Além disto, foram elaboradas agendas semanais para combater as causas de diferenças no forecast por mês para ser mais assertivo. Para ação feita no causa, será apresentada uma acuracidade maior havendo assim o consenso na demanda do forecast futuro, já para ação na consequência será realizado uma análise dos itens e definições de ações, além das análises dos dias em estoque que ficam parados. Como proposta serão feitas reuniões entre gerencias a cada 1º semana do mês subsequente.

O conteúdo analisado neste artigo também pode ser utilizado em outras empresas de ramos diferentes, não somente em empresas líderes globais que atuam no fornecimento de vitaminas, carotenoides e outros ingredientes para as indústrias de alimentos, pois o desperdício de matéria-prima acarreta muito prejuízo para qualquer tipo de empresa, e é essencial que os funcionários sejam orientados e treinados para evitar qualquer tipo de desperdício.

Pode-se definir que, com uma gestão de estoque eficaz, todos os demais processos dentro da organização fluíram satisfatoriamente, acarretando mais benefícios e lucros, que é um dos principais objetivos dentro de uma companhia: Redução de custos e aumento dos lucros.

6. Referências

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: Criando redes que agregam valor**. 2ª ed. Cengage Learning: São Paulo, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: Edição Compacta 1ª ed. Atlas: São Paulo, 1985.

Logisticadescomplicada.com acessado em: 29.09.2015

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo, Saraiva, 2001

MOURA, Cassia E. **Gestão de Estoques, ação e monitoramento na Cadeia de Logística Integrada**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda. 2004.

Sebrae.com.br acessado em: 29.09.2015

SLACK, Nigel. **Administração de Produção**. 2º Ed. São Paulo: S.A 2007.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas S. A. 2002.

ANALISE DA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA EMPRESA ALBINO & RISSATTO

Marcos Roberto Rissatto ¹
Joselito Bueno ²

RESUMO

O principal artigo tem por finalidade entender por que a empresa Albino & Rissatto não tem lucratividade na venda. Objetiva estudar os conceitos relacionados à contabilidade de custos, para nortear o sistema de custeamento da empresa, identificando assim os seus gastos para fabricar seu produto. Usando o modelo de custeio por absorção sendo o considerado o método mais tradicional usado no Brasil, agregando os custos diretos e indiretos incorridos na produção para apurar o custo final.

Palavras chave: Custeio por absorção, Custos direto e indiretos, apurações.

ABSTRACT

The main article aims to understand why the Albino & Rissatto company has no profit on the sale. Aims to study the concepts related to cost accounting, to guide the costing system of the company, thus identifying your spending to manufacture your product. Using the cost model for absorption being considered the most traditional method used in Brazil, adding the direct and indirect costs incurred in production to determine the final cost.

Keywords: *absorption costing, direct costs and indirect calculations.*

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: mrissatto@hotmail.com)

(2) Professor Orientador da Faculdades Network - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil

1. Introdução

O presente trabalho vem demonstrar o estudo de caso com aplicação da formação de preço de venda na empresa Albino & Rissatto Comercio de Roupas localizada em Nova Odessa.

Hoje as empresas vêm cada vez mais querendo saber se está tendo lucro ou prejuízo, e cada vez mais vem esmiuçando, o custo fixo e custo variável, para se solidificar no mercado hoje para entender quanto cobrar daquele determinado produto está correto, é a necessidade de apresentar preço justo por determinado produto.

A empresa Albino & Rissatto não sabe muito bem agregar esta análise de custo nas suas mercadorias de venda, sendo assim não consegue saber se está tendo lucro ou prejuízo.

O objetivo deste artigo e demonstrar a aplicação dessa sistemática análise de custo para se formar o preço de venda, com isso ainda conseguir reduzir custo para abaixar preço, com isso alimentar a lucratividade.

Sendo que a apuração incorreta de seus custos mascara o custo e lucro da empresa resultando assim em um preço de venda errado.

Hoje a empresa tem por meta saber como calcular seus custos para poder formar seu preço de venda, para poder se estabilizar diante de seus correntes, logo após isso tem por meta se solidificar na cidade de Nova Odessa para ter os (quatro 4PS que são PREÇO, PRAÇA, PRODUTO E PROMOÇÃO).

Para saber exatamente o quando ganha por cada produto vendido.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Formação do Preço de Venda

O preço de venda é um fator que influencia o cliente na tomada de suas decisões de compra, pois, em mercados com um grande número de concorrentes, as empresas precisam ter certeza de que estão oferecendo a melhor oferta sem perder lucratividade. [3]

Sendo que neste artigo vamos analisar o custo numa empresa que fabrica seu produto de maneira artesanal.

Sendo que as despesas têm categoria básicas de diminuir o patrimônio, ou seja, ao efetuarmos o pagamento de um gasto qualquer (água, luz, telefone etc.) estamos consumindo dinheiro, que é um bem patrimonial, simplesmente em troca da prestação de serviços, cujo valor não tem qualquer representatividade material de um bem. [2]

Agora considerando o pagamento pela compra de uma máquina de lavar fotográfica que provocou a diminuição do patrimônio, porém este foi aumento na mesma proporção, no momento que a máquina incorporou-se ao seu valor; acontecendo apenas uma troca de bens, cujo efeito no aumento ou diminuição de valores é nulo, não havendo qualquer perda (despesa) ou ganho (receita). [2]

Assim na atividade comercial o preço de aquisição do produto influencia diretamente e poderosamente no preço de venda, constituindo o aspecto básico do custo total da mercadoria apenas acrescido pelos valores provenientes das despesas diretamente relacionada com a atividade comercial e pelo mark-up. [4]

O custo comercial entende-se por custo comercial total dos dispêndios monetários (imediatos ou futuros) nos quais a empresas incorre para obtenção de uma mercadoria de serviço. [4]

Já que para produtos fabricados é usada outra sistemática para sua análise ser correta são analisadas a mão de obra, matéria prima com isso temos vários modos de custo para se calcular isto alguns modelos são custeio por absorção custeio por curva ABC.

2.2 Definições dos Custos e Despesas

O custo e despesas são todos contabilizados para que se tenha um maior embasamento do que está ocorrendo em seu ambiente de divididos custos de despesas e para isso a parte de custos ainda sofre uma ramificação de custos fixos e custos variados.

O empresário anda tem auxílio de ferramentas básicas para ser usada rápido mais que não, descarta uma análise mais minuciosa.

Custo Variáveis – São aqueles que variam proporcionalmente à variação no volume de produção e vendas. Como exemplo desse tipo de custo, temos as comissões sobre as vendas. [1]

Custo Fixos – São aqueles que permanecem inalterados, independente da variação no volume de produção e vendas. [1]

Despesas – Despesas é todo o gasto relacionado dentro, da administração e vendas, exemplos juros, multas, material de escritório e etc.

Sempre é preciso estar avaliando cada uma destas variáveis, sempre com intuito de melhorar cada vez mais o negócio.

O administrador sempre terá que ficar atento sobre qualquer custo extra em cima de seu produto mais ao mesmo tempo analisar o seu concorrente para entender se não está perdendo mercado, devido a seu preço ser mais elevado, levando em consideração planejamento bem específico para saber o que fazer nesses momentos que seu produto fica mais caro.

Portanto, normalmente as indústrias só reconhecem o resultado obtido em suas atividades quando da realização da receita, ou seja, no momento em que há transferência do bem elaborado para o adquirente. Com isso, a contabilidade de custos, quando aplicada no contexto da contabilidade financeira, também não pode apurar resultados antes desse instante e, no máximo, o lucro já surge durante a elaboração do produto, pois há agregação de valores nessa fase, inclusive do próprio resultado, mesmo que ainda numa forma potencial, sem se concretizar em dinheiro, direitos a recebimento futuro ou outros ativos. [6]

Para Martins essa outra regra contábil é de extrema importância para Custos. Ela desobriga de um tratamento mais rigoroso aqueles itens cujo valor monetário é pequeno dentro dos gastos totais. [6]

No entanto Martins fala que alguns pequenos materiais de consumo industrial, por exemplo, precisam ir sendo tratados como custos na proporção de sua efetiva utilização; mas, por consistirem em valores irrisórios, costumeiramente são englobados e totalmente considerados como custo no período de sua aquisição, simplificado o procedimento por se evitar seu controle e baixa por diversos períodos. [6]

Se a somatório for irrelevante pode ser material e nesse caso precisa de uma análise mais rigorosa para ser utilizado.

Que para Martins existe alguns problemas de separação entre custos e despesas de venda.

A regra é simples, bastando se definir – se o momento em que o produto está pronto para venda. Até aí, todo os gastos são custos. A partir desse momento, despesas.

Exemplifica-se, os gastos com embalagens podem tanto estar numa categoria com em noutra, dependendo de sua aplicação; quando um produto é colocado para venda tanto a granel quanto em pequenas quantidades, seu custo terminou quando do termino de sua produção. Como a embalagem só é aplicada após a vendas, se deve ser trada como despesa. Isso implica a contabilização do estoque de produtos acabados sem a embalagem, e esta é ativada num estoque à parte.

Se, por outro lado, os produtos já são colocados à venda embalados de forma diferente, então seu custo total inclui o de seu acondicionamento, ficando ativado por esse montante. [6]

2.3 Separação na Pratica de Custos e Despesas

Custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só de produção sendo que os gastos com produção são distribuídos para todos os produtos.

Praticamente vamos pelo mais simples o que esta na produção envolvido e custos e esta com venda administração e financiamento são despesas.

Sendo que para Martins na pratica não e bem assim há uma serie de problemas aparece pelo fato de não ser possível a separação de forma clara e objetiva. Por exemplo, é comum encontramos uma única administração, sem separação da que realmente pertence a produção; surge daí a pratica de se ratear o gasto da administração, parte para despesa e parte para custo, rateio esse sempre arbitrário, pela dificuldade prática de uma divisão científica. Normalmente, a divisão são feita em função da proporcionalidade entre número de pessoas na fabrica e fora dela, ou com base nos demais gastos, ou simplesmente em porcentagens fixadas pela diretoria. [6]

Isto acontece muito em departamentos que trabalham em conjunto com a produção que seria o departamento de compras: compra para a produção e para o administrativo.

Podemos seguir algumas regras básicas para o processo de separação do centro de custos.

a) Valores irrelevantes dentro dos gastos totais da empresa não devem ser rateados. [6]

Se os gatos com departamento pessoal for de 0,3% deve ser tratado como despesa integralmente e não de ser rateados.

b) Valores relevantes, porém repetitivos a cada período, que numa eventual divisão teriam sua parte maior considerada como despesa, não devem também ser rateado, tornando-se despesa por seu montante integral (Conservadorismo também). [6]

Por exemplo, a administração é centralizada, incluindo a da produção, que representa 67% dos gastos totais da empresa; numa eventual distribuição, 2/3 destes gastos ficariam como despesas. Logo, o melhor critério é trata-los totalmente como despesas. [6]

c) Valores cujo o rateio é extremamente arbitrário devem ser evitados para apropriação aos custos (idem). [6]

Por exemplo, a apropriação dos honorários da diretoria só seria relativamente adequada se houvesse um apontamento do tempo e esforço que cada diretor devotasse ao processo de administração e vendas e ao de produção. O mais indicado é seu tratamento como despesa no período em que foram incorridos. [6]

2.4 Classificação de Custos Diretos e Indiretos

Classificação de custos da empresa é feita uma análise para saber o que há certamente no seu custo.

Suponhamos que os seguintes custos de produção de determinado período precisem ser alocados aos quatro diferentes produtos elaborados pela empresa.

Vimos que encargos financeiros não são custos de produção então não agrega custo ao produto.

Além de custos indiretos, os custos podem ser classificados de outras formas diferentes. [6]

Outros aspectos dos custos fixos é que ele não são, mesmos os repetitivos, eternamente do mesmo valor. Sempre há pelo menos as duas causas para sua modificação: mudança em função de variação de preço, de expansão da empresa ou de mudança de tecnologia. [6]

Sendo que para Martins todo o custo pode ser classificado em fixos e variáveis em diretos ou indiretos ao mesmo tempo. Assim, a matéria-prima é um custo variável e direto; o seguro é fixo e indireto e assim por diante. Os custos variáveis são sempre diretos por natureza, embora possam, às vezes, se tratados como indiretos por razões de economia. [6]

Custos diretos: tudo aquilo que designado para produção de determinado produto.

Custos indiretos: O custo que não está ligado diretamente ao produto

Como são fabricados 3 tipos de produtos podemos usar a apropriação dos custos diretos sendo que desse modo a sistemática para a análise fica mais fácil, sendo que o conceito de apropriação por custo direto quando se há, poucos produtos e a melhor

alternativa, primeiro separamos custo e despesas, depois fazemos custos diretos e indiretos.

É importante ter um organograma para entender o fluxo do custo para contabilização dos custos fica mais exemplificada de modo a ter um melhor entendimento de seus custos.

Sendo que o responsável pelo custo faz alguns levantamentos necessários para verificar os gastos.

✓ **Matéria – prima e Embalagem:** podem ser apropriados perfeita e diretamente aos quatro produtos, já que foi possível identificar quanto cada um consumiu

✓ **Materiais de Consumo:** alguns são lubrificantes de máquinas, e não há como associá-los a cada produto diretamente, e outros são tão pequeno valor que ninguém se preocupa em associa-los a cada produto.

✓ **Mão-de-obra:** é possível associar parte dela diretamente com cada produto, pois houve uma medição de quanto cada operário trabalhou em cada um e quanto custa cada operário para a empresa. Mas parte dela refere-se aos chefes de equipes de produção, e não há possibilidade de se verificar quanto atribuir diretamente aos produtos.

✓ **Salario da supervisão:** muito mais difícil ainda de se alocar por meio de uma verificação direta e objetiva do que a mão-de-obra dos chefes de equipe e produção, já que essa supervisão é a geral da fábrica. Representa esse custo o gasto da supervisão dos chefes de equipes e por isso mesmo muito mais difícil é a alocação aos produtos.

✓ **Depreciação das maquinas:** a empresa deprecia linearmente em valores iguais por período, e não por produto. Haveria possibilidade de apropriar diretamente a cada produto se a depreciação fosse contabilizada de outra forma.

✓ **Energia elétrica:** não há forma direta de alocação no produto.

2.4 Departamentalização e sua Classificação

A departamentalização é para facilitar a apropriação dos gastos referente a partes de fabricação que ocorrem na produção.

Segundo Martins departamento é a unidade mínima administrativa para a contabilidade de custos, representada por pessoas e maquinas, em que se desenvolve atividades homogêneas. [6]

Isso facilitara o processo de custeio do produto, sendo que as ramificações que trará poderá melhor o custeio por absorção.

Com a departamentalização fica mais fácil de entender como separa os custos e as despesas veja abaixo um quadro com exemplo.

Separação entre custos e despesas

Tabela 1- Mostra como é feito a separação dos custos de produção **Fonte -** Martins (2000, p.)

Salário de Fábrica	R\$ 120.000
Matéria – Prima	R\$ 350.000
Depreciação na Fábrica	R\$ 60.000
Seguros da Fábrica	R\$ 10.000
Materiais Diversos – Fábrica	R\$ 15.000
Energia Elétrica – Fábrica	R\$ 85.000
Manutenção – Fábrica	R\$ 70.000
Total	R\$ 710.000

Na tabela acima começamos as integrar os custos nos produtos.

Tabela 2 – São agregados todos as Despesas Administrativas. **Fonte -** Martins (2000, p.)

Salários da Administração	R\$ 90.000
Honorários da Diretoria	R\$ 40.000
Correios, Telefone e Telex	R\$ 5.000
Material de Consumo de – Escritório	R\$ 5.000
Total	R\$ 140.000

Tabela 3 – São agregadas todas as Despesas com Venda **Fonte -** Martins (2000, p.)

Comissões de Vendedores	R\$ 80.000
Despesas de Entrega	R\$ 45.000
Total	R\$ 125.000

Despesas Financeiras R\$50.000

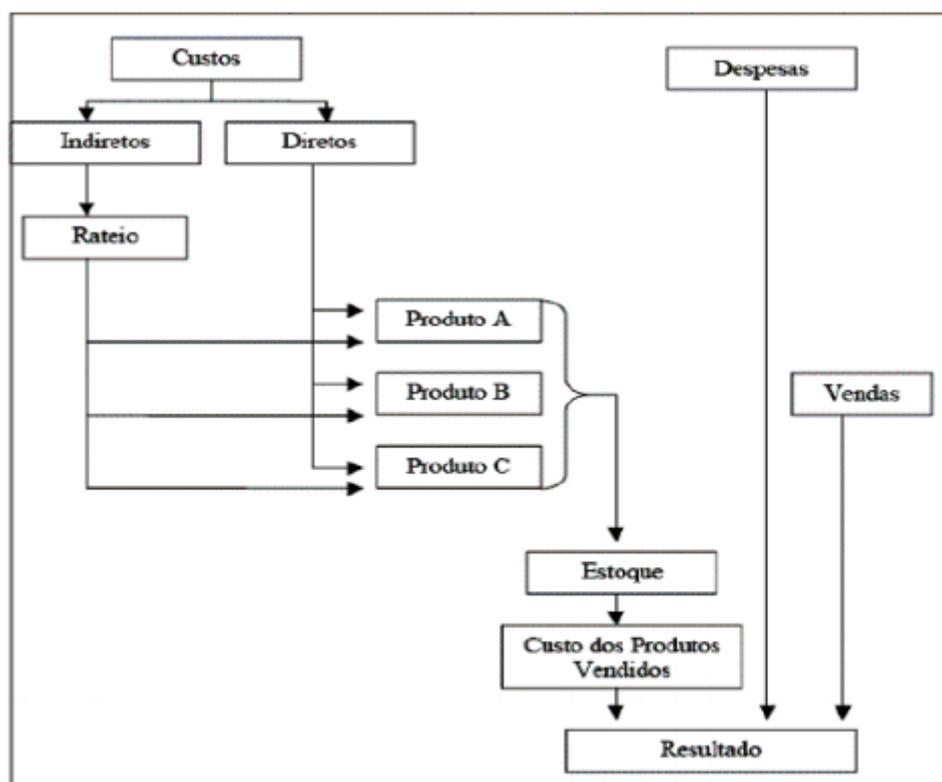


Figura 1: Esquema de Custeio por Absorção sem departamentalização –
Fonte: Martins (2000, p.62)

O custo de mão de obra direta é mais complicado de ser calculado e rateado pela sua complexidade sendo que a maneira mais fácil de ser calculado.

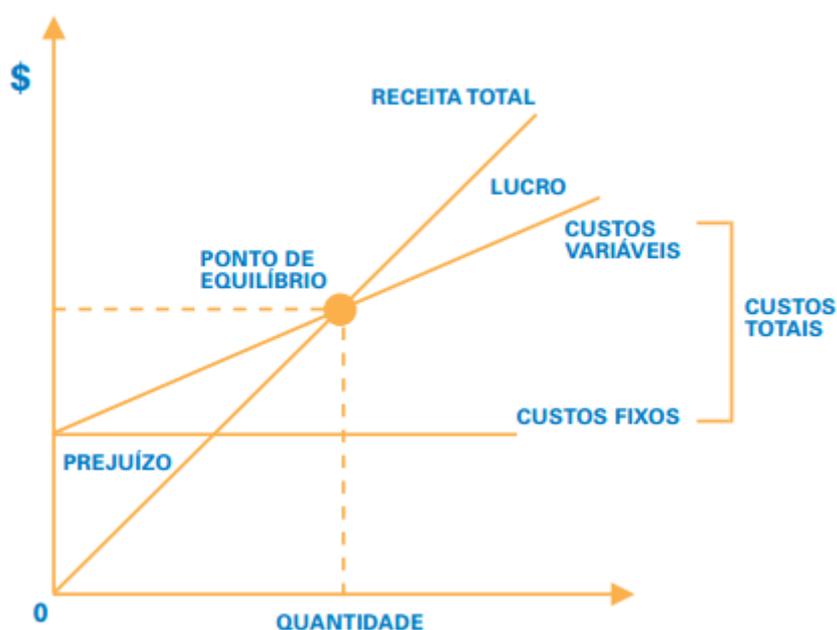
Para Martins ao verificar o gasto que cabe a empresa por ano e dividi-lo pelo número de horas em que o empregado efetivamente se encontra à sua disposição para isso podemos montar uma tabela simples para entender como basicamente é feito o cálculo. [6]

Depois de termos formado o preço de venda, é hora de começarmos a analisar resultados e traçar estratégias. Nesta parte vamos abordar o ponto de equilíbrio, ou seja, vamos determinar o volume mínimo que a empresa necessita vender para não incorrer em um prejuízo. O ponto de equilíbrio (PE) acontece quando o faturamento se iguala ao valor dos custos, e, portanto, o lucro é igual a zero. O cálculo do ponto de equilíbrio é de grande valia, pois ele definirá a quantidade mínima a ser vendida para que não haja resultados financeiros negativos. Uma empresa eficiente precisa operar acima do ponto de equilíbrio, para renovar suas máquinas e equipamentos, investir em tecnologia e capacitação profissional de seus colaboradores, distribuir dividendos, crescer e ser respeitada.

Sendo que podemos analisar do seguinte modo o custeio por absorção se uma empresa comercializa um determinado produto com o custo da matéria prima a R\$ 20,00 por unidade produzida tendo um custo direto e indireto de 1.000,00 produzindo num determinado mês 500 unidades seu custo unitário será R\$22,00. Veja abaixo. [7]

Tabela 4 – Método custeio por absorção **Fonte** - Duarte F (2012)

Matéria prima por unidade	R\$ 20,00
Rateio dos custos fixos pela unidades produzidas	R\$ 1.000,00/500 unid. = R\$ 2,00
Total	R\$ 22,00

**Figura 2:** Gráfico de ponto de equilíbrio **Fonte:** Própria

Mesmo ao analisar todas estas variáveis temos que levar em consideração também todo o marketing envolvido, ao redor de seu produto e estabelecimento, analisando o poder aquisitivo, de seu consumidor e se aquele produto chegou em um preço justo.

3. Metodologia

Com intuito principal de ter uma melhor rentabilidade no processo de fabricação de seus produtos a empresa visou fazer uma análise mais detalhada de seu processo de fabricação de produto, empregando o modo de custeio por absorção.

Para esta pesquisa foram usadas tabelas com os custos de cada insumo para contabilizar o seu gasto no decorrer do processo fabril, para obter um ponto de equilíbrio.

Para esta pesquisa foram analisados um lote de fabricação de um produto de seu começo ao fim, analisando os seus custos por departamentos.

Custeio, segundo Martins [6] significa “métodos de apropriação de custo”, e cada profissional utiliza o que mais se adequar a sua área de atuação ou que melhores informações gerarem ao gestor da empresa, dependendo assim da necessidade de informações de cada empresa. Existem vários métodos, dentre os quais pode-se citar Custeio por absorção, custeio direto, custeio padrão, ABC, custeio pleno e custeio por meta.

Sendo que a lucratividade envolve todo o processo de análise desde compra da matéria prima até o produto acabado sendo assim repassando para cliente o preço justo do produto. Acompanhando por tabelas que quanto custa cada insumo e o quanto vai em cada produto e quanto em hora e agregado para cada determinado produto.

Sendo que a lucratividade envolve todo o processo de análise desde compra da matéria prima até o produto acabado sendo assim repassando para cliente o preço justo do produto. Acompanhando por tabelas que quanto custa cada insumo e o quanto vai em cada produto e quanto em hora e agregado para cada determinado produto.

A principal distinção existente no uso do custeio por absorção é entre custos e despesas. A separação é importante porque as despesas são jogadas imediatamente contra o resultado do período, enquanto que apenas os custos relativos aos produtos vendidos terão o mesmo tratamento. Já os custos relativos aos produtos em elaboração e aos produtos acabados que não tenham sido vendidos são ativados nos estoques destes produtos.

Exemplificasse que a empresa tenha faturado em determinado período os seguintes custos de produção:

Tabela 5- Mostra como é feito custos de produção **Fonte - Duarte F (2012)**

Material Direto	
Matéria-Prima	R\$ 75.000
Embalagem	R\$ 10.000
Mão-de-Obra Direta	
Mão-de-Obra Direta	R\$ 50.000
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	
Materiais Indiretos	R\$ 24.750
Mão-de-Obra Indireta	R\$ 24.000
Energia Elétrica-fábrica	R\$ 10.000
Combustíveis	R\$ 1.350
Manutenção de Máquinas	R\$ 2.500
Telefone da Fábrica	R\$ 4.550
Depreciação e Seguros (fábrica)	R\$ 4.250
IPTU	R\$ 2.250
TOTAL	R\$ 210.000

Como a empresa produziu 7.000 unidades de seu produto, temos que:

Custo unitário Produção = R\$ 210.000/7.000 unidades = R\$ 30,00/ unidade.

Como a empresa vendeu 5.000 dessas unidades =, temos que:

Custo do produto vendidos = 5.000 unidades x R\$30,00 = R\$150.000

Tabela 6 - Despesas no mês Fonte - Duarte F (2012)

Como o preço de venda de cada unidade foi de R\$ 75,00, temos que:

Receita de Vendas = 5.000 unidades x R\$ 75,00 = R\$ 375.000,00.

Com base nesses dados, podemos montar a DRE da empresa:

Tabela 7 - Demonstração do Resultado do Exercício Fonte – Duarte F (2012)

Receita Líquida de Vendas	R\$ 375.000
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(R\$ 150.000)
(=) Lucro Bruto	R\$ 225.000
(-) Despesas Operacionais	(R\$ 110.000)
(=) Lucro Líquido	R\$ 115.000

4. Resultados e Discussões

Sendo assim escolher um sistema de custeio muito complexo, os gestores devem analisar de um modo que seja funcional, respeito a relação de custo benefício, sendo que de nada adianta justificar, de nada adiantar ter um custeio muito detalhado.

O método de custeio por absorção e o mais utilizado sendo critério mais utilizado no Brasil. Sendo o único método aceito pelo imposto de renda do Brasil motivo que é o mais utilizado na contabilidade financeira e usado por auditorias externas.

Nota – se que é necessária fazer a separação de custo e despesa, pois caso não for feito este procedimento, ocorre diferença de valores nos resultados.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo a informações sobre custo são cada vez mais importantes para a estratégia de um negócio. A utilização do sistema de custeio pelas empresas cada vez mais vêm auxiliando os gestores as tomarem decisões certas, de nada adianta ter um sistema de custeio detalhado sendo que no momento que as informações geradas não justificam seus valores gastos para produzi-la. O custeio por absorção além de ser um dos mais antigos sistemas, é o único aceito para fins fiscais, consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados.

O custeio direto é um sistema que só considera como custo do produto os custos variáveis utilizados no processo produtivo, sendo assim, os custos fixos são considerados como despesas do período, pois estes independem do volume de produção.

Deste modo, os gestores devem analisar as características específicas de cada sistema de custeio a fim de verificar aquele que mais condiz com a realidade da empresa para o oferecimento das informações, que possam auxiliar de forma clara a tomada de decisão nas organizações.

Sendo deste modo, gestores devem ter uma sistemática diferente analisando a categoria, simples de cada sistema custeio tendo em mente que qual tiver mais com a realidade da empresa.

5. Considerações Finais

Objetivo do presente trabalho foi estudar os conceitos... Assim demonstrou-se como analisar corretamente os custos da empresa em determinados momentos e qual o melhor método de custeio usar observou que a empresa Albino & Rissatto não tinha todo o embasamento para concluir certamente o seu custeio, para ter uma melhor rentabilidade de seus produtos, com isso a empresa deve refazer seu quadro de custo para entender o que é necessário e o que é desnecessário nos seus custos de fabricação.

Calcular o preço de venda justo e competitivo para seus produtos é crucial para ganhar terreno solidificar-se no mercado e ter sucesso no futuro, já que improvisos não tem mais lugar, necessitando assim profissionais consistentes na administração da empresa, sendo que hoje os clientes procuram produtos de qualidade e preço competitivos.

Um dos fatores que também tem que ser analisado mercado econômico qual a empresa se encontra hoje, as suas oscilações, e os principais elementos provocam estas oscilações, e conhecendo a fundo as vantagens e desvantagens, seus concorrentes e quais são suas principais estratégias de preço.

Este problema pode ser resolvido com treinamento específicos de custeio, para entender certamente o que esta acontecendo.

Sendo que para este processo usamos o custeio por absorção direta por se tratar de uma empresa que só fabrica três produtos.

O conteúdo analisado neste artigo pode se usar em outras empresas de diversos ramos de atividades para que se tenha uma rentabilidade melhor de seu produto.

Referencias

[1] MACHADO, José Roberto. **A Arte de Administrar Pequenos Negócios**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

[2] SILVA, Moacyr de Lima. **CUSTOS**. 1ª Ed São Paulo: Érica, 1997

[3] Apostila SEBRAE, 2010

[4] BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. **Custos e Formação de Preço** 5.Ed. São Paulo: IOB 2008

[6] MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos** - 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

[7] DUARTE F. – **web site cesuca.**, 2012 aceso pelo site http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostra/article/download/150/pdf_5 em 09/01/2015

GESTÃO DE ESTOQUE, BASEADO NO PROCEDIMENTO DO PCP (PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO)

Rafaela Lethícia Rosada Marques de Almeida¹

Joselito Bueno²

RESUMO

Tendo como base o estudo de caso, o trabalho tem por objetivo mostrar a importância de se usar técnicas de gestão de estoque baseado no procedimento de PCP (planejamento e controle de produção). As empresas do mundo atual buscam melhores alternativas de um método eficiente de gestão dentro da organização. A análise foi baseada na empresa Schneider Electric, ramo de Distribuição Elétrica, Automação e Controle Industrial, e Automação Predial, na qual o giro de movimentação de estoque tem o nível muito elevado.

Palavras chave: Produtividade, Planejamento, Controle.

ABSTRACT

Based on the case study, the study aims to show the importance of using technical inventory management based on the PCP procedure, with planning and scheduling. The companies in the world today seek better alternatives for an efficient method of management within the organization. The analysis was based on the company Schneider Electric, Electrical Distribution business, Automation and Control and Building Automation, in which the inventory movement working has very high level.

Keywords: Productivity, Planning, Control.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: rafa_lethicia@hotmail.com)

(2) Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Faculdade Network.

1.Introdução

O planejamento e controle de estoques gerenciam atividades operacionais e produtivas, onde se permite importantes ganhos, com eficiência na redução de falhas e custos desnecessários. [1]

O PCP – Planejamento e Controle de Produção são uma das atividades mais importantes para uma Organização, pois tem a difícil missão de controlar e monitorar toda movimentação de materiais no estoque. O grande desafio é sempre encontrar o equilíbrio de produção sem afetar a qualidade do produto vendido. [2]

O grande e principal objetivo de toda organização é otimizar investimentos, utilizando sempre uma ferramenta de gestão eficaz, pois parte daí toda compra e venda de materiais.

Uma das consequências ocasionada na empresa Schneider Electric, pela falta de controle do estoque está no fato de não ter informações eficazes do consumo efetivo, havendo capital desnecessário parado. A falta de gestão reflete na paralização da produção ou nas vendas por falta de material. O foco principal desse trabalho será a gestão do estoque, tendo como visão sempre de um controle excelente podendo evitar grandes rupturas na organização.

Tendo como ponto de partida a pergunta-problema: “Qual a importância de se utilizar as técnicas de Planejamento e Controle de Estoque?”, podendo colocar como objetivos principais a busca de conceitos e ferramentas, que possibilitam um controle eficaz de informações.

Segundo CHING (2001, p.33-35), a gestão de estoque é vista dentro de uma empresa como meio de reduzir custos. As organizações agora exigem estratégias mais proativas baseando sempre no bom atendimento dos clientes.

Então a gestão do estoque é baseada sempre nos objetivos de custo e nível de serviço dentro da empresa. [5]

2.Revisão Bibliográfica

2.1 Caracterização do Problema

O PCP – Planejamento e Controle de Produção, são uma das funções mais importantes dentro de uma empresa com grande movimentação de estoque, pois tem a suma importância de monitorar e gerenciar as atividades da produção.

A função do estoque deve estar sempre bem definida numa administração dentro de um processo produtivo. Onde existe a grande preocupação com problemas quantitativos e financeiros, sejam eles materiais diversos como produtos acabados. As funções base do estoque é permitir que a demanda seja estável maximizando todo e qualquer capital, fazendo o planejamento a médio ou longo prazo. [3]

Todo processo eficaz de movimentação de estoque deve ser estabelecido por um controle perspicaz de entrada e saída de material, onde é visualmente analisado o consumo efetivo de acordo com a sua necessidade, visando o real capital de giro. [4]

O contexto tem como objetivo abordar a importância do controle de estoque, gerenciando e suprindo as necessidades da organização, e sua influência quando bem administrada tende a diminuir e ter uma maior rastreabilidade de custos desnecessários. O planejamento envolve diversas atividades, das quais destacam-se: previsão da demanda, onde os métodos estatísticos e subjetivos de previsão de demanda auxiliam os gerentes de produção no dimensionamento da produção e dos recursos materiais e

humanos necessários. A previsão de demanda assume um papel ainda mais importante quando a empresa adota uma estratégia de produção para estoque.

Planejamento da capacidade de produção é a partir da previsão de demanda de médio e longo prazo e da análise da capacidade instalada, determina-se a necessidade de adequação (aumento ou redução) da capacidade de produção para melhor atender a demanda no médio e longo prazo.

Planejamento agregado da produção (PAP), visa determinar a estratégia de produção mais adequada para a empresa. No plano agregado, estão as decisões de volumes de produção e estoque mensais, contratação (ou demissão) de pessoas, uso de horas-extras e subcontratação, contratos de fornecimento e serviços logísticos.

Usualmente, o horizonte de planejamento é anual com revisão mensal dos planos. Neste nível de planejamento, as informações de demanda e capacidades são agregadas para viabilizar a análise e tomada de decisão.

Programação mestra da produção (PMP), trata-se da operacionalização dos planos de produção no curto prazo. No programa mestre são analisados e direcionados os recursos (máquinas, pessoas, matérias-primas) no tempo certo para produzir a quantidade necessária para suprir a demanda de determinado período. Nessa etapa, temos uma definição mais precisa dos itens e quantidades de produção e estoques, com um grau de detalhamento maior que o utilizado no planejamento agregado, incluindo não apenas previsões de demanda, como também pedidos firmes e ordens abertas de produção e compras.

Administração de materiais, planeja e controla os estoques, define o tamanho dos lotes, a forma de reposição da matéria-prima e os estoques de segurança. Sequenciamento é a determinação da sequência de execução das operações de produção nas máquinas, visando minimizar atrasos, ociosidades e estoques em processo.

Emissão de ordens, implementa o programa de produção emitindo a documentação necessária para o início das operações e liberando-a quando os recursos estiverem disponíveis. Em sistemas de produção repetitiva (alto volume, baixa variedade), a programação detalhada é orientada por regras mais simples e visuais como os sistemas de produção puxada tipo Kanban. Por outro lado, em empresas de produção intermitente (baixo volume, alta variedade), a atividade de programação detalhada torna-se mais complexa, dificultando a sincronização das operações para redução de custos, atrasos e tempos de fluxo das ordens. Neste ambiente, a atividade de programação pode ser apoiada em software específicos de programação da produção.

Controle da produção: é a última etapa do PCP e consiste no acompanhamento dos processos produtivos a fim de verificar o andamento da produção conforme o planejado, ou seja, verificar se o que foi decidido no plano agregado, programa mestre e programação detalhada está sendo realizado. A partir do apontamento da produção (tempos e rendimentos do processo), o PCP acumula dados atualizados dos processos para utilização nas decisões futuras.

O PCP compõe-se de informações que não analisados em todas as outras áreas da empresa. Sua função é, a partir dessas informações, dar condições para que a área de Produção seja capaz de realizar eficientemente suas atividades.

“O PCP compõe-se de atividades que antecedem e criam condições para a produção, agindo sobre o produto/processo, materiais, produção/fábrica. Estende suas ações ou gera reflexos em praticamente toda organização. Promove o ato de produzir mediante o acionamento das unidades produtivas respaldado em atividades coordenativa. Sucede ao ato de produzir através do exercício dos controles, em que os resultados são comparados àquilo que é anteriormente programado” ERDMANN (1998, p.17)

3. Metodologia

A integração de todas as informações, pedidos, vendas, compras etc, uma das maiores dificuldades encontradas para o PCP. Contudo, o seu alcance implica em satisfação de todas as áreas da empresa assim como dos clientes. [6]De fato, pode-se constatar que a função do departamento de PCP em uma organização é bastante complexa. É necessário entender um pouco de todas as áreas e também fazer parte da rotina de cada uma delas. No entanto, deve-se deixar bem claro que o PCP, apesar de toda importância que representa para uma empresa, é uma atividade de apoio para as demais áreas.

“[...] ele envolve geralmente a organização e o planejamento do processo de fabricação. Especialmente, se constitui no planejamento, do sequenciamento de operações, da programação, da movimentação e da coordenação da inspeção, o no controle de materiais, métodos, ferramental e tempos operacionais. O objetivo final é a organização do suprimento e movimentação dos recursos humanos, utilização de máquinas e atividade relacionadas, de modo a atingir os resultados de produção desejados, em termos de quantidade, qualidade, tempo e lugar” RUSSOMANO (1986, p.42)

Com o grande intuito de controlar o estoque, utilizando técnicas de Planejamento e Controle de Estoque. As táticas dos controles são sempre adotados segundo orientação e definição estratégica dos gestores.

Dentro do departamento de almoxarifado, são efetuados diariamente AIC (Animação de Intervalo Curto), onde são levantados todos os assuntos respectivos ao melhoramento do processo, com abertura para sugestões e mudanças no processo.



Figura 1. Tela principal do Sistema *ORGM*. Fonte: Schneider Eletric Brasil Ltda.

O *ORGM – Lean Manufacturing*, é o programa de interface dos recebimentos de materiais, onde são identificados, armazenados e abastecidos na linhas da produção conforme necessidade de montagem dos equipamentos.

3.1 Método Detalhado do Abastecimento da Produção

O Almojarifo completando o rodízio na linha, coletando as necessidades da produção que ficam numa Lista de Separação, nesta lista são estão contida as informações dos locais do *Picking* Fixo (supermercado que fica no almoxarifado) em que os itens serão retirados e os locais no Trem informados. Cada operador deve iniciar seu trabalho selecionando as Listas de Separação (*Pick List*) do Quadro de listas a serem separadas, sempre respeitando os horários das transportadoras.

PICK LIST 230656 - TEC MASTER COMPO

5799 - TEC MASTER COMPO

R JOAO GOULART, 250, -
PG INDUSTRIAL - CANOAS - RS
CEP: 92420-530

Schneider
Prazo Entrega: 24/7/2007
Página 1
Data: 14/8/2007 08:19:28
WMS

Situação:
Transportadora: EXPRESSO JUNDIAI LTDA
Cond Pagamento: 11 - 60 DDL
Permite Entrega Parcial

Detalhes do agrupamento
PickListID: PL#230656#

PickListID	DERP	Ordem Venda	Pedido Cliente	Referencia B	Observacoes	Nº Execução
911492		625443	36467 - 0507	Data Entrega		1
911493		628503	36794/36806			2

Almox.	Local	Qtde	Código do Item	Descricao	Completo?	OV / linha
A61	E4 1549B	50	GV2 G354	JOGO DE BARRA TRIP 63A P/3G VIG		625443 / 6
A61	F5 5561A	98	LC1E23M7	CONTATOR 23A 1NA 220V 50/60		628503 / 2
Total de Itens			148			
Total de Linhas do PickList			2			

Figura 2. Lista de separação – *Pick List*. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

Com as Listas de Separação (*Pick List*) já selecionadas, o separador deverá abastecer seu carrinho com um “mix” de embalagem adequada para realização de sua atividade.



Figura 3. Carrinho com mix de embalagens. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

O separador também deverá ter em seu carrinho as etiquetas SMART, que serão coladas nas embalagens para identificação, e pequenas embalagens e sacos plásticos, caso precise embalar pequenos produtos que são vendidos separadamente.



Figura 4. Carrinho com embalagens/etiquetas. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

O separador deverá também manter junto ao seu material de trabalho o coletor RF. Todas as informações de separação de produtos serão captadas por ele.



Figura 5. Coletor RF. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

Com as Listas de Separação (*Pick List*) já selecionadas e o carrinho abastecido, o SEPARADOR deverá iniciar o seu COLETOR RF. Antes de iniciar a separação dos itens (*Picking*), o separador deverá obrigatoriamente “assumir” todas as listas de separação (*Pick List*). Assumir a Lista de Separação (*Pick List*) quer dizer que o separador, com o auxílio do coletor RF, deve passar o laser do coletor RF no código de barras de todas as listas de separação que estão com ele.

Desta forma, conseguimos, a qualquer momento, identificar com quem está a Lista de Separação (*Pick List*), além de conseguir monitorar a produtividade dos separadores.

Para assumir as Listas de Separação, basta que o separador, ao logar seu coletor RF, passe o laser do coletor RF no código de barras de cada uma das suas listas de separação (*Pick List*), basta passar o laser do coletor RF no código de barras da Lista.

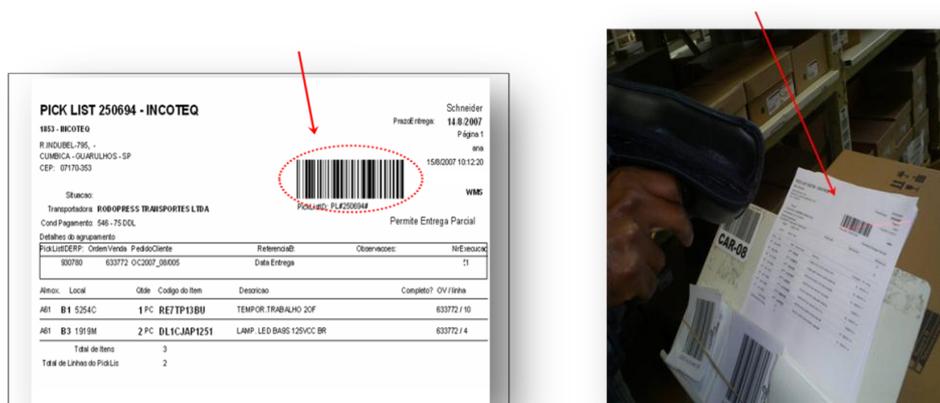


Figura 6. Operador escaneia a lista *pick list*. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

Voltando na Área de *Picking*, o Almoxarifo começa a pegar o material da Área de *Picking* e colocá-lo em lugar específico do trenzinho, local definido de acordo com o espelho da linha.

Nosso *picking* foi criado pela empresa *Trilogic*, a escolha do *picking* frontal neste caso foi a melhor escolha, pois este tipo de prateleira permite uma melhor acessibilidade dos operadores guardar e retirar os itens dos locais *picking*. Observa-se o tracking escolhido na figura 7.



Figura 7. *Picking* fixo da empresa *Trilogic*. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

Ao fim da operação de picking o trenzinho vai ser organizando segundo o Espelho da Linha, facilitando a operação de abastecimento na Produção.

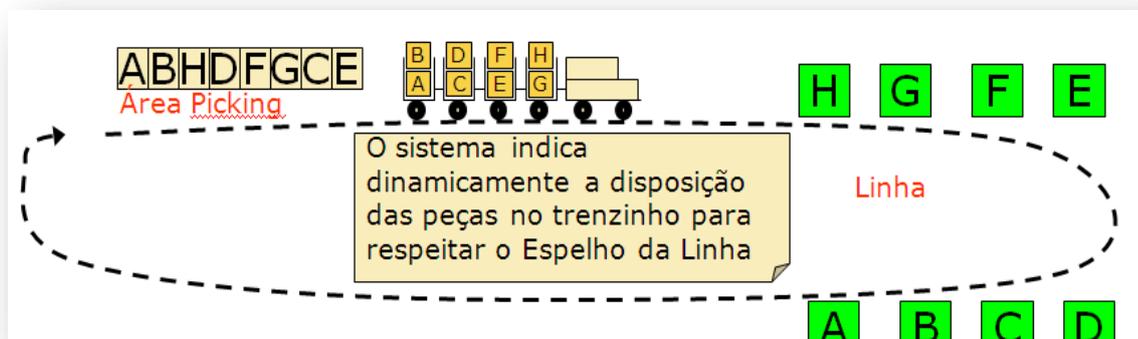


Figura 8. Fluxo de abastecimento dos itens da área de *picking* no trem. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

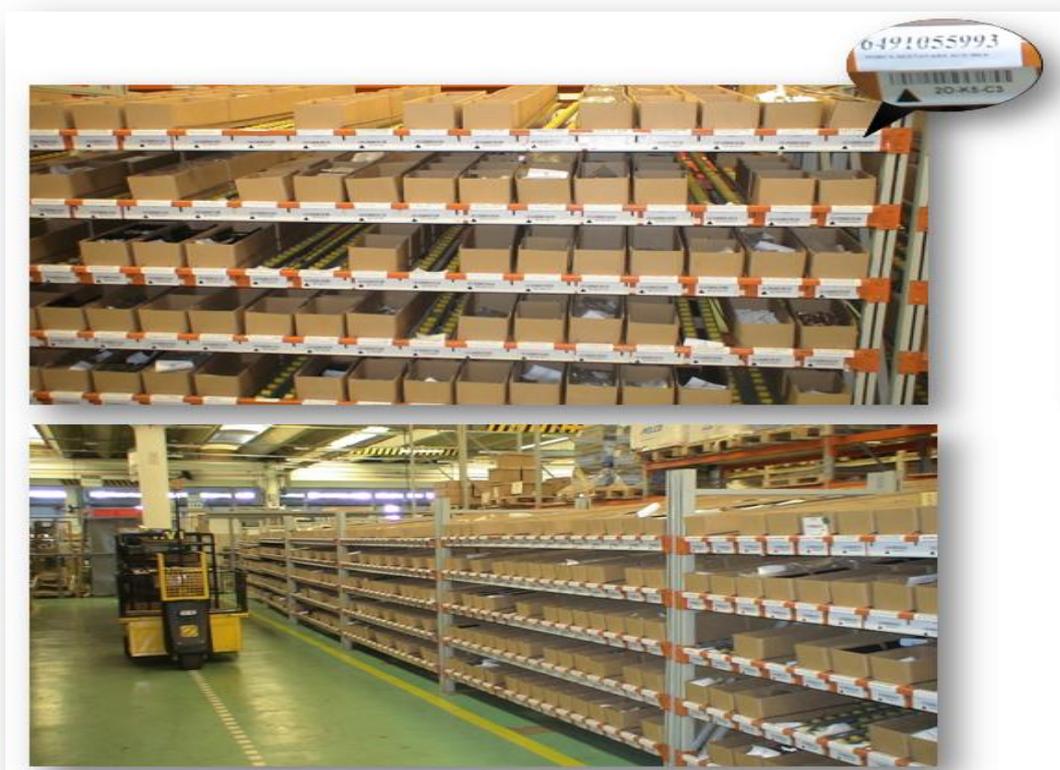


Figura 9. Área de Picking Fixo – Almoarifado. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda

Para entender melhor o processo geral de abastecimento da área do picking fixo criei o procedimento, figura 10, o mesmo se encontra em um quadro no almoarifado o

que auxilia os almoxarifados, operadores do almoxarifado, e os visitantes a entender o processo de abastecimento.

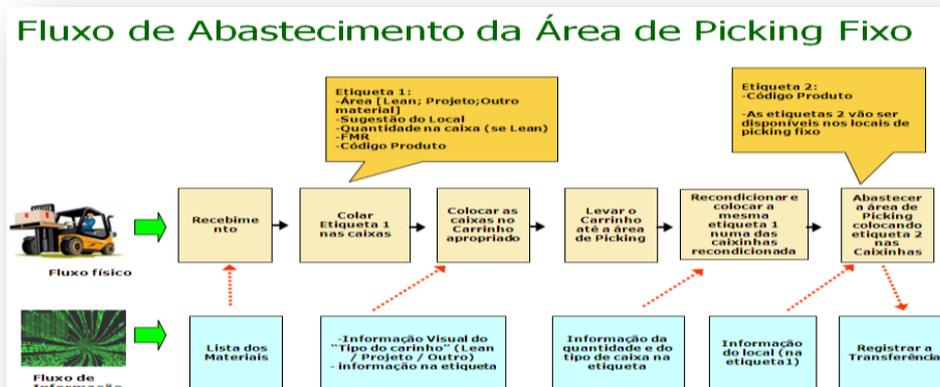


Figura 10. Fluxo de abastecimento do almoxarifado. Fonte: Schneider Electric Brasil Ltda.

4. Resultados e Discussões

A pouco tempo foi divulgado a segunda revisão do procedimento estabelecido no ano de 2014 a ser aplicado na unidade de Sumaré.

O PCP deve analisar a carga descrita e informada no Sistema SSGP (Sistema Schneider de Gerenciamento de Projetos) e incluir em uma análise de carga para verificar possíveis gargalos de produção, sobrecargas e baixas de cargas produtivas, a fim de evidenciar a necessidade de mão obra (capacidade) necessárias para atendimento da demanda estipulada, forecasts para PLPS e Engenharia, o qual realizará acompanhamentos durante as tarefas dos projetos predecessoras e em andamento do projeto na produção. Além destas informações, o PCP participa de reunião mensal referente ao processo de previsão de entradas de pedidos e demanda futura, a qual fornece informações necessárias para programação e controle da carga e produção.

São realizadas reuniões semanais, a fim de obter informações atualizadas dos projetos programados de acordo com o andamento da produção, para evidenciar eventuais problemas ocorridos e buscar planos de ações para correções destes de forma breve (Ofensores de produção e causas raízes), esta reunião é formalizada na TV localizada no setor de Engenharia (Acompanhamento de Projetos).

Todo acompanhamento das tarefas são realizados pela Engenharia, onde deve ser seguido através do (*Template/Baan*), no qual as datas de lançamento dos materiais elétricos e mecânicos são verificadas e programadas de acordo com o Lead time padrão de materiais, adequadas como referência para data de início de montagem no PMP. Caso, as datas programadas no SSGP não sejam atendidas pela Engenharia, o TCR deverá reprogramar a tarefa com a nova data de realização e as demais datas que contemplam o cronograma do projeto. A conferência das informações de engenharia é verificada semanalmente com a ferramenta *Healthy Start Production* entre Engenharia, PLPS e PCP.

O planejamento de materiais após a verificação do cumprimento das tarefas de engenharia quanto aos lançamentos de materiais (elétricos e mecânicos), deve-se atualizar o PMP de acordo com as novas informações obtidas, e divulgar ao PLPS as datas para início de montagem. O planejamento de materiais, após receber estas informações, analisa junto ao sistema (Baan) da companhia e fornecedores, as datas de entrega dos materiais, junto ao tempo de logística empregado na separação e pagamento demateriais para a produção, conforme o PMP, verificando se não há problemas e/ou necessidade de reprogramações. Após confirmação de materiais pelo PLPS, este informa ao setor de PCP, quais serão as datas disponíveis de materiais para programação ideal no PMP de início de montagem para os projetos semanalmente, com detalhamento semanal através do *Healthy Start Production*. A conferência das informações do PLPS é verificada semanalmente com a ferramenta *Healthy Start Production* entre Engenharia, PLPS e PCP.

O PCP analisa as metas diárias e semanais fornecidas à produção em forma de PMP e as transforma em Indicadores demonstrados em gráficos evidenciando os níveis de serviços planejados e executados, seus impactos, revisões dos PMP's semanais, acompanhamento de aderência ao planejado, eficiência da produção e modificações em processos produtivos (cliente e/ou engenharia). Após a realização dos indicadores consolidados o PCP divulga a Gestão de Produção os resultados obtidos no período analisado a todos os envolvidos e gestão de projetos.

5. Considerações Finais

A ideia central desse artigo foi demonstrar através de dados coletados na empresa Schneider Electric Brasil Ltda., as necessidades de um bom gerenciamento de estoque. Buscando formas de maior obtenção de lucro com o menor custo possível, onde o setor considerado de grande influência é o almoxarifado/estoque, que quando bem administrado é um fator primordial para diminuição de custos. Para obter uma vantagem competitiva duradoura é necessário atualizações e aperfeiçoamento de grandes ferramentas, para uma gestão eficiente do estoque.

Tendo como exemplo sempre de uma gestão estratégica, que nada mais é do que fazer um total planejamento de como controlar os materiais dentro da organização, objetivando sempre em manter o equilíbrio entre as reais necessidades, estando sujeito a perdas e também a grandes ganhos.

Com base nos objetivos traçados para o mesmo no desenvolvimento dos resultados, demonstram que é de suma importância o controle de estoques, pois é através deste controle que a empresa consegue criar as suas estratégias.

A gestão de estoque executada sem planejamento ou executada com deficiência em suas etapas por meio do arranjo físico ou disponibilidade de ferramentas, refletem negativamente nos resultados das organizações, principalmente nos prazos de entrega de produtos ou na disputa acirrada com a concorrência. Em contra partida a gestão de estoque executada com excelência em todas as suas etapas pode causar um efeito positivo surpreendente para a Organização. Um claro exemplo é o aumento do nível de serviço da organização.

Referências

[5] – CHING, Houg Yuh - Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada, São Paulo: Editora Atlas, 2001. (33-35 p.)

[3] – EBAH – Artigo: Guilherme Hongaratti, acesso pelo site

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAWuQAB/trabalho-pcp-introducao-a-engenharia-producao>

[1] – Portal Educação – Artigo por Colunista Portal - Dia A Dia E Estética 2014 acesso pelo site

<http://www.portaleducacao.com.br/cotidiano/artigos/53633/o-que-e-planejamento-e-controle-de-estoques>

[4] – Portal SEBRAE, acesso pelos site

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-elaborar-o-controle-de-estoque-de-mercadorias>

[2] – Portogente, acesso pelo site

<https://portogente.com.br/portopedia/pcp-planejamento-e-controle-da-producao-78470>.

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA NO RAMO DE PET SHOP NA CIDADE DE PAULÍNIA

Camila de Moraes Giroto¹
João Roberto Grahl²

RESUMO

Diante do fato do autor demonstrar interesse em investir em um novo negócio, notou-se necessário um aprofundamento mesclado de pesquisa teórica e pesquisa de campo, com foco no segmento desejado para buscar um resultado mais refinado e real. Foi realizado pesquisas por meio de sites de pesquisa, livros e planilhas para a realização de cálculos. As pesquisas de campo foram realizadas através de questionários e entrevistas, visando avaliar a opinião do público no centro da cidade e a futura aceitação da empresa, e análise econômica. Com base neste estudo o autor obteve informações suficientes a fim de provar a viabilidade positiva ou negativa para a abertura do Pet Shop.

Palavras – chaves: Pet Shop, Plano de negócios.

ABSTRACT

Given the fact the author show interest in investing in a new business, it was noted need a merged deepening of theoretical research and field research, focusing on the desired segment to seek a more refined and actual results. Research was conducted through search sites, books and spreadsheets to perform calculations. The field surveys were conducted through questionnaires and interviews, to assess public opinion in the city center and the future acceptance of the company, and economic analysis. Based on this study the author obtained enough information to prove the positive or negative viability for the opening of the Pet Shop.

Key - words: *Pet Supplies, Business Plan.*

(1) Cursando Administração de Empresas, 4º ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: mila.moraesgirotto@gmail.com)

(2) Ms. Recursos Humanos, UNIMEP SP. Professor orientador, Faculdades Network - Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail:jrgrahl@yahoo.com.br)

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é auxiliar a viabilidade da abertura da empresa na cidade de Paulínia, pesquisar a relação de aceitação do mercado, referente à implantação de um Pet Shop. E também disponibilizar para a sociedade um novo serviço prestado ao oferecer uma estrutura de cuidados aos animais de estimação, tais como banho, tosa, daycare (creche), adestramento (com a metodologia da psicologia e não de petiscos) e venda de produtos e acessórios relacionados à saúde, beleza e bem estar dos animais de estimação.

Saber qual a viabilidade econômica da abertura de uma empresa no segmento de Pet Shop, e com isso, saber como manter financeiramente saudável a empresa diante da concorrência e crises frequentes no mundo dos negócios.

A elaboração de um plano de negócios e constitui, hoje, o ponto de partida não apenas às empresas já existentes, mas, principalmente, para as idéias de um novo negócio, em que os gestores desejem iniciar as atividades com planejamento e cautela. Para se manterem competitivas em um mercado que apresentam rápidas e constantes mudanças, as empresas devem ser ágeis na identificação e reconhecimento dos problemas e das novas oportunidades de mercado.

Neste sentido, a escolha da elaboração de um plano de negócio no segmento de Pet Shop, deu-se identificação do empreendedor com o ramo e o crescimento do mercado pet nos últimos anos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 DA CONTABILIDADE DE CUSTOS A CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Martins¹ a Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira e da necessidade de avaliar estoques na indústria, esse processo na época era fácil para as empresas típicas do mercantilismo, que seus princípios derivam dessa finalidade primeira, e por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas, que é o Controle e a Decisão.

Segundo Martins¹ a primeira preocupação dos Contadores, Auditores e Fiscais é fazer da Contabilidade de Custo uma forma de resolver seus problemas de mensuração monetária, e não de fazer dela um instrumento de administração.

A Contabilidade de Custos tem duas funções que são relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda na tomadas de decisões. No Controle a missão mais importante é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, de orçamento e outras formas de previsão, e acompanhar efetivamente o acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. Na Decisão, seu papel é de revestir de suma importância, pois é ela quem alimenta as informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, etc.

Esquema do Sistema de Informações Gerenciais

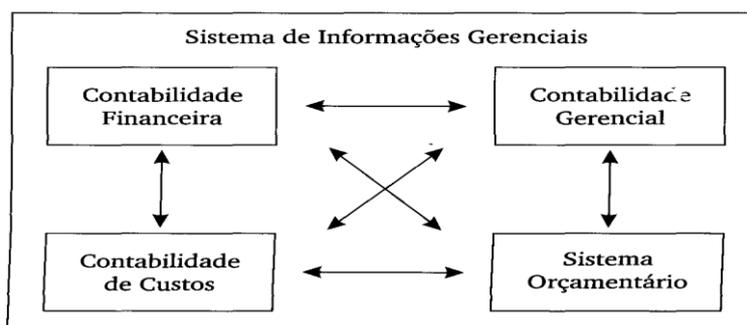


Figura 1- Fonte: Martins, Elizeu - Título: Contabilidade de Custo, 2003, pag. 15

2.2 ALGUNS PRINCÍPIOS CONTÁBEIS APLICADOS À CONTABILIDADE DE CUSTOS

Para Martins¹ os princípios contábeis geralmente aceitos são observados para a elaboração de Balanços e Demonstrações de Resultados. É necessário conhecer a Realização, a Competência, o Custo Histórico, a Consistência, o Conservadorismo e a Materialidade, entre outros.

Os custos de produção são os gastos incorridos no processo de obtenção de bens e serviços destinados à venda.

O Autor¹ cita que a realização da receita ocorre quando da transferência do bem ou do serviço para terceiros. Contabilmente a receita só será reconhecida futuramente, os valores agregados de gastos, relativos a fatores utilizados no processo de produção, vão sendo acumulados na forma de estoques. E eles serão considerados como despesas também futuramente.

Segundo Martins¹ teoricamente a separação de Custos e Despesas é fácil, e na prática, no entanto, há uma série de problemas, pelo fato de não ser possível a separação de forma clara e objetiva.

2.3 EMPREENDEDORISMO

Segundo Chiavenato (13) o empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios, ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias. Diz também que é ele quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam.

O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

Segundo Dornelas ((14)) o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 90, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para

Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas.

Dornelas diz que empreender com sucesso é levar consigo o conhecimento do negócio em que atua, que leva tempo e requer experiência. O fator que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum é o planejamento a partir de uma visão de futuro.

2.4 POR QUE ABRIR UM PET SHOP?

Um dos fatores que levam a abrir o Pet Shop é a abertura do mercado hoje. O mercado de pet shop no Brasil é relativamente recente, porém isso indica que o sucesso deste mercado em outros países também irá acontecer em nosso país.

O site petbr.com.br diz que segundo a Assofauna (Associação dos revendedores de produtos e prestadores de serviços e defesa destinados ao uso animal) 63% das famílias brasileiras de classe A e B possuem animais de estimação e os consideram como membros da família. Este número passa para 64% quando se trata da classe C.

Diz também que a população de animais de estimação vem crescendo proporcionalmente ao número de pessoas, e a cada dia os pets ganham mais espaços dentro das casas. O setor apresenta um crescimento médio de 17% ao ano e o ramo de acessórios para pets cresceu em 185%.

Já o site brasileconomico.ig.com.br diz que segundo a Abinpet (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação) dados mostram que em 2014 o setor movimentou R\$16 bilhões, alta de 8,2% ante o ano anterior.

2.5 ATENDIMENTO AO CLIENTE

A empresa terá um diferencial, no atendimento ao cliente. Todos os profissionais serão altamente qualificados e treinados, para dar suporte necessário aos clientes e o tratamento que cada animal precisar. Teremos um especialista em cada área do pet, para que não ocorra imprevistos.

3. METODOLOGIA

Este estudo realizou uma revisão bibliográfica por meio de sites de pesquisas, planilhas do Excel e livros. A partir disso foi realizada uma pesquisa com moradores de um bairro próximo ao centro da cidade de Paulínia. Para isto foram abordadas 38 pessoas, onde 26% foram jovens e adolescentes, 49% mulheres e 25% entre homens e idosos.

De acordo com Lakatos e Marcone (4), o conhecimento popular é valorativo por excelência, pois se fundamenta numa seleção operada com base em estado de ânimo e emoções: como o conhecimento implica uma dualidade e realidades, isto é, de um lado o sujeito cognoscente e, de outro, o objeto conhecido, e este é possuído de certa forma, pelo cognoscente, os valores do sujeito impregnam o objeto conhecido. Já Pradanov e Freitas dizem que os métodos gerais ou de abordagem oferecem ao pesquisador normas que são destinadas a estabelecer uma ruptura entre objetivos científicos e não científicos, e que esses métodos esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade.

Para Lakatos e Marcone (4) é verificável, visto que está limitado ao âmbito da vida diária e diz respeito àquilo que se pode perceber no dia a dia. E que toda pesquisa deve ter um objetivo para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. E para a obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos, sendo eles: *pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos*.

A partir desta etapa foram analisados os dados obtidos e feito o levantamento do Investimento Inicial e feita as Projeções dos Lucros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em entrevista 60% dos entrevistados disseram que utilizariam dos serviços, pois não existe na região algo parecido, e que seus animais precisam de mais atenção, pois trabalham fora o dia todo, já 25% dos entrevistados alegaram não conhecer o trabalho que será realizado, mas gostaram da idéia e também disseram que na região não tem esses serviços, 13% disseram que não conhecem o serviço e que não o utilizariam, e 1% disse que não utilizaria, pois não teriam condições financeiras, conforme figura 2.

Com o resultado positivo da pesquisa que foi realizado em bairro próximo ao centro da cidade, foi necessário realizar uma pesquisa com foco na população de toda a região.

A partir das informações obtidas com a pesquisa de campo, foi elaborado um questionário para entrevistar uma parte da população de Paulínia.

O questionário foi formulado com 08 questões para analisar o fluxo de pessoas no centro da cidade de Paulínia, e a aceitação da empresa no local.

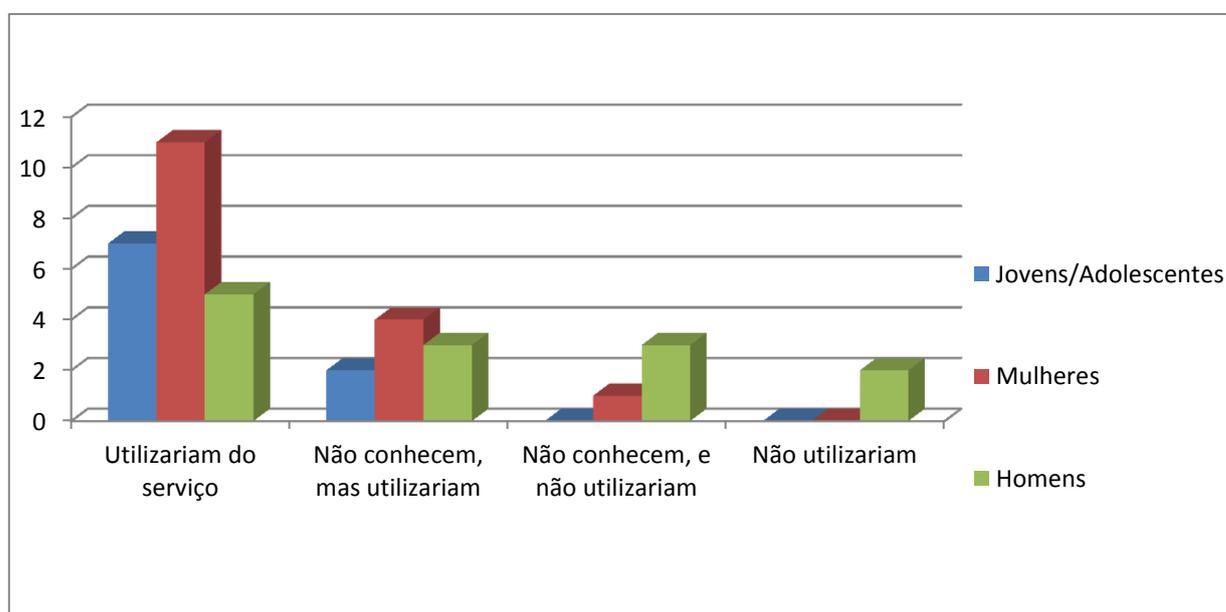


Figura 2. Porcentagem de pessoas que utilizariam os serviços oferecidos. **Fonte:** Autoria própria.

Com as informações obtidas, levou-se em consideração a importância de uma questão, direcionada ao produto/serviços no qual será comercializado, conforme figura3.

SE VOCÊ ENTRAR EM UM PET SHOP O QUE VOCÊ COMPRARIA OU QUAL SERVIÇOS UTILIZARIA?

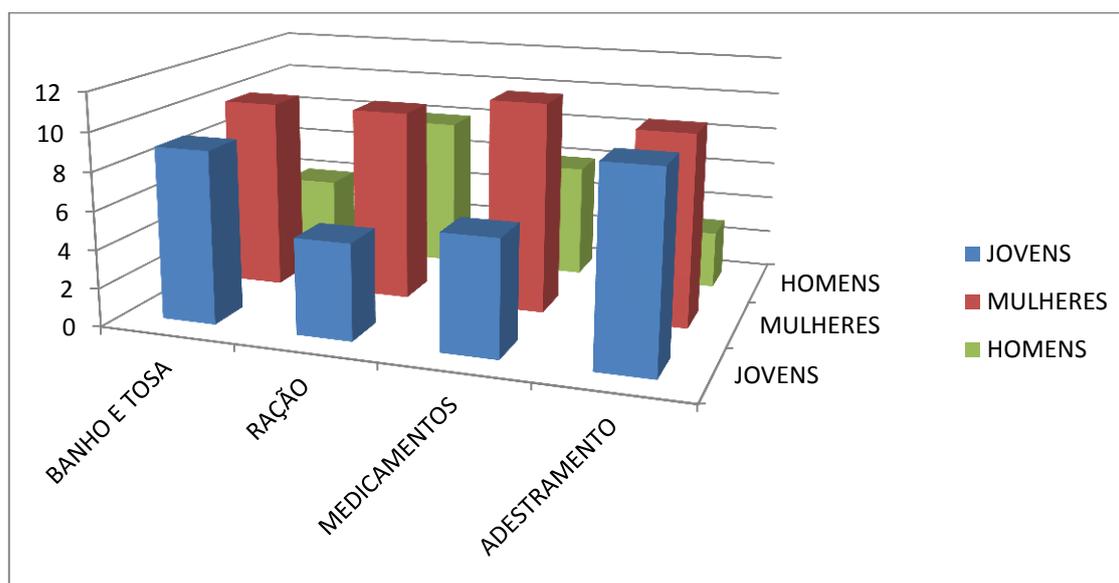


Figura 3: Porcentagem de produtos comprados ou serviços utilizados. **Fonte:** Autoria própria.

Dos dados obtidos, verificou-se a aceitação dos futuros clientes. No entanto, é necessário avaliar a viabilidade econômica deste negócio.

Segundo Marques (8), para realizar o desenvolvimento de um projeto adequado na área econômica, necessita de várias etapas para compor a viabilidade. E diz também que a análise da viabilidade econômica é essencial para idealizar as receitas, custos variáveis, custos fixos e lucro líquido.

Para isto foi elaborado uma planilha com dados, baseados em uma pesquisa realizada em 2 Pet Shop da região, com a intenção de visualizar os valores e ter uma previsão mensal com mais propriedade.

Análise Econômica Mensal	
RECEITAS	R\$
FATURAMENTO BRUTO	R\$ 42.000,00
TOTAL	R\$ 42.000,00
MATERIAIS	
MATERIAL PARA USO INTERNO NO BANHO E TOSA	R\$1.200,00
MATERIAL DE LIMPEZA	R\$800,00
PRODUTOS PARA VENDA	R\$5.600,00
TOTAL	R\$7.600,00
CUSTOS FIXOS	
ALUGUEL	R\$2.500,00
PROLABORE	R\$701,32

ÁGUA	R\$120,00
LUZ	R\$260,00
TELEFONE	R\$150,00
3 TOSADOR (1038,00)	R\$3.114,00
3 ATENDENTES/CAIXA (1100,00)	R\$3.300,00
2 FUNCIONÁRIOS TERCERIZADOS PARA LIMPEZA	R\$ 2.000,00
ENCARGOS FUNCIONÁRIOS 80%	R\$5.131,20
CONTADOR	R\$374,00
TOTAL	R\$17.650,52
CUSTOS VARIÁVEIS	
MARKETING/DIVULGAÇÃO	R\$500,00
TOTAL	R\$500,00
ENCARGOS	
DAS - SIMPLES 6%	R\$2.100,00
TAXA LICENÇA – ALVARÁ	R\$300,00
TOTAL	R\$2.400,00
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 13.849,48

Tabela 1. Planilha da análise econômica. **Fonte:** Autoria Própria.

Com o Lucro Líquido positivo, é importante realizar a avaliação da lucratividade.

Segundo o SEBRAE, a lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual e que indica o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

Figura 4. Fórmula da Lucratividade **Fonte:** Sebrae.

Logo temos:

$$\text{Lucratividade} = (\text{R}\$13.849,48 / \text{R}\$42.000,00) \times 100 = 32,97\%$$

Figura 5. Resolução da figura 4 **Fonte:** Autoria Própria.

A lucratividade mensal será de 32,97% ao mês, segundo Biagio(9) é uma lucratividade atraente.

Segundo o site Infomoney o empreendedor deve saber se seu negócio será rentável, para isso o empreendedor terá que ter o valor do investimento inicial e dividir

o valor estimado do fluxo de caixa mensal. Assim obtém-se a taxa de retorno do investimento.

Exemplo de acordo com a tabela 1.

$$\text{(Resultado do Fluxo de caixa / Valor do Investimento Inicial)} \times 100$$

Figura 6. Fórmula da taxa de retorno **Fonte:** Autoria Própria.

Logo temos:

$$(\text{R}\$13.849,48 / 150.000,00) \times 100 = 9,23\%$$

Figura 7. Resolução da figura 6 **Fonte:** Autoria Própria.

A rentabilidade do empreendimento é de 9% ao ano. Trata-se de um bom negócio, já que é rentável. Agora teremos o cálculo do prazo de retorno do investimento inicial.

$$\text{(Investimento Inicial / Resultado do fluxo de caixa)}$$

Figura 8. Fórmula do prazo de retorno do investimento inicial **Fonte:** Autoria Própria.

Logo temos:

$$\text{R}\$150.000,00 / \text{R}\$13.849,48 = 10$$

Figura 9. Resolução da figura 8 **Fonte:** Autoria Própria.

O investimento inicial será recuperado em pouco mais de 10 meses. Trata-se de fato de um negócio atraente.

Com base nas informações das tabelas acima, o retorno é classificado como rápido.

O valor de Investimento Inicial é de recursos próprios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, foi possível comprovar que a partir das vantagens e desvantagens, a abertura do Pet Shop “Central Pet” é viável, pois além de ser bem aceito, por meio de pesquisas, é uma nova tendência e contará com serviços de qualidade, com pessoas qualificadas e especializadas, para um atendimento com excelência, em que o consumidor espera. Sendo assim conclui-se que, cabe ao empreendedor se atentar em relação aos preços, para que possa adaptar-se a capacidade de compra dos consumidores.

De acordo com a pesquisa realizada, conclui-se que nos dias de hoje as pessoas estão entrando cada dia mais no mundo Pet, levando seu cão/gato para banho, tosa, consultas médicas, exames, até mesmo a *daycare*, pois a maioria trabalha fora e seus animaizinhos acabam ficando sozinhos, e com o trabalho esses pets não ficaram mais sozinhos, eles estarão com profissionais o dia todo e se divertindo.

Conclui-se que com a análise positiva desta pesquisa, proporcionou a autora deste artigo, informações seguras, que permitirá que a abertura do “Central Pet” ocorra na cidade de Paulínia - SP.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Martins, Elizeu. Contabilidade de Custos. 9ª edição. Atlas: São Paulo, 2003.
- 1 - Martins, Elizeu. Contabilidade de Custos: inclui ABC. 8ª edição. Atlas: São Paulo, 2001.
 - 2 - Marion, José Carlos; Iudícibus, Sérgio . Curso de Contabilidade: Para não Contadores. 3ª edição. Atlas: São Paulo, 2000.
 - 3 - Leite, Helio de Paula. Contabilidade para Administradores: 4ª edição. Atlas: São Paulo, 1997.
 - 4 - Marcone, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica: 5º edição. Atlas: São Paulo 2003.
 - 5 - Pradanov, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.
 - 6 - www.petbr.com.br - Acesso em 15 maio 2015.
 - 7 - www.brasileconomico.ig.com.br - Acesso em 15 maio 2015.
 - 8 - www.books.google.com.br (Marques, Wagner Luiz. Viabilidade Econômica: 1ª edição)- Acesso em 08 set. 2015.
 - 9 – Baggio, Luiz Arnaldo. Batocchio, Antônio. **Plano de Negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. 1ª ed. Monole: São Paulo, 2005.
 - 10 - www.bibliotecadigital.unicamp.br - Acesso em 28 Set. 2015.
 - 11 - www.sebrae.com.br - Acesso em 11 Out. 2015.
 - 12 - www.infomoney.com.br - Acesso em 11 out 2015.
 - 13 – Chiavenat, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.
 - 14 – Dornelas, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2008.

“ PESQUISA PARA ABORDAR A POPULAÇÃO DE PAULÍNIA E REGIÃO, EM VIRTUDE DA ABERTURA DE UMA EMPRESA NO RAMO DE PET SHOP NO CENTRO DA CIDADE.”

PESQUISA DE CAMPO

1- Você é do gênero:

Masculino Feminino

2- Qual a sua idade:

_____ anos

3- Você tem animais de estimação?

Sim Não

4- Se Não, você pretende ter um animal de estimação?

Sim Não

5- Quantos e quais são?

1 2 3 4 5 mais de 5

Cachorro Gato Pássaros Coelho Outros

6- Se na sua cidade tivesse um pet shop com serviços diferenciados como a Day care, hotel e recreação, você levaria seu animalzinho?

sim, não

7- Se gostar do ambiente, do atendimento, o deixaria mais vezes?

Sim, _____

Não, _____

8- Você acha que o valor da Day care sendo em média de R\$60,00, e do hotel sendo em média de R\$80,00 é:

justo barato caro

Este formulário será analisado e as informações acima se aplicará à um artigo científico para conclusão do curso de administração na Faculdades Network – Nova Odessa, SP

Muito obrigado pela sua colaboração !

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA

Gabriela dos Santos Tanner ¹

João Roberto Grahl ²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo caracterizar e avaliar o clima organizacional em uma empresa em Americana-SP. Para tanto, buscou-se, através da revisão bibliográfica, identificar as variáveis consideradas importantes e adequadas ao estudo do clima organizacional. Utilizou-se, para a coleta de dados, de entrevista estruturada aplicada a todos os funcionários da empresa citada. Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante positivo, segundo a percepção de seus empregados, com um índice de aprovação bastante alto para as afirmativas propostas, o que revela um grau de satisfação elevado de toda a equipe. Foram observadas algumas deficiências, como a falta de reuniões, a melhoria do trabalho em equipe e a melhoria no aspecto de segurança interna, itens que devem receber atenção especial por parte dos gestores. No geral, pode-se inferir pelos resultados encontrados, que existe um clima bastante favorável e propício ao desempenho profissional de seus colaboradores, bem como uma alta qualidade de vida.

Palavras - chaves: satisfação no trabalho, qualidade de vida.

ABSTRACT

This study aims to characterize and evaluate the organizational climate in a company in Americana-SP. Therefore, it sought through the literature review, identifying the variables considered important and appropriate to the study of organizational climate. It was used to collect data in a structured interview applied to all employees of said company. The survey results reveal a fairly positive picture, according to the perception of its employees, with a very high approval rating for affirmative proposals, which reveals a high degree of satisfaction of the whole team. Some deficiencies were observed, such as lack of meetings, improved teamwork and improvement in internal security aspect, items that should receive special attention from managers. Overall, it can be inferred by the results, there is a very favorable climate and conducive to professional development of its employees, as well as a high quality of life.

Keys – Words: job satisfaction, quality of life .

¹ Cursando Administração de empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: gabrielastanner@gmail.com)

² Professor Orientador

1. Introdução

Esse trabalho tem como objetivo avaliar o clima organizacional com enfoque no colaborador para a evolução e melhoria em uma empresa de seguimento têxtil localizada na cidade de Americana –SP.

Os tipos de relacionamento numa organização são úteis para identificar a competição ou a cooperação interna dos seus funcionários. A qualidade das interações entre os grupos de uma instituição pode indicar o nível de satisfação interna da organização.

Para tanto, pretende-se verificar a percepção dos funcionários (superiores e subordinados) em relação as variáveis que compõem o clima organizacional, através de entrevistas com os mesmos.

Para dar suporte ao objetivo principal, pretende-se levantar dados relativos ao quadro de funcionários (escolaridade, faixa etária, tempo de serviço entre outros), bem como identificar e classificar os benefícios oferecidos pela empresa.

2. Revisão Bibliográfica

Pode-se entender como clima organizacional, segundo CHIAVENATO (2006, p. 273), aquele que: Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização realizem o trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Deste conceito podemos entender que o clima na empresa é constituído principalmente pelas pessoas que fazem parte daquele determinado ambiente e detém o poder de influenciar comportamentos.

O clima organizacional, tem sido foco de estudos e pesquisas, pois os gestores reconhecem que ele pode exercer influência sobre o comportamento organizacional e desempenho dos funcionários.

Quando há o investimento por parte da empresa com relação ao clima, existe a possibilidade de melhorias do comprometimento dos funcionários, aumento da produtividade, diminuição de doenças, avanços na comunicação interna, dentre outros benefícios (KAHALE, 2012).

2.1. Satisfação no Trabalho

Para Wagner III, Jon A. (2006) satisfação no trabalho é: “Um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Na visão de Chiavenato (2003, p.54) as organizações são inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objetivos. Se essa adaptação é conseguida e os objetivos são alcançados, então a organização será considerada eficaz e terá condições de sobrevivência e de crescimento, à medida que o resultado proveniente de seus produtos e serviços sejam maiores do que o volume despendido na obtenção e aplicação dos recursos. Na concepção de Lacombe (2005, p.236) quando alguém é admitido numa empresa, deixa de ser completamente livre para se comportar como bem lhe aprouver: precisa aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa. Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os

da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser produtivas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta aumentando a rotatividade e o absenteísmo que, com frequência, são sintomas do clima organizacional negativo.

Quanto mais o ambiente organizacional for ajustado às necessidades e valores das pessoas e alinhados com os objetivos da empresa, maior tende a ser a satisfação nos indivíduos a que a ela pertence. A qualidade é um fator determinante também para o crescimento interno e externo da organização. Quando o indivíduo se sente reconhecido, valorizado, quando sente que tem autonomia, então produzirá mais e com qualidade.

2.2. Clima Organizacional como Benéfico para a Empresa e seus Funcionários

A frase “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, geralmente é verdadeira. Esse argumento iniciou-se nos anos de 1930 e 1940, principalmente pela contribuição dos estudos de Hawthorne orientados por pesquisadores na Western Electric. A partir desses resultados os gestores passaram a concentrar-se nas condições e ambiente de trabalho para que seus funcionários fossem mais felizes. Na década de 1980, alguns autores realizaram a revisão da análise dessa pesquisa rotulando-a como ‘ilusória’, pois indicaram que a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho não era consideravelmente alta.

Porém, mais recentemente, foram feitas mais de 300 estudos sobre essa mesma análise, corrigindo erros da revisão anterior e, assim instigando a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influência sobre a vida em grupo. Sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

Para as empresas bem sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

3. Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, tendo como objeto de estudo uma empresa de têxtil localizado na cidade de Americana, São Paulo.

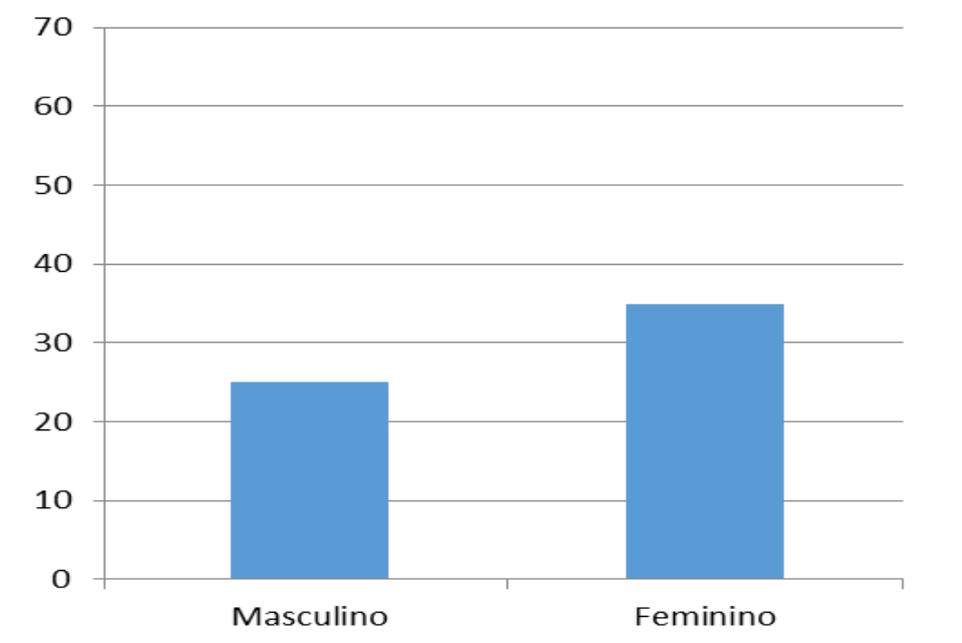
A pesquisa caracteriza-se como um censo, pois foi aplicada à totalidade da população da empresa, num total de 60 funcionários.

Utilizou-se para a coleta de dados, de entrevista estruturada, onde o entrevistador anotou as respostas em um questionário à medida que elas foram sendo respondidas.

4. Resultados e Discussões

A seguir será demonstrado, em formas de gráficos, algumas respostas dos funcionários da empresa Têxtil, referente a pesquisa de clima organizacional. Nela encontramos ilustrados os dados coletados pelos questionários individuais.

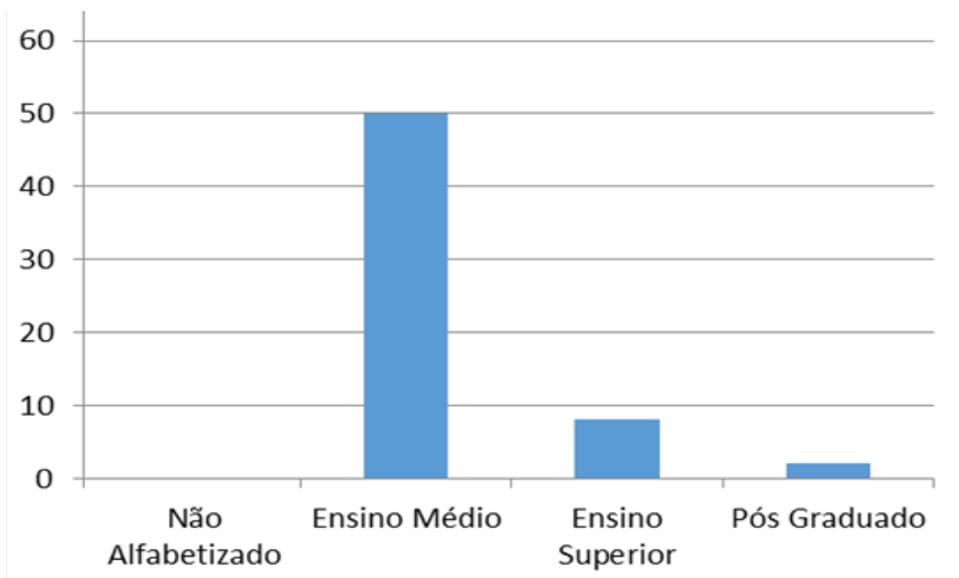
Gráfico 1: Sexo



Fonte: Autoria própria.

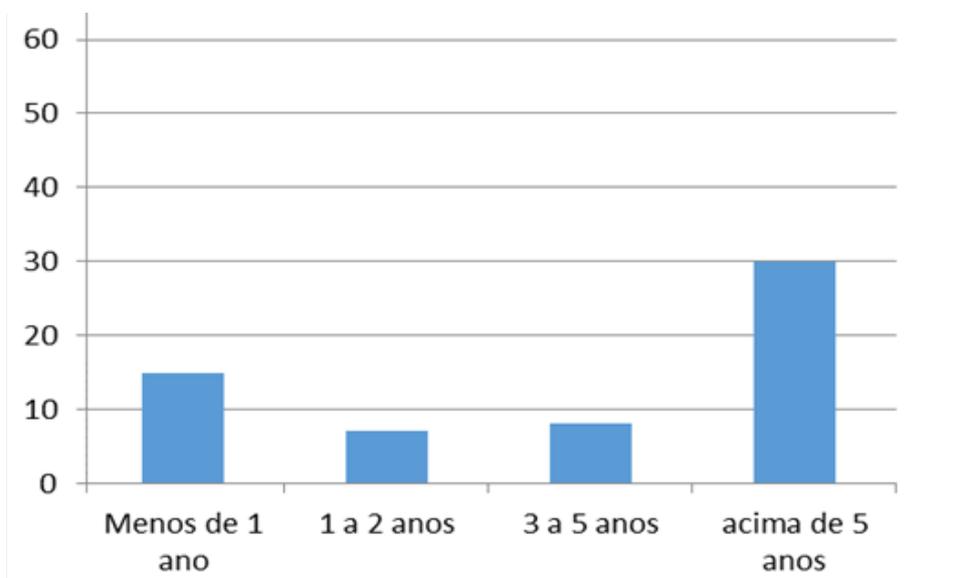
Tem-se que dos 60 funcionários que responderam à pesquisa, 25 são do sexo masculino e 35 do sexo feminino.

Vale ressaltar que as pessoas são o principal ativo de uma organização, o seu mais importante recurso, ou seja, o capital, intelectual de uma organização, a segmentação dos funcionários por gênero é relevante para que se caracterize o grupo de trabalho da empresa.

Gráfico 2: Grau de instrução

Fonte: Autoria própria.

Dos 60 funcionários da empresa, 2 responderam ter pós-graduação, 8 responderam ter ensino superior completo e 50 responderam ter o ensino médio completo.

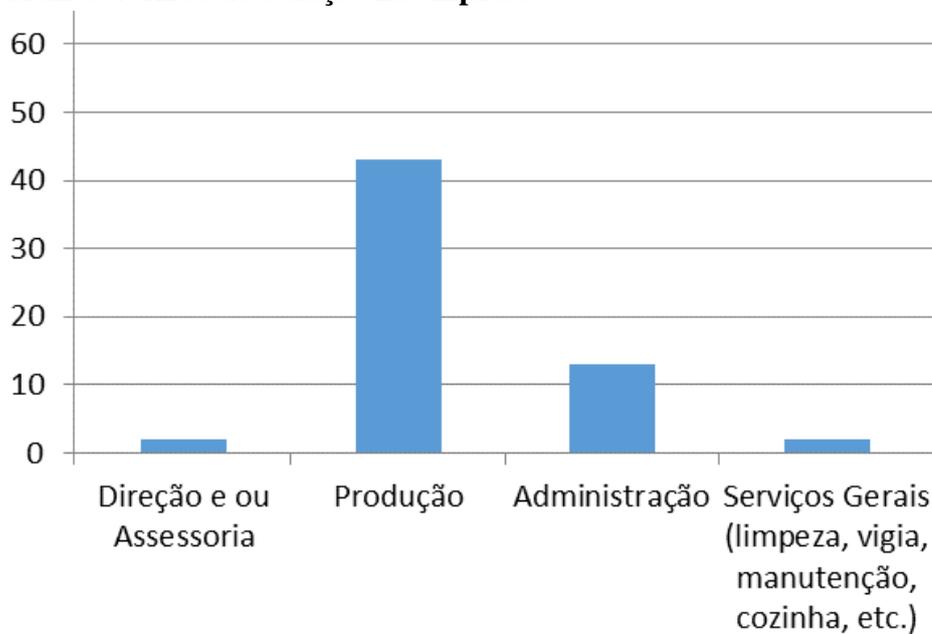
Gráfico 3: Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Autoria própria.

Dos funcionários entrevistados, 30 responderam ter mais de 5 anos de empresa, 8 responderam ter entre 3 a 5 anos, 7 responderam ter entre 1 a 2 anos e 15 responderam ter menos de 1 ano.

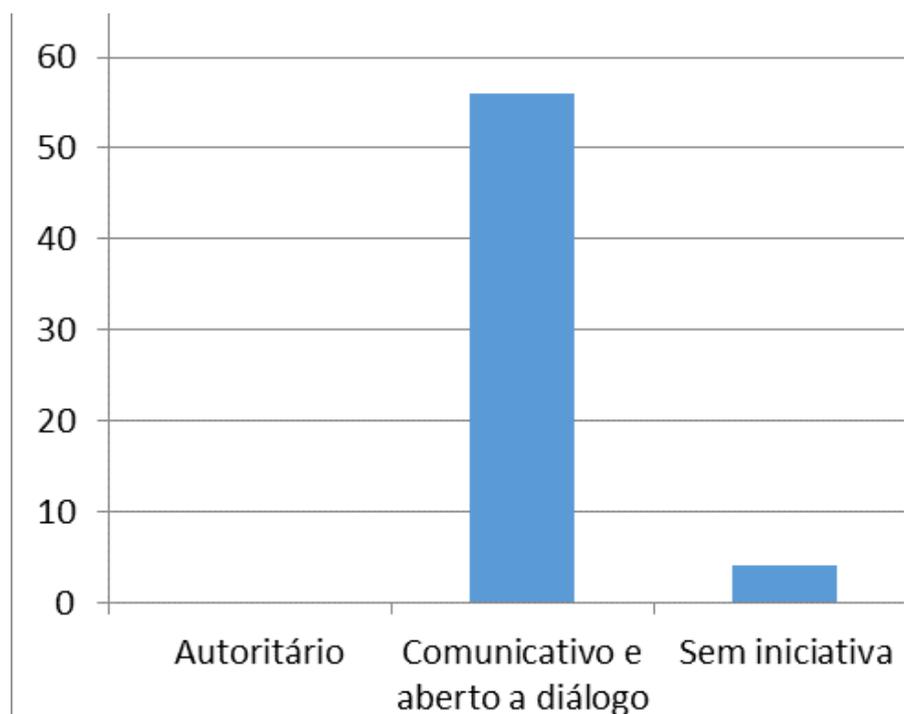
Dessa forma, pode-se concluir que a maioria dos funcionários tem acima de 5 anos de empresa, e podem ser considerados funcionários que já conhecem bem a rotina de trabalho da organização e estão acostumados com o ritmo e com o clima de trabalho na mesma.

Gráfico 4: Área de atuação na empresa



Fonte: Autoria própria.

Dos funcionários entrevistados, 43 deles são da produção, 13 são da área administrativa, 2 da direção e 2 de serviços gerais.

Gráfico 5: Como você classifica seu superior?

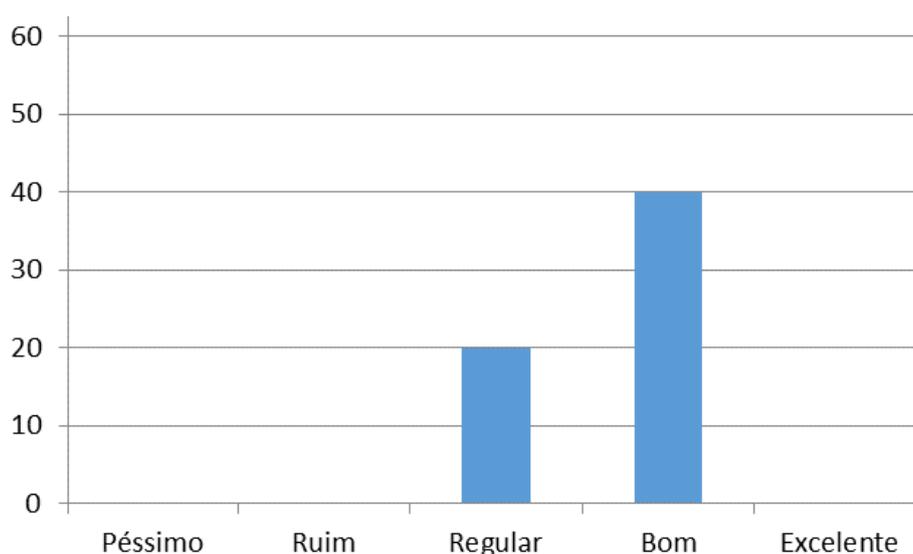
Fonte: Autoria própria.

As relações humanas são marcadas pelo exercício do poder. Os detentores de poder institucional são vitais para a qualidade das relações, pois podem alterar aspectos da organização que repercutem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, os líderes tem um papel fundamental para a qualidade do clima de trabalho.

Nessa questão, houve conforme dados apresentados que apenas dois entrevistados acham o seu superior sem iniciativa. Porém a maioria dos entrevistados concordam que seu superior é comunicativo e aberto a dialogo, não que apenas isso seja necessário para um bom clima organizacional, mas é um bom começo, pois parte da esfera gerencial grupo, ou seja do seu líder.

Luz (2003), aborda que embora administrar o clima organizacional seja uma responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, passa a ser responsabilidade de quem exerce o cargo de gestão, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho é um importante papel, um desafio gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados.

Feitas à caracterização dos respondentes, são apresentados na sequência o resultado em relação a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional da empresa em questão.

Gráfico 6: Como é considerado o seu ambiente de trabalho?

Fonte: Autoria própria.

Os indivíduos relacionam-se nos diferentes ambientes, de forma a se complementarem a fim de responder às necessidades de sobrevivência e realização. Assim, na pergunta referente ao ambiente de trabalho, o mesmo foi considerado, por 40 funcionários como um bom ambiente de trabalho, regular por 20 funcionários. Isso corresponde a dizer que todos concordam que sempre há algo que pode e deve ser melhorado e buscado pelo grupo, com relação ao ambiente de trabalho.

O clima organizacional é um fator que depende da sintonia que os funcionários têm entre si. Dessa forma, não pode ser caracterizado como algo imutável e acabado. É sempre necessário repensá-lo, de modo que seja adequado e agradável, buscando atingir todos os componentes do grupo de trabalho. Nesse sentido, as pesquisas frequentes sobre o assunto são o melhor instrumento para se conhecer as expectativas dos funcionários, com relação ao próprio ambiente de trabalho.

A importância de avaliar o clima organizacional foi abordada no estudo por diferentes autores. Tamayo (1999, p.243) observa que, embora as pessoas não percebam o ambiente de trabalho de uma mesma forma, “existem sempre elementos comuns na percepção e na interpretação do ambiente organizacional”. E são justamente as percepções compartilhadas entre as pessoas no trabalho que constituem o clima organizacional que é passível de medição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A combinação dos recursos disponíveis com a gestão dos mesmos resulta no desempenho organizacional. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Ouvir o funcionário constitui mais que um simples processo, um indicador eficaz de mudança de mentalidade empresarial. Desta forma, torna-se fundamental para a gestão o pleno conhecimento do ambiente de trabalho.

Analisando esta compreensão, e com base no referencial teórico, desenvolveu-se o presente estudo, cujo objetivo geral avaliar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho no ambiente de uma empresa do ramo têxtil, e mais especificamente, verificar a percepção dos funcionários (superiores e subordinados) em relação as variáveis que compõem o clima organizacional.

Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante positivo, segundo a percepção de seus empregados, com um índice de aprovação bastante elevado para as afirmativas propostas, o que mostra um grau de satisfação elevado de toda a equipe. Pode-se concluir, pelos resultados encontrados, que existe um clima bastante favorável e propício ao desempenho profissional de seus colaboradores, bem como uma alta qualidade de vida.

Entretanto, foram observadas algumas falhas que devem receber, por parte dos gestores, uma atenção especial. São elas: a falta de reuniões, melhoria do trabalho em equipe e melhoria no aspecto de segurança interna. Estes são fatores importantes que precisam ser supridos rapidamente.

Com tudo conclui-se que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito importante e que, se usada da maneira adequada poderá contribuir para um melhor desempenho, não só dos colaboradores e dos grupos de trabalho como da organização como um todo.

6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005

WAGENER III, John A. Comportamento Organizacional. São Paulo: SARAIVA, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Razão & emoção**. SALVADOR: Casa da Qualidade, 1997.

TAMAYO, Álvaro; PAZ, Maria das Graças Torres. Escola, saúde e trabalho. Brasília: UNB, 1999 .

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

Disponível em www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cjh8hedkz Acesso em 13 Setembro de 2015.

Disponível em www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm. Acesso em 13 Setembro de 2015.

Disponível em www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/ . Acesso 13 Setembro de 2015.



PESQUISA DE CAMPO
TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL

Instruções: Este questionário tem como objetivo conhecer melhor a maneira pela qual os funcionários estão percebendo e se relacionando com a organização, colegas, etc. As Informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Assinale apenas uma alternativa por questão e não deixe nenhuma em branco.

Não é necessário identificar-se. A sua participação é de fundamental importância. Obrigada!

9- Qual é o seu sexo:

Masculino Feminino

10- Qual é o seu grau de instrução:

não alfabetizado ensino médio ensino superior pós graduação

11- Tempo de empresa:

menos de 01 ano 1 a 2 anos 3 a 5 anos acima de 5 anos

12- Qual a sua área de atuação?

direção ou assessoria produção administração serviços gerais
(limpeza, vigia, manutenção. cozinha, etc.)

13- Como você classifica seu superior?

autoritário comunicativo e aberto a dialogo sem iniciativa

14- Como é considerado o seu ambiente de trabalho?

péssimo ruim regular bom excelente

7- A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8- As reuniões são frequentes entre a sua equipe e seu encarregado?

sim não

9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

10- O clima de trabalho entre a equipe é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

11-Existe na sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho,tanto pessoal como profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

12- O seu ambiente de trabalho é seguro?

sim não um pouco

ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS – A IMPORTÂNCIA DOS MANUAIS DE NORMAS E PROCEDIMENTOS EM UMA EMPRESA DE COBRANÇA

Lívia Moreira de Lacerda Andrade⁹
João Roberto Grahl¹⁰

RESUMO

A manualização de normas e procedimentos é algo que as empresas vêm buscando a cada dia mais, pois é por meio dela que se pode obter o aperfeiçoamento de seus serviços ou produtos. O objetivo disso é proporcionar às empresas padronização dos processos funcionais de seus departamentos. Existência de manuais de uma empresa que expõem sua história, normas, diretrizes e políticas internas para que os seus colaboradores tenha um melhor desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho. Este artigo foi desenvolvido por meio de estudos bibliográficos destacando os principais tópicos de organização e métodos. O trabalho ressalta a importância do desenvolvimento dos manuais de normas e procedimentos em uma empresa de cobrança para maior eficácia das organizações.

Palavras-chave: Melhoria. Reorganização. Processamentos. Evolução.

ABSTRACT

The documentation of policies and procedures is something that companies have been doing more and more of, because in doing so, companies can improve their services or products. The goal also is to provide companies with a standardization of functional processes in their departments. The existence of manuals that outline their history, standards, guidelines and internal policies to ensure that their employees have a better work experience in the workplace. This article was developed through bibliographic studies highlighting key topics of organizations and methods. The work emphasizes the importance of developing standards and procedures of manuals in a collection company for greater effectiveness in organizations.

Keywords: *Improvement. Reorganization. Processing. Development.*

⁹ Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: livia_lacerda_@hotmail.com).

¹⁰ Ms. Recursos Humanos, UNIMEP SP. Professor orientador, Faculdades Network – Avenida Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br).

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a preocupação em aumentar a comunicação interna seguindo alguns métodos como a padronização de normas e procedimentos tem aumentado. Com intuito de agilizar os processos manuais e passar aos colaboradores orientações do que pode ser realizado dentro da empresa, qual é a sua cultura, como proceder em suas atividades, reforçar a hierarquia e apresentar a empresa a novos colaboradores e fornecedores (ARAÚJO, 2010).

As organizações reúnem todas essas informações em forma de manuais de fácil acesso e interpretação, com ilustrações dinâmicas tanto impresso como digital.

Com a manualização as organizações tendem somente a ganhar, por ser um ofício da empresa, ajuda a melhorar a comunicação da empresa evitando mal entendidos, aumento de produtividade em relação ao tempo de execução entre outros aspectos que será descrito ao decorrer do trabalho.

Este trabalho será apresentado por meio de estudos bibliográficos com o tema de organização e métodos, focado em manualização. O objetivo é defender a importância dos manuais de normas e procedimentos em uma empresa de cobrança para a maximização da eficácia organizacional.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 Caracterização do Problema

O tema do projeto- O&M (Organização e Métodos) tem o fundamento de auxiliar a empresa a aumentar seu nível de qualidade.

Organização Sistemas e Métodos são técnicas derivadas do O&M Organização e Métodos desenvolvidos pela teoria da escola clássica. No início da década de 1950, o termo Organização e Métodos (O&M) foi incorporado em algumas empresas brasileiras, como uma função especializada e atribuída ao analista de O&M, para a introdução de novos métodos de trabalho e novas estruturas organizacionais visando a redução de custos e de esforços sem alterar as estruturas sociais (BALLESTERO, 1990).

OSM são técnicas de estudo de uma organização para levantamento de dados de sua funcionalidade, a fim de criar procedimentos que venham interligar-se de uma forma sistêmica, em outras palavras (CRUZ, 2002) reforça que OSM é uma renovação estrutural de organização para que sejam aplicados novos métodos e procedimentos de forma que ajudará alcançar seus objetivos .

Entretanto, das diversas técnicas que a OSM dispõe, o artigo será baseado em estudos de manualização, apresentando conceitos, objetivo, tipos de manuais, sua importância, vantagens e desvantagens e como poderá ser aplicado de um modo eficiente na empresa estudada.

2.2 Apresentação e Justificativa deste trabalho

Tendo como ponto de partida a pergunta-problema: “Como os manuais de normas e procedimentos podem colaborar com a organização de trabalho em uma empresa de cobrança?” .

A empresa prestadora de serviços em cobranças atualmente recebe uma grande demanda de clientes inadimplentes e necessita padronizar o atendimento aos clientes.

Com a utilização de manuais de normas e procedimentos possibilitará aos atendentes realizar a cobrança no menor tempo possível mantendo a qualidade e

umentando o número de atendimentos, garantindo sua integridade e alcançando excelência no segmento.

2.3 Tipos de Manuais

Manuais são essenciais para conhecermos o ambiente e processos. É um ótimo canal informativo, identifica qual setor é responsável por cada atividade ou tarefas de uma empresa. É usado para treinar novos colaboradores, analisar execução das atividades de forma que se atinja o máximo de qualidade; esclarecer dúvidas, normas, diretrizes e sistemáticas operacionais (ARAÚJO, 2010).

2.3.1 Manual de Organização ou Manual de Estrutura

Tem por finalidade definir a hierarquia da empresa, deveres e responsabilidades de cada departamento ou funções entre unidades da mesma empresa (ARAÚJO, 2010).

Principais aspectos: estabelecimento dos objetivos gerais e setoriais da empresa; organograma de toda área ou divisão da empresa; destacar as funções a serem executadas; níveis hierárquicos e amplitude de controle; grau de autoridade que cada um recebe e pode delegar; interação com o sistema de comunicações, informações e decisões.

2.3.2 Manual de Instruções

É elaborado por meio de normas, cujo principal objetivo é nortear as pessoas para um determinado tipo de atividade ou tarefa (ARAÚJO, 2010).

Principais aspectos: divulgar informações; horários de funcionamentos; instruções básicas de como fazer algo ou utilização.

2.3.3 Manual de Normas e Procedimentos

Seu objetivo é esclarecer normas e procedimentos de todas as comunicações, reunindo todas as leis, normas disciplinares, normas técnicas, éticas e morais, além de normas de funcionamento, ou seja, descrever como as atividades devem ser desenvolvidas segundo os princípios da empresa (ARAÚJO, 2010).

Aspectos principais: padronização de normas; padronização de procedimentos; descrever artigos e minutas de quais são as responsabilidades de cada um; o que pode e o que não pode ser feito dentro da empresa, estabelecendo uma regra.

2.3.4 Manual de Processo

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações quando executadas. (CHIAVENATO, 2010)

O processo consiste em um tipo de ciclo onde existem entradas e saídas de produtos ou serviços que são executados repetitivamente. As atividades de execução tem uma sequencia lógica, uma dependente da outra para finalização.

O manual de processo descreve as etapas das atividades a serem executadas de uma empresa. Tem como principais aspectos: normas básicas; permitir comunicação entre emissor e receptor; finalização do processo com qualidade (CURY, 2005).

2.3.5 Manual de Serviços

De acordo com (ARAÚJO, 2010) existem dois tipos de manuais de serviços que define. O primeiro como “Manual de serviço (a)” que tem por finalidade descrever as normas básicas, roteiro de execução e roteiro de supervisão. Em outras palavras o manual de serviço (a) é aquele que estabelece as diretrizes e os princípios legais,

também demonstra como deve ser executado o passo a passo dos processos, contém indicação dos cargos e unidades responsáveis.

Para Araújo, o segundo tipo de manual de serviços (b) destaca que existe no caso em que a empresa necessite registrar os processos em documentos desde a origem do serviço manual. Explica que neste caso roteiro de execução dos processos se iniciam pelo registro, em seguida estabelece uma integração apontando a dependência e a interdependência dos processos. O registro de cada processo pode ser realizado manualmente ou estabelecido um fluxograma, mas todos os processos devem ser registrados nos formulários estabelecidos, independente do grau de importância. O manual deve conter as instruções para preenchimentos.

O Manual de serviços (b) tem como característica principal realizar o controle de um serviço com outras unidades ou da empresa, determinado a demanda. Com a aplicação do manual o supervisor terá um maior controle de informações, ou seja, terá uma base de informações suficiente para que tome decisão coerente com as normas legais da empresa de acordo com as análises e comportamentos. Tem como principais aspectos: normas básicas; roteiro de execução; formulários; roteiro de supervisão.

2.3.6 Manual de Formulários

Utilizado para instruções de preenchimentos e uso dos formulários dentro da empresa. O objetivo de aplicar o manual é que os formulários sejam usados frequentemente, sejam registros diários, semanal, mensal, esporádico e etc. Para que isso ocorra de uma forma eficiente, deve conter instruções de todos os campos de preenchimentos detalhados, de forma objetivas e exemplificar cada um dos campos. Deve conter também um fluxograma ou uma trajetória do formulário, não podendo esquecer-se de anexar os formulários descritos. Tem como principais aspectos: descrever os objetivos dos formulários; a frequência que deve ser utilizado; como devem ser preenchidos; fluxograma; o caminho de origem e destinos; anexar os modelos descritos (ARAÚJO, 2010).

2.3.7 Manual de Sequência Administrativa

Conforme (ARAÚJO, 2010) os manuais de sequencias administrativas tem por objetivo descrever as fases e as operações de cada processo, detalhando as unidades e pessoas que executaram cada fase, volume de trabalho, tempo de execução e a distância percorrida.

Tem como principais aspectos: Descrever os processos; volume (movimentos, quantidades de execução e preenchimentos de formulários, arquivos e etc.); tempo (determinar o tempo de execução para cada tarefa); espaço físico; cuidados na supervisão.

Os manuais dentro da empresa devem seguir os seguintes critérios para distribuição as pessoas que irão utilizar: Sumário, introdução e objetivos; texto deve se apresentar de forma clara e objetivo; Linguagem: deve ser simples, evitando ambiguidades; assuntos Temáticos: devem ser interligados com uma sequencia logica; gráficos, tabelas e quadros; qualidade do papel, cor do papel, espessura do papel (se impresso); capa: deve-se considerar a espessura do papel (se impresso), imagem, logo etc.; uso de divisórias para separar os vários assuntos/tópicos; fornecer em versão digital; ênfase uma linha explicando para mudar de assunto.

2.4 Histórico da Empresa

A empresa estudada é constituída por sociedade empresária limitada, com razão a social de A. DE O. PIMENTA & CIA LTDA. Possui como nome fantasia Agil

Soluções em Cobrança. É cadastrada no CNPJ sob o número 12.278.416/0001-55 com início de atividade em 17 de abril de 2010, atua no segmento de atividades de cobrança e de informações cadastrais. A Agil Soluções em Cobrança é considerada como empresa de pequeno porte, contendo aproximadamente 37 funcionários e não possui filial até o momento.

A Agil Soluções em Cobrança possui como missão garantir a excelências das soluções e serviços, minimizando custos e maximizando resultados aos seus clientes e parceiros, de maneira humanizada e sustentável, preservando a legalidade e respeito à integridade moral dos cidadãos . Conforme Chiavenato, missão significa a razão de ser do próprio negocio. Por que ele foi criado e para que existe.

Sua visão é ser reconhecida como uma empresa diferenciada em sua categoria, inovando em soluções eficientes na gestão de créditos e recuperação de recebíveis, através de serviços personalizados de acordo com a necessidade de cada cliente e alcançar excelência no segmento. Enquanto a missão trata da filosofia básica da empresa, a visão serve para vislumbrar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem definida pela empresa a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende via a ser.

Chiavenato destaca também que valores são as crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual. Os valores variam entre as pessoas e empresa. A Agil Soluções em Cobrança tem como valores a atuação sempre de forma ética e moral, de forma a manter intactos a imagem dos parceiros.

A organização estrutural de uma empresa define holisticamente sua composição departamental determinando organizacionalmente, o lado burocrático da autoridade e responsabilidade em todos os setores e seções bem como sua eficiência no atendimento a todos que utilizam de seus serviços.

Conforme (KEELING, 2012), “(...) uma estrutura organizacional traça a hierarquia administrativa, mostra canais de comando, redes de comunicação formal e constitui um guia para funções paralelas e de coordenação”. O uso de uma estrutura organizacional adequado proporciona melhor compreensão referente às responsabilidades de cada membro da empresa, auxilia a linha de comunicação e da incumbência de autoridades.

Existem dois segmentos de estruturas organizacionais, a informal que é caracterizada pela relação de convivência dos colaboradores no dia-a-dia e não existe hierarquia específica e a estrutura formal constituída por controle de direção, onde há chefe e subordinados.

A estrutura formal é representada por organogramas, que (ARAÚJO, 2010) define como:

O organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento. E os objetivos que procura alcançar são demonstrar por meio de gráfico a divisão do trabalho, mediante fracionamento da organização, em unidades de direção, núcleos, conselhos, comissões, gerências, superintendências, departamentos, seções, serviços, setores e etc.

O organograma da Agil Soluções em Cobrança é caracterizado como funcional, que destaca as relações das funções da empresa, conforme a figura abaixo:

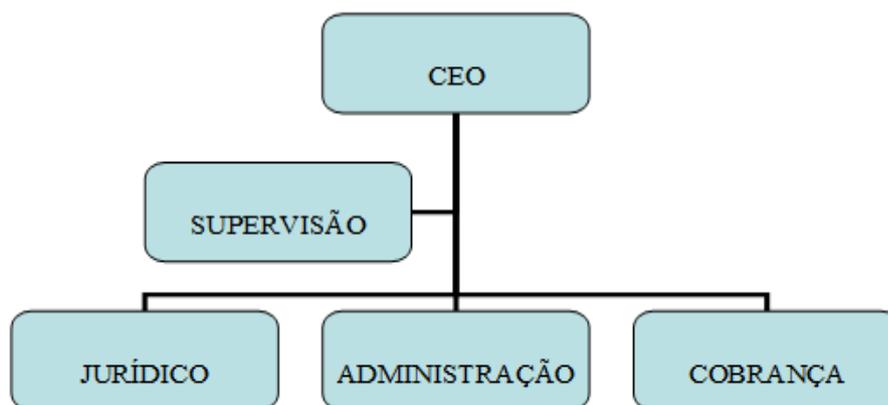


Figura 1 - Organograma da “Agil Soluções em Cobrança”- Fonte: Autoria própria

O organograma funcional é descrito de cima para baixo, o departamento CEO (*Chief Executive Office: Diretor executivo*) é responsável pelas estratégias da empresa, baixa de pagamentos dos devedores, controle e determinação de metas e todos os trâmites burocráticos organizacionalmente.

O departamento de supervisão é responsável pela mediação entre o CEO e os demais departamentos, também tem a função de orientar as atividades, conceder descontos ou autorizar valores às negociações, motivar e gerar resultados de cada equipe.

O departamento Jurídico é composto por dois advogados, devidamente registrados na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), que esgotados as etapas da cobrança amigável, o assunto passa a ser tratado pelo Departamento Jurídico que de imediato comunica o fato ao Credor para que este decida se tem interesse ou não de ajuizar o débito em questão. O processo de ajuizamento consiste em levar o débito a juízo para que o credor tenha o direito de receber o valor devido, caso o devedor não aceite ou não tenha condições de pagar o que foi determinado pela ação judicial, ocorre o que chamamos de penhora de bens. O juiz irá avaliar o caso e determinar a penhora de bens e bloqueio de contas bancárias para poder abater o valor do processo.

Para que os demais departamentos tenham acesso às informações cadastrais e valor dos débitos é necessário que o setor administrativo efetue o processo de cadastramento no sistema. Diariamente o administrativo recebe várias remessas de títulos das empresas que contratou os serviços da Ágil Soluções em Cobrança, cabe ao administrativo analisar e especificar esses títulos, pois caso em meio á remessa enviada exista títulos que não são passíveis de cobranças ou estão irregulares, não deverão ser cadastrados e nem cobrados. Depois da análise, os títulos são cadastrados no sistema, arquivados em vias originais ou cópias para eventuais solicitações, após o pagamento integral da negociação o título é devolvido ao devedor.

O setor também tem a função de emitir relatórios de cobranças aos clientes, semanalmente ou mensalmente, referente à situação de cada devedor, desta forma o cliente pode acompanhar os resultados dos serviços prestados. O departamento administrativo está interligado e oferece suporte praticamente a todos os departamentos.

O departamento de cobrança é responsável por realizar negociações das dívidas cadastradas pelo setor administrativo. O contato com o devedor é realizado por meio do telemarketing ativo, com colaboradores treinados pela supervisão e respeitando o Código de Defesa ao Consumidor. O Call Center de cobranças é composto por aproximadamente 32 (trinta e dois) operadores, no qual estão em constante processo de ligações telefônicas para a otimização das negociações.

Para que ocorra uma negociação, é necessário que o operador verifique a que credor o cadastro pertence, verificar o valor originário do débito, data que venceu o débito, multa por atraso, juros mensal, honorários advocatícios por se tratar de uma Assessoria Jurídica, valor atual do débito, nome completo do cliente, CPF/CNPJ e se possível endereço e telefone. Tendo essas informações cabe ao operador contatar o devedor e oferecer propostas de parcelamento e valores à vista, proporcionando a facilidade para o devedor arcar com o acordo e o credor receber pelo débito.

O pagamento da negociação acordada é efetuado através de boletos bancários ou através de depósitos e transferências em conta jurídica da Agil Soluções em Cobrança. Para pagamentos em depósitos é importante que o devedor guarde o comprovante, pois para dar baixa no pagamento é necessário a confirmação do número da operação, para evitar baixar o pagamento errado. Para cada pagamento efetuado, um percentual é repassado ao credor que contratou o serviço e outro percentual fica para a Agil Soluções em Cobrança.

2.4.1 Atuação em Recuperação de Crédito

A inadimplência tem causado vários infortúnios para muitas empresas, pois o fornecedor dispõe de um bem para venda e espera receber por ele. Entretanto nem sempre é assim que acontece, o consumidor que por sua vez adquire esses bens é asoberbado pela contingência das crises de mercado, o qual influi em seu desempenho financeiro tornando inadmissível o que leva a inadimplência. Assim começam a falhar nas prestações devidas aos credores e que por muitas vezes podem durar anos. As empresas por sua vez buscam receber esses créditos para compor suas receitas já combatidas pela crise, por meio de acordos financeiros diretos com os inadimplentes ou mesmo, buscando empresas que atuam mercadologicamente no seguimento de cobranças. A empresa Ágil Soluções em Cobrança se caracteriza em uma das empresas idôneas do setor de cobranças e concorre com diversas outras na busca da satisfação de seus clientes.

Embora a inadimplência seja um fator negativo para a economia, é um mercado propício para a atuação da Agil soluções em Cobrança, pois seu público alvo são empresas com a determinada quantidade de devedores que buscam a solução rápida para a recuperação de crédito e dinheiro em caixa.

2.4.2 Análise SWOT da Empresa “Agil Soluções em Cobrança”

Em artigo postado no O Portal da Educação define a análise SWOT como uma ferramenta usada para fazer levantamento ou análise de um ambiente, sendo usada para planos estratégicos de uma empresa, devido sua simplicidade de análise do ambiente é possível ser usada a qualquer tipo de cenário. SWOT é uma sigla composta por quatro palavras do idioma inglês, conhecida como um acrônimo, ou seja, siglas compostas por letras iniciais de um conjunto de palavras.

A tabela abaixo apresenta a separação das palavras combinadas da ferramenta SWOT e seus significados.

SIGLAS	SIGNIFICADO EM INGLÊS	SIGNIFICADO EM PORTUGUÊS
S	Strengths	Forças
W	Weaknesses	Fraquezas
O	Opportunities	Oportunidades
T	Threats	Ameaças

Tabela 1- Análise SWOT. Fonte: Elaborado pelo autor

Para fazer análise SWOT de uma empresa, o ambiente é separado em duas dimensões: ambiente interno, representado pelas forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses) e ambiente externo, representado pelas oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).

Entende-se como ambiente interno, o ambiente que está dentro da empresa. A finalidade dessa análise é identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e corrigi-los imediatamente, já o ambiente externo pode ser compreendido como o ambiente composto por fatores de fora da empresa que influenciam positivamente ou negativamente na saúde da empresa, no qual pode controlar, mas é viável conhecê-los. A finalidade da análise desse ambiente é identificar as oportunidades e ameaças para a empresa.

Com essa definição sobre a análise SWOT, através de (KOTLER, 2000) é possível dizer que ela é uma imprescindível ferramenta para o planejamento estratégico do negócio, a qual permite identificar os fatores que podem beneficiar ou prejudicar a empresa em um determinado período de tempo.

A análise coopera com as empresas para que seja identificado as suas forças e fraquezas do seu ambiente interno, também conhecido como micro ambiente. A análise do ambiente interno é uma ferramenta de suma importância no planejamento estratégico da empresa, é por meio dela que é identificado seus recursos disponíveis, sejam financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos. Assim sendo possível identificar as condições internas, competências, suas potencialidades e vulnerabilidades (CHIAVENATO, 2010).

Por meio da identificação das forças e fraquezas da empresa é possível realizar um planejamento estratégico para que seja aproveitado suas oportunidades e utilizar seus recursos para que suas ameaças não afetem.

A tabela abaixo demonstra algumas das forças e fraquezas da empresa Ágil Soluções em cobrança.

FORÇAS (<i>Strengths</i>)	FRAQUEZAS (<i>Weaknesses</i>)
Atendimento de qualidade	Pouco investimento em marketing e propaganda
Agilidade e rapidez	Dificuldade em localizar o devedor
Comissões e premiações	Falta de monitoração dos funcionários
Bons treinamentos	Grande despesa com telefonia
Softwares de informações cadastrais	Falhas no sistema integrado
Possibilidade de Crescimento profissional	Grande rotatividade de pessoal

Tabela 2- Análise SWOT – Ambiente interno. Fonte: Elaborado pelo autor

O macro ambiente é composto de forças sociais maiores que afetam todo o micro ambiente. Para (KOTLER, 2005) o conjunto de variáveis consideradas incontroláveis que necessitam ser controladas, analisadas e criar planos de contingência para que se acaso ocorra.

A análise SWOT ajuda a identificar as possíveis ameaças e oportunidades que o mercado pode proporcionar, e é por meio delas que é possível elaborar um planejamento estratégico a fim de aproveitar o máximo das oportunidades e estar preparado para as ameaças.

OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)	AMEAÇAS (<i>Threats</i>)
Inadimplência	Concorrência

Aumento da população economicamente ativa	Queda da população economicamente ativa
Interesse em parcerias	Cliente insatisfeito
-	Leis do código de defesa do consumidor

Tabela 3- Análise SWOT – Ambiente externo. Fonte: Elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, do Latim “methodus” cujo significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estuda os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

O trabalho terá como método as referências bibliográficas e um estudo de caso com o objetivo de defender a importância e aplicação da manualização de normas e procedimento nas organizações. Juntamente a realização de uma entrevista totalmente estruturada, pois ela será guiada por questões pré-definidas e abertas pelo entrevistador e seguem uma linha de raciocínio e um nível de dificuldade definidos por ele.

No roteiro de entrevista abaixo, são apresentadas as respostas do diretor da empresa e levantada a ideia de implantar um manual de normas e procedimentos na empresa Agil para melhorar a qualidade no atendimento, minimizar o tempo de ligação e consequentemente aumentar a quantidade de acordos formalizados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você conhece o conceito de manualização?
R: Sim, os conceitos básicos.
2. Utiliza algum método? E quais são?
R: Não.
3. Em sua opinião qual é o grau de importância uma empresa ter seus processos manualizados?
R: É muito importante, pois auxilia a empresa a aprimorar seus processos.
4. Há algum manual ou guia na empresa para que os colaboradores possam se orientar e concluir algum processo?
R: Não.
5. Como é feita a integração de novos colaboradores? Há alguma apresentação da empresa, onde descreve seu histórico, normas e culturas etc.?
R: são treinados pelos colaboradores mais antigos. Não, somente no site a história da empresa disponível no web site.
6. Conforme estudos a manualização reduz tempo de execução das suas tarefas e custos, o Sr. Concorda?
R: Sim, por isso necessitamos da implantação da manualização na empresa.
7. A empresa aceitaria um manual de sugestão elaborado através dos estudos de organização, sistemas e métodos?
R: Sim, com toda certeza.
8. Em sua opinião a cultura da empresa e os colaboradores estão aptos a sofrerem a padronização e manualização de suas tarefas, seguindo normas e diretrizes?

R: Nem toda mudança é fácil, mas é necessário. Portanto todos devem estar aptos a passarem por elas.

9. Quanto tempo seria ideal para aplicação da manualização?

R: Indeterminado, variando de acordo com o desempenho dos envolvidos.

10. O quanto a empresa esta disposta contribuir na manualização? Qual é sua conclusão referente ao assunto abordado?

R: A empresa está inteiramente aberta para sugestões e estudo da manualização, pois pode trazer benefícios significativos para a empresa.

O manual de processos a colaboradores, foi composto por orientações aos colaboradores de como realizar as ligações, demonstrará um processo de situações de antes, durante e depois das ligações, objetivando melhor aproveitamento e rendimento dos colaboradores para com o trabalho que é proposto pela organização.

MANUAL DE PROCESSOS- ORIENTAÇÕES

Manual de Normas e Procedimentos



Sumário

- [Antes de efetuar Ligação 3](#)
- [Tenha tudo que você precisa à mão 4](#)
- [Identificação 5](#)
- [Confirmar se é o próprio cliente 6](#)
- [Apresentar o Motivo da Ligação 7](#)
- [Clareza 8](#)
- [Chamar a pessoa pelo nome 9](#)
- [Intimidade 10](#)
- [Educação 11](#)
- [Equilíbrio 12](#)
- [Expressar o desejo de ajudar 13](#)
- [Emocional 14](#)
- [Não interromper seu cliente 15](#)
- [Revisar Acordo 16](#)
- [Confirmar dados 17](#)
- [Finalizar a operação 18](#)
- [Dúvidas Frequentes 19](#)

Antes de efetuar Ligação



Antes de efetuar a ligação sempre conferir os dados do cliente no sistema, histórico e simular todas as possíveis formas de oferecer o melhor acordo ao cliente.

Tenha tudo que você precisa à mão

Antes de ligar para o cliente sempre tenha por perto caneta, papel, calculadora, sistema aberto no cadastro do cliente e etc...



3

4



Identificação

Quando o cliente atender o telefone identificar primeiramente o seu nome e em seguida o nome da empresa e o motivo da ligação.

Ex: "(...) Bom dia senhor José, meu nome é Lissandra, estou falando da empresa Ágil Soluções em Cobranças."

Confirmar se é o próprio cliente

Nunca passe informações para terceiros, sempre fale diretamente com o cliente, em caso de dúvidas confirme os três primeiros números do CPF ou os três últimos.



5

6

Clareza

Fale com calma com tons sutis, seja objetivo e confiante no que deseja transmitir, para que não ocorra falha na comunicação.



Apresentar o Motivo da Ligação



Após a sua identificação e confirmação se realmente está falando com o cliente, fale do motivo da sua ligação.

Por exemplo:

"Somos prestadora de serviços da empresa X, onde consta um débito em seu nome no valor de R\$ X, temos um grande interesse de oferecer um ótimo acordo para liquidação do débito ..."

8

7

Chamar a pessoa pelo nome

Sempre chame a pessoa pelo primeiro nome, seguido de senhor ou senhora.



Intimidade

Nunca chame o cliente de querido, fofo, bem, ou qualquer outra palavra no diminutivo, ou seja nada além do seu nome.



9

10

Educação

Obrigado, por favor, me desculpe, por gentileza. Educação sempre deve estar em primeiro lugar.



Equilíbrio

Nunca perca a calma, jamais altere a voz com o cliente, quando o cliente estiver alterado seja o mais breve e objetivo possível .



11

12

Expressar o desejo de ajudar

Demonstre que seu interesse é passar ao cliente o melhor que tem a oferecer.



13

Emocional

Sempre diga que sente muito, mostre empatia, seja cordial, sincero, respeitoso e cortês, pois é uma situação constrangedora para o cliente.



14

Não interromper seu cliente

Nunca interrompa o seu cliente, aguarde uma pausa para poder falar, nunca discorde, sempre escutar e voltar ao assunto com palavra sutis.



15

Revisar Acordo

Antes de finalizar a ligação revise todas as condições propostas ao cliente e confirme se realmente está de acordo, por exemplo:

“Senhor, para finalizar vou revisar as condições do acordo: foi combinado uma entrada no valor R\$ X até a data 01/01/01 mais 5 parcelas de R\$ xxxx todas com vencimento em 01/01/01, o Senhor concorda com a negociação proposta? Posso encaminhar o boleto?”



16

Confirmar dados

Após a confirmação do acordo, confirme os dados de cadastro do cliente, como endereço, nº, CEP, telefones e e-mail.



17

Finalizar a operação

Após confirmar os dados com o cliente, registre no sistema todas as informações do acordo e aguarde seu pagamento.



18

Dúvidas Frequentes

- O que fazer quando o cliente solicitar mais desconto do que o disponível em sistema?
- R: Pedir ao cliente que aguarde na linha e verificar com o supervisor.
- Quando o cliente possui mais de uma dívida, o cliente pode negociar uma dívida de cada vez?
- R: Sim, o cliente pode negociar uma de cada vez, desde que corresponda ao valor integral do débito de cada duplicata ou cheque.
- Se o cliente pagar a primeira parcela de um acordo de um cheque já pode resgata-lo?
- R: Sim, mediante a assinatura de um termo de confissão de dívida onde o cliente alega que esta retirando o título somente com uma parcela paga. Em caso de atraso ou quebra de acordo, o débito terá multa de 30%.
- Como fazer uma confissão de dívida?
- R: Encaminhar ao jurídico para que seja elaborada, o cliente assina, reconhecendo legalmente que retirou o cheque com um percentual pago.



20

Dúvidas Frequentes



- Como proceder quando o cliente estiver alterado?
- R: Informá-lo que a ligação será encerrada e que em outro momento retorna para um possível acordo.
- Se o cliente quebrar o acordo o que fazer?
- R: Prosseguir com a cobrança do saldo restante com correções de juros.
- O devedor emprestou o nome para outra pessoa, como proceder com a cobrança?
- R: Neste caso cobrar o titular do débito, ou seja, independente de quem fez a dívida o titular é inteiramente responsável.
- Como agir em casos de cobranças de dívidas prescritas?
- R: Legalmente cobrança prescrita (acima de 5 anos) não pode ser cobrada, entretanto o devedor deixa uma dívida moral na empresa onde ocasiona um certo prejuízo ao credor.

21

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Baseado nas informações levantadas através da análise SWOT da empresa pesquisada, a falta de monitoração dos funcionários e a grande rotatividade do pessoal justamente devido ao primeiro motivo são efeitos que podem ser corrigidos objetivando o crescimento da empresa e um melhor desenvolvimento de cada colaborador.

Utilizando este ponto de vista, a técnica de O&M e o processo de manualização colocados de uma forma prática na rotina diária de cada colaborador é possível identificar resultados e avanços.

Desta forma, o manual trará a empresa os resultados e as seguintes vantagens: indicar os limites hierárquicos e responsabilidades aos empregados proporcionando capacidade para assumir certas iniciativas. Por ser um ofício da empresa, ajuda a melhorar a comunicação da empresa evitando mal entendidos, aumento de produtividade em relação ao tempo de execução, auxilia no treinamento de novos colaboradores ou formação de um grupo de sucessão (ausência de algum colaborador, outro da equipe poderá assumir a atividade designada com o manual). Facilita os processos internos da empresa devido à padronização de critérios e sistemas, possibilitando uma melhor avaliação de desempenhos.

É claro que toda mudança ou implementação de algo novo traz algumas desvantagens, é possível que com a aplicação do manual possa inibir a criatividade e a inovação da equipe, podem ser mal compreendidos por excesso de informações ou falta de informações, textos muito complexos dificulta a compreensão do leitor ou usuário.

Diante as informações e no decorrer da pesquisa, percebe-se um déficit em relação à aplicação de treinamentos dentro da Agil Soluções em Cobrança. O treinamento traz grandes benefícios para a empresa, pois aumenta a motivação do colaborador e conseqüentemente melhora sua produtividade, adequando aos objetivos da empresa.

Com base em dados médios em que a empresa Agil forneceu, cada colaborador realiza doze ligações por hora, dessas doze ligações, somente três são finalizadas com acordo, representando 25% do total de ligações.

Com a implantação do manual de orientações, este número é obtido um aumento de 17%. Neste caso, a cada doze ligações realizadas cinco serão finalizadas com acordo, representando 42% do total de ligações, tendo um aumento de probabilidade de acordos formalizados, possibilitando uma melhoria na qualidade do atendimento.

Conforme a tabela 4 abaixo, demonstra que cada ligação tem uma média de 00h05min (cinco) minutos, depois que os colaboradores terem recebido o treinamento e o manual com todas as orientações o tempo de ligação poderá diminuir para 00:04:30 min (quatro minutos e trinta segundos) conforme estimado em teste, pois estarão mais atentos para que não haja retrabalhos e ligações desnecessárias, sendo mais objetivo.

Custos de Ligações Atual							
Fixo (Min)	Celular (Min)	Custo Médio (Min)	Qtde de Ligação (Hora)	Média de Minutos (Ligação)	Horas (Dia)	Dias Uteis (Mês)	Total de Custo Médio (Mês)
R\$ 0,13	R\$ 0,31	R\$ 0,28	12	5	12	22	R\$ 4.417,78

Com a implantação							
Fixo (Min)	Celular (Min)	Custo Médio (Min)	Qtde de Ligação (Hora)	Média de Minutos (Ligação)	Horas (Dia)	Dias Uteis (Mês)	Total de Custo Médio (Mês)
R\$ 0,13	R\$ 0,31	R\$ 0,28	12	4,3	12	22	R\$ 3.799,29

Aproveitamento das Ligações Atual			Com a Implantação		
Qtde de Ligação (Hora)	Qtde de Ligação efetiva	%	Qtde de Ligação (Hora)	Qtde de Ligação efetiva	%
12	3	25%	12	5	42%

Tabela 4- Benefícios com a Implantação do Manual. Fonte: Autoria própria.

Por meio do desenvolvimento do manual de normas e procedimentos com o conjunto do treinamento, orientações, a empresa Agil Soluções em Cobrança os resultados serão: redução de custos, aumento da qualidade de seus serviços e consequentemente a sua lucratividade e o espaço no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia central deste artigo foi demonstrar a importância dos manuais nas organizações e apresentar como sugestão “O manual de normas e procedimentos”. Com foco na padronização dos serviços do Call Center, podendo facilitar a comunicação entre os colaboradores, indicando que tipo de linguagem usar com os clientes utilizando um roteiro de questões para atualização do cadastro para que seja cumprido o tempo de atendimento.

Grandes conhecimentos do campo de organização e métodos foram adquiridos e como podem ser aplicados nos diversos ambientes de uma empresa.

Por meio dos estudos apresentados, as organizações que aplicam manuais tem maior probabilidade de obterem sucesso na qualificação dos processos.

Sendo assim, através das informações é possível afirmar que a manualização de uma empresa proporciona mais vantagens do que desvantagens, desde que siga corretamente os conceitos e princípios de aplicação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1 / 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1990. Vol. I.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Caos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. (PLT 198).

SIGNIFICADOS, acesso pelo site em 23/09/2015
< www.significados.com.br/metodologia>

A empresa- AGIL COBRANÇA, acesso pelo site em 19/05/2015
<<http://www.agilcobranca.com>>

Administradores- O PORTAL DA EDUCAÇÃO, acesso pelo site em 24/06/2015
<<http://www.administradores.com.br>>

Portal da Administração- Análise SWOT, acesso em 12/08/2015
<<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>

MOTIVAÇÃO E SUA RELEVÂNCIA PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO SEMAPE DIESEL BOSCH

Alex Cherade Junior¹¹
João Roberto Grahl¹²

RESUMO

O tema desta pesquisa é a motivação e sua relevância para o sucesso da organização. O objetivo principal é demonstrar o papel da motivação no ambiente organizacional para a busca de resultados. Os objetivos específicos são conceituar e definir a motivação e sua relevância nas empresas, estudar o papel da motivação e teorizar sobre a satisfação no trabalho. A metodologia é a revisão de literatura, através de pesquisa teórica, e o estudo de caso na Semape Diesel Bosch. Conclui-se que a motivação tem sido cada vez mais relevante para os dirigentes de uma organização. Alcançar o sucesso neste processo é muito mais que garantir a excelência de uma equipe coesa, alinhada e comprometida com o objetivo da organização, é possuir uma ferramenta indispensável para a permanência da empresa em um ambiente tão turbulento e competitivo.

Palavras-chave: Motivação. Organizações. Sucesso.

ABSTRACT

This research is the motivation and its relevance to the organization's success. The main objective is to demonstrate the role of motivation in the organizational environment for the search results. The specific objectives are to conceptualize and define motivation and its relevance in business, study the role of motivation and theorize about job satisfaction. The methodology is the literature review, through theoretical research, and the case study in the service agent Semape Diesel Bosch. We conclude that the motivation has been increasingly important for the leaders of an organization. Achieving success in this process is much more to ensure the excellence of a cohesive team, aligned and committed to the goal of the organization is to have an indispensable tool for the company's presence in such a turbulent and competitive environment.

Keywords: Motivation. Organizations. Success.

1. INTRODUÇÃO

As empresas têm vivenciado nos últimos tempos, um mercado cada vez mais turbulento e uma concorrência cada vez mais acirrada. Diante desta situação buscam dentre as melhores alternativas e estratégias aquelas que melhor se enquadram no seu negócio, garantindo sua sobrevivência no mercado atual.

¹¹ Cursando Administração de empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: alex.ipms@yahoo.com.br)

¹² Ms. Recursos Humanos, UNIMEP SP. Professor orientador, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br)

A questão problemática foi como buscar melhorias contínuas que são necessárias para aprimorar a competitividade, pois é a maior exigência das organizações na atualidade.

É fundamental para a empresa ter entre os seus principais diferenciais as melhores tecnologias, estruturada capacidade financeira, boa colocação no mercado, bem como os melhores profissionais, ou seja, o seu capital intelectual, que tem se tornado um forte diferencial competitivo capaz de produzir para a empresa resultados inesperados.

Saber explorar este capital sem esgotá-lo tem sido um grande desafio para maioria das organizações, no entanto, sabe-se que o início desse processo se inicia pela satisfação no trabalho, responsável pelo desempenho eficaz das atividades propostas a cada colaborador.

A eficiência do desempenho de um indivíduo no ambiente organizacional se dá pela motivação no trabalho, sendo assim, irá se destacar no mercado a empresa que utilizar este fator importante como estratégia na busca de resultados.

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a importância da motivação nas empresas, e de um modo prático mostrar como gerar um bom resultado através do investimento motivacional. Os objetivos específicos são: conceituar e definir a motivação e sua relevância nas empresas, analisar o papel da motivação e compreender a satisfação no trabalho.

O tema em questão é importante para a liderança de uma organização, pois no mercado atual é importante que as empresas desenvolvam e retenham talentos e competências em sua equipe, porém sabemos que as pessoas buscam ao longo de suas vidas satisfazer suas necessidades, não sendo diferente no ambiente organizacional.

Assim é fundamental saber o grau de satisfação a equipe e como a empresa contribui para a motivação dos mesmos, permitindo que haja uma troca entre funcionários e empresa na busca de seus objetivos, só assim a organização terá indivíduos comprometidos com a empresa e capazes de obter resultados positivos.

A motivação é o primeiro passo para o sucesso da organização. A hipótese deste trabalho é que funcionários satisfeitos com seu trabalho e reconhecidos por aquilo que desenvolvem tornam-se parceiros de negócio.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A palavra motivação tem sido bastante citada por estudiosos que procuram defini-la e explicá-la. Para MINICUCCI (1995, p. 182), o termo motivação vem do elemento *mov* de mover, daí a ação de mover, ou seja, motivação. Para LIMA e TEIXEIRA (2000, p. 175), a motivação é o impulso interior que faz a pessoa a agir na realidade. Isso significa dizer que todas as pessoas têm interesses por coisas que atendem a suas necessidades interiores.

Ao observar os motivos humanos, verifica-se que são através de estímulos, vontades, condutas, impulsos, que ocorrem de forma direta ou indireta, é que podemos entender as razões que levam o indivíduo a agir de determinada forma ou em busca de algo.

No entanto as pessoas dependem de dois fatores fundamentais para gerar a motivação, sendo estes, o grau de conhecimento que o indivíduo detém de determinada situação e o tipo de satisfação que ele poderá obter com a mesma; além de vários outros aspectos que podem ser considerados motivos que adquirem valor de incentivos, porque foram associados à satisfação. (MINICUCCI, 1995, p. 187).

Segundo VIANNA (1997 apud TACHIZAWA et al., 2004, p. 56), “o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores de motivação de sua equipe” além de verificar se sua organização tem capacidade para satisfazê-los.

Para WEISS (1991 apud TACHIZAWA et al., 2004, p. 30), deve existir entre supervisor e subordinado uma relação de acordo e troca, a qual é necessária conter expectativas mútuas, responsabilidades mútuas e consequências mútuas do sucesso ou do fracasso.

Já para CHIAVENATO (1999, p. 102), a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, ou seja, os seus atos são guiados pelo o que ele pensa, acredita e prevê. De um modo geral, a motivação funciona através de forças impulsionadoras ou por desejos e receios, seja o desejo de conquistar algo ou o receio de perdê-lo.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 112), existem três premissas que explicam o comportamento humano, sendo elas:

- O comportamento é causado: existe uma causa que faz com que o indivíduo haja de determinada forma, esta influenciada por estímulos internos ou externos.
- O comportamento é motivado: ou seja, o indivíduo age com um propósito de alcançar um objetivo.
- O comportamento é orientado para objetivos: o comportamento é direcionado por um desejo, um impulso ou uma necessidade, fatores que delinham a força dos motivos de cada indivíduo.

A motivação é uma força que impulsiona as pessoas a agirem. No passado, já foi relatada a hipótese de que essa força poderia ser determinada por outra pessoa, pais, professores ou amigos. No entanto, sabe-se que a motivação se origina de uma necessidade sendo esta própria e distinta de cada indivíduo e, portanto, não se pode afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra, como relata GIL (2001, p. 167).

Diante da evidência que uma pessoa não pode motivar a outra, não significa que gerentes devem desconsiderar o fenômeno motivação, mas precisam estar aptos para identificar as necessidades de seus empregados e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, bem como, o ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los, como afirma o autor.

Para ARCHER (1991 apud GIL, 2001 p. 169), os gerentes não podem colocar necessidades nas pessoas, nem mesmo, motivá-las, mas torná-las capazes de satisfazer

as suas necessidades humanas. Sendo assim é importante que os gerentes fiquem atentos a satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho, pois é através desta que este se sentirá motivado para realizar suas tarefas.

Para entender como ocorre a motivação é necessário que se observe o comportamento humano. Segundo GIL (2001, p. 202), “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo”. E para alcançar tal objetivo o indivíduo estará sempre desenvolvendo uma ou mais atividades, e o que faz com que se permaneça ou mude de atividade é a força de seus motivos.

Para GIL (2001, p. 167), pode ocorrer um fenômeno chamado de alteração na força dos motivos, no qual outras necessidades importantes tornam-se mais intensas ou quando sua satisfação é bloqueada, sendo normal que a pessoa aja de forma que elimine o bloqueio, pois ao perceber que não pode alcançar o objetivo de determinada maneira, pode tentar de outra forma até alcançar a realização do mesmo.

Segundo GIL (2001, p. 192), se o indivíduo não alcança resultados positivos nessa tentativa, o mesmo pode direcionar seu comportamento para objetivos substitutos, porém, se esta tentativa não produzir resultados positivos, as mesmas, tornam-se frustradas, o que pode ocasionar o desenvolvimento de comportamentos irracionais, conhecidos como mecanismos de defesa. Os mais comuns são:

- Agressão: o indivíduo pode se tornar agressivo para com a pessoa que ela acredita ser a causa de sua frustração, como seu chefe ou colegas de trabalho.
- Deslocamento: como o receio de ser prejudicado no ambiente organizacional, o indivíduo pode dirigir sua agressividade para o seu ambiente familiar e social.
- Racionalização: ao se sentir incapaz de alcançar o objetivo esperado, o indivíduo procura desculpas para o seu insucesso, tentando justificá-lo.
- Regressão: algumas pessoas ao se sentirem frustradas, desistem de tentativas construtivas para resolver seus problemas e alcançar o resultado esperado, agindo de forma regressiva podendo ser comparado com uma criança.
- Fixação: ocorre quando uma pessoa continua apresentando um comportamento improdutivo mesmo quando seu chefe aumenta suas penalidades.
- Fuga: ocorre quando o indivíduo ao se deparar com determinado problema o ignora ou até mesmo procura fugir dele.
- Resignação: ocorre quando o indivíduo não acredita que existe chance de alcançar seus objetivos e então desiste deles.

2.2. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo BERGAMINI (1997, p. 55), o problema do comportamento humano sempre existiu nas organizações, no entanto, nunca foi apontado como um fator importante, pois outros fatores tomavam a atenção deste, como problemas com tecnologia insuficiente e dificuldades financeiras diante de uma economia instável.

Porém, na atualidade, esses fatores já não incomodam mais, pois o avanço tecnológico tem gerado equipamentos cada vez mais inovadores e a economia se encontra relativamente controlada. Assim as pessoas vêm ganhando destaque, chamando a atenção de lideranças que tem enxergado nelas grandes oportunidades, propiciando um tratamento diferenciado com o foco de desenvolver e reter as melhores competências.

BERGAMINI (1992 p. 81) ressalta em outra obra que, por mais que as empresas tenham se aprimorado na arte de captar, desenvolver e compensar os indivíduos, elas continuam enfrentando dificuldades em fazer com que estas pessoas continuem em desenvolvendo com eficiência suas atividades, o que se torna um grande desafio, pois elas precisam fazer com que o potencial produtivo e criativo existente em cada pessoa torne-se um comportamento natural e espontâneo.

E conhecer as razões que geram a motivação humana é um bom começo, sem se esquecer que as pessoas respondem de forma diferentes diante de determinadas situações, pois elas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, por serem dotadas de personalidades individuais e distintas gerando uma variedade de formas comportamentais o que torna o estudo da motivação humana um tanto complexo. (BERGAMINI, 1997, p. 23).

Para GIL (2001, p. 201): “a motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento”, no entanto existe certa dificuldade em encontrar pessoas comprometidas, mas por sua vez competentes. Por isso, é fundamental que os gerentes encontrem fatores que possam promover a motivação em seus empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com elas. Assim o comportamento humano está entrelaçado com a personalidade do indivíduo, esta adquirida durante suas fases de desenvolvimento, infância, adolescência e maturidade, o que faz com que cada indivíduo desenvolva seus próprios objetivos e que cada um determine fatores de satisfação motivacional para alcançá-los.

Logo, a importância da motivação nas organizações está em tratar cada indivíduo de forma diferente considerando suas individualidades, buscando ferramentas que descubram o que movem tais indivíduos a excelência de suas ações. (GIL, 1994, p. 167)

O estudo da motivação por si só, se apresenta como algo bastante complexo, e reconhecer pessoas motivadas não é diferente. Para tanto, o início se dá na observação do comportamento humano, baseado em gestos, postura, forma de reagir a determinadas situações, entre outros.

Para GIL (2001, p. 182), essa “leitura corporal” pode induzir a erros, pois as pessoas são capazes de dissimular seus sentimentos, no entanto, se feita cuidadosamente pode ser bastante útil. Ao observar o comportamento humano pode-se notar que as pessoas motivadas apresentam expressões e gestos positivos, como um sorriso, um olhar confiante ou uma postura tranquila.

As pessoas que estão envolvidas e satisfeitas com seu trabalho, possuem um intenso brilho nos olhos e um rubor nas faces, enfim, as pessoas motivadas transmitem alegria, determinação e vontade no desempenhar de suas funções, já qualquer tipo de comportamento oposto a este, como cabeça baixa, olhar tristonho ou postura desalinhada pode ser interpretado como sinais de desmotivação.

No ambiente profissional também é possível notar alguns sinais de motivação nas pessoas, através de suas atitudes, de sua organização, da iniciativa a novas sugestões para melhorar o trabalho, a disponibilidade, a franqueza e a aceitação de desafios.

O ciclo motivacional tem seu início no surgimento de uma necessidade. Toda necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo causando desconforto e insatisfação, esse fenômeno leva o indivíduo a induzir seu comportamento na busca da reversão. Se esta tentativa for eficaz, o indivíduo encontrará satisfação de sua necessidade, permitindo que o organismo volte ao estado de equilíbrio anterior. (CHIAVENATO, 2000, p. 78).

Motivar pessoas no ambiente profissional é uma tarefa bastante difícil, pois as pessoas são dotadas de personalidades e motivações diferentes que são modificadas conforme o momento em que se encontram.

GIL (2001, p. 192) apresenta uma série de recomendações de como facilitar esse processo alcançando com êxito a motivação de seus funcionários:

- Valorize as pessoas: o gerente deve sempre zelar pelo espírito de equipe, se relacionando com todos de forma igualitária sem preconceitos ou preferência por um ou outro funcionário.

- Reconheça os avanços: é importante que se reconheça cada meta ou avanço alcançado com elogios sinceros e demonstrações de apreço, destacando seus pontos fortes e fazendo críticas construtivas nos pontos fracos.

- Encoraje iniciativas: demonstrar receptividade a novas ideias e estimular a iniciativa das pessoas ou das equipes, pode ser uma ótima ferramenta de motivação.

Como citados pelo autor existem diversas ferramentas que contribuem para o desenvolvimento motivacional de uma equipe. No entanto, pode-se notar que a liderança da organização é peça fundamental nesse processo, pois é através do gestor ou gerente que a equipe recebe toda a orientação que irá mover cada indivíduo a realização das atividades propostas, bem como, o reconhecimento e o incentivo, capazes de levar o indivíduo a excelência de resultados. (GIL, 2001, p. 194)

Por isso é importante que gestores ou gerentes conheçam todo o processo motivacional e como ele se dá. Esse conhecimento pode ser adquirido através das experiências vivenciadas no dia-a-dia, bem como, nas diversas teorias motivacionais existentes. As mais relevantes serão apresentadas no próximo capítulo.

2.3. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para WAGNER III e HOLLENBECK (2006, p. 121), a “satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Segundo os autores, a satisfação no trabalho vem pelo reconhecer que as funções desempenhadas pelo indivíduo é peça fundamental para o alcance e sucesso dos objetivos da organização.

O indivíduo se sente satisfeito quando percebe que suas atividades fazem diferença no ambiente organizacional. Relatam ainda, que para se sentir satisfeito no trabalho, o indivíduo precisa encontrar três componentes-chaves, sendo eles, o valor que o indivíduo dá ao trabalho ou o que espera obter de forma consciente ou inconsciente do trabalho; a importância que ele atribui a este valor, que peso este representa na vida do mesmo e sua percepção quanto a esses valores.

Assim, somente quando se unem estes três componentes é que o indivíduo poderá se sentir realmente satisfeito. Em termos simples, SPECTOR (2003, p. 490), define que “satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho”.

Medir a motivação no ambiente organizacional não tem sido uma prática comum na maioria das empresas, estas, geralmente utilizam métodos que avaliam apenas satisfação no trabalho. Como afirma MINICUCCI (1995, p. 189), as empresas adotam esta prática relacionando situações vivenciadas no trabalho e pedindo que seus funcionários expressem, por meio de um questionário, como se sentem no trabalho.

No entanto, esta prática é totalmente inadequada quando se procura medir a motivação no trabalho, pois pode haver dentre os funcionários da empresa aqueles que sentem necessidade de estima pessoal, e este, se sentirá satisfeito no trabalho se seu chefe ou companheiros reforçarem seu comportamento de busca de afeição.

Entretanto, não significa que o mesmo esteja motivado para desenvolver suas atividades e nem mesmo satisfeito, pois muitos deles não expressam seu verdadeiro sentimento ao responder o questionário, acreditam que sua resposta poderá influenciar sua permanência na empresa.

Diante desse quadro é necessário que as empresas utilizem métodos em que seus funcionários sintam-se totalmente seguros, principalmente no que diz respeito à preservação de sua identidade, garantindo que o mesmo não sofrerá penalidades por causa de suas respostas. Só assim, a empresa conseguirá medir verdadeiramente o quanto seus funcionários estão satisfeitos com seu trabalho. (SPECTOR, 2003, p. 492)

Sabe-se que são vários os fatores que proporcionam motivação ao indivíduo, por isso a complexidade ao tentar defini-la ou enumerá-la, porque elas podem decorrer do comportamento observado nos diferentes ambientes que a pessoa se encontra.

A satisfação no trabalho é com certeza um elemento individual, pois o indivíduo busca fatores que poderão ser relacionados com a satisfação de suas necessidades e alcance de seus objetivos pessoais, no entanto, é certo que haja alguma uniformidade nos valores de indivíduos de determinados grupos. (MINICUCCI, 1995, p. 201)

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho baseia-se em pesquisas exploratórias e revisão bibliográfica por meios de sites de pesquisas eletrônicas e livros, de temas relacionados ao assunto, buscando as melhores técnicas de como garantir o bem estar dos funcionários, bem como o sucesso da organização no mercado. A abordagem portanto, será qualitativa e o método dedutivo, através de revisão de literatura e estudo de caso na Semape Diesel Bosch, foi realizada pesquisa de campo na cidade de Sumaré – SP em um sábado mês de julho no período das 08:00 as 12:00, para realizar a percepção dos funcionários internos, quanto a importância da motivação no

desenvolvimento da organização e fatores determinantes que geram motivação no trabalho.

O questionário foi formulado com 03 perguntas para análise da percepção dos colaboradores sobre vários aspectos que incentivem ou não a motivação dos funcionários com resultados da Semape Diesel Bosch.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. PESQUISA DE CAMPO

Apresento aqui os resultados obtidos na pesquisa, para uma melhor compreensão e analisados.

4.2 PERFIL DOS COLABORADORES INTERNOS DA SEMAPE DIESEL BOSCH

Perfis dos colaboradores internos foram abordados os aspectos relacionados com a idade, e o sexo. Em relação à idade, foi verificado que os pesquisados, em sua maioria e como demonstrado no gráfico abaixo, estão entre as idades de 20 a 25 anos.

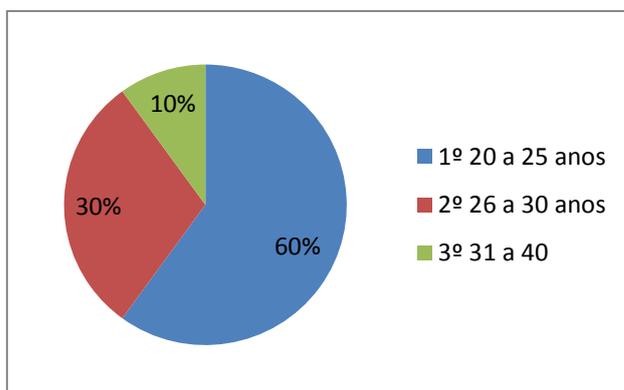


Gráfico 1 Faixa etária,

Fonte de autoria própria

É considerado um fator positivo, pelo fato de serem pessoas jovens com inicia de carreira e tem desejos de desenvolver novas ideias e habilidades para Semape Diesel Bosch.

Em relação ao sexo dos colaboradores internos, constou – se que 80% das pessoas são do sexo masculino e 20% sexo Feminino.

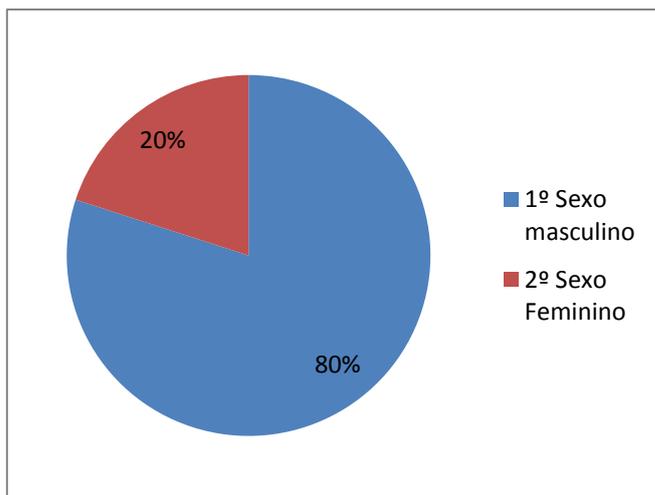


Gráfico 2 sexo dos colaboradores internos

Fonte de autoria própria

4.3 OS FATORES QUE GERAM DA MOTIVAÇÃO

Gráfico 3 mostra que 75% dos entrevistados classificaram a motivação como reconhecimento, valorização do trabalho realizado; 60% Oportunidade de crescimento profissional; 62,5% optaram pelo salário; 40% Relacionamento com os colegas; 7,5% condição ambientais.

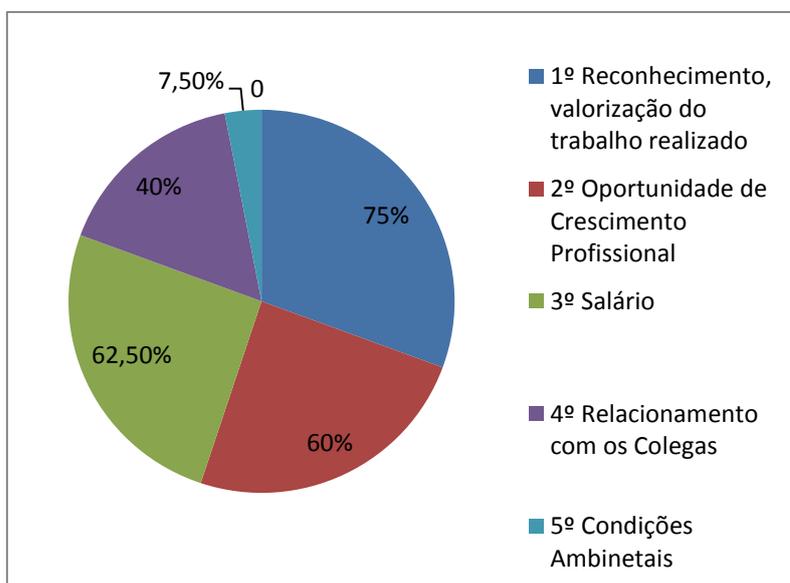


Gráfico 3 Fatores que geram motivação

Fonte de autoria própria

Podemos observar que o gráfico 4 os participantes da pesquisa opinaram pelo respeito no dia a dia, treinamentos, palestras, além de comemoração de datas especiais, devem ser reconhecida no ambiente de trabalho, para que possa empenhar em produzir mais.

Gráfico 4 mostra que 45% responderam que respeito é essencial para obter uma boa equipe; 21% cursos treinamento; 18% palestras; 16% comemoração de datas especiais.

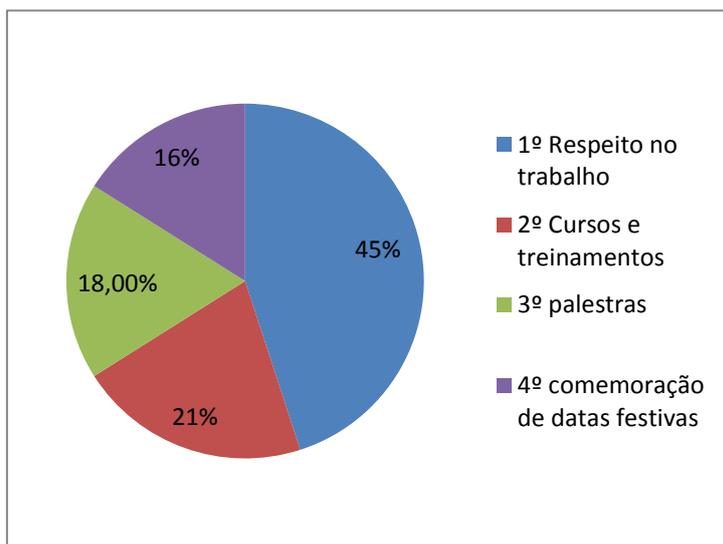


Gráfico 4 Fatores que geram motivação

Fonte de autoria própria

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Semape incentiva seus colaboradores interno com; plano de saúde e odontológico em cada bimestre, além de reunir a equipe e ir ao choppódromo e sortear uma cesta de bebidas e alimentos, também colocam fotos dos aniversariantes do mês em um quadro expostos, para se que possa parabenizar e comemorar na sala de reunião.

A cada trimestre a empresa proporciona palestras para motivar seus funcionários e no final tiram suas duvidas, os colaboradores podem participar de decisões para melhoria do seu setor para atingir as metas em curto prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um contexto pela busca da sustentabilidade e desenvolvimento organizacional, a motivação tem sido cada vez mais relevante para os dirigentes de uma organização. Sabe-se que a sobrevivência de uma empresa no mercado depende de vários fatores como, o mercado onde a empresa está inserida, a tecnologia empregada, o poder financeiro, a capacidade produtiva, o capital intelectual, entre outros.

No entanto, um dos maiores investimentos da empresa tem sido nas pessoas, que a cada dia fazem a diferença no resultado global. A partir daí surge então uma preocupação de como explorar o máximo o potencial das pessoas em benefício da

empresa sem que estas venham sofrer qualquer tipo de dano, seja físico ou emocional, mas permitindo que as mesmas se desenvolvam juntamente com a organização.

Pode-se dizer que o início de uma relação saudável entre organização e pessoa se dá pela motivação que leva o indivíduo a executar de forma eficaz suas atividades, cabendo a organização propiciar tal satisfação, tornando-se indispensável conhecer o comportamento das pessoas para que se possa compreender e interpretar a maneira de agir das mesmas.

Resultados obtidos por meio da pesquisa foram satisfatórios, e teve como objetivo analisar importância da motivação e sua relevância para o sucesso da organização, dados obtidos na pesquisa foi constatado como destacado pelas teorias existente na literatura administrativa, os funcionários dão ênfase um ambiente de trabalho que estimule condição que geram motivação nas pessoas que fazem parte da empresa.

Foram registrados dados favoráveis entre superiores e colegas como bons relacionamentos, oportunidade de aprendizado, os resultados indicam também um cenário de harmonia entre os funcionários que trabalham na empresa.

Assim, o processo da motivação humana torna-se um desafio para a maioria das empresas, mas alcançar o sucesso neste processo é muito mais que garantir a excelência de uma equipe coesa, alinhada e comprometida com o objetivo da organização, é possuir uma ferramenta indispensável para a permanência da empresa em um ambiente tão turbulento e competitivo.

6. REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Frederico Osvaldo; TEIXEIRA, Paulo Coelho. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio O.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIANNA, Marco Aurélio F. **Trabalhar para quê? A motivação profissional nas equipes realizadoras**. São Paulo: Gente, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva 2006.

WEISS, Donald. **Motivação e Resultados: como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

QUESTIONÁRIO

Estamos realizando um estudo sobre Motivação na Semape diesel Bosch, para tal necessito de sua colaboração respondendo a este questionário abaixo.

1 – Idade

() 20 a 25 anos

() 26 a 30 anos

() 31 a 40 anos

2 – Sexo

() Masculino

() Feminino

3 – Fatores que geram motivação

Escolha 05 fatores para incrementar sua satisfação e despertar a motivação no trabalho:

() Reconhecimento, valorização do trabalho realizado

() Oportunidade de crescimento profissional

() Salario

() Relacionamento com os colegas

() Condições ambientais

() Respeito no trabalho

() Cursos e treinamentos

() Palestras

() Comemorações de datas festivas

GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS NA RMC

Edgar Avots ¹
João Roberto Grahl ²

RESUMO

Diante do interesse de aprofundamento no assunto de gestão financeira demonstrado pelo autor deste presente artigo, foi constatado o quão extenso e detalhando é o material disponível fazendo com que os principais tópicos, mediante literatura pesquisada em livros sites e outros artigos, fossem abordados em função de proporcionar um bom material para consulta e orientação em questões financeiras. A pesquisa em campo foi realizada através da apresentação de um questionário aos gestores de nove organizações onde, após terem respondido, os resultados foram recolhidos e contabilizados para se chegar aos resultados apresentados. Analisando os dados obtidos, foi possível descobrir como as organizações têm administrado seus recursos e quais decisões têm tomado para combater a crise econômica que o país vem passando. Com base no estudo, foi possível adquirir um material confiável e bem estruturado para auxiliar na abertura de empreendimentos, na tomada de decisões e no destaque de detalhes que fazem toda a importância.

Palavras-chave: Decisões. Questionário. Crise. Maturidade. Crescimento.

ABSTRACT

Before the deepening interest in the subject of financial management demonstrated by the author of this present article, it was noted that how spread out and detailing it is the available material doing so that the main topics, by means of literature investigated in books, sites and other articles, were boarded in function of providing a good material for consultation and direction in financial questions. The inquiry in field was carried out through the presentation of a questionnaire to the gestors of nine organizations where, after they had answered, the results were gathered and written up to approach to the presented results. Analyzing the obtained data, it was possible to discover like the organizations they have been administering his resources and which decisions have been taking to fight the economical crisis that the country is passing. On basis of the study, it was possible to acquire a material reliable and well structured to help in the opening of undertakings, in the taking decision and in the distinction of details that do all the importance.

Key-words: *Decisions. Questionnaire. Crisis. Maturity. Growth.*

(1) Cursando Bacharelado em Administração de Empresas. 4º Ano, Faculdades Network, Av Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (edgar.avots@gmail.com);

(2) Ms. Recursos Humanos, UNIMEP SP. Professor orientador, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br)

1. INTRODUÇÃO

Por se tratar de pequenas empresas e empresas familiares, muitas vezes pode-se acontecer de a gestão financeira não possuir a devida atenção, mas a questão esquecida é que estas pequenas empresas e empresas familiares dominam cerca de 80% da economia nacional. É graças a elas que milhões de pessoas possuem seu emprego e têm condições de sobreviver com o capital recebido, mesmo sendo pouco.

Algumas das questões a serem destacadas para um bom gerenciamento financeiro são: planos de investimento em longo prazo, liderança e autoridade, correto direcionamento do capital adquirido e constante gestão presencial. A partir do investimento nestas áreas, o (a) empreendedor (a) terá maior garantia de retorno sob o que foi investido.

Diante do interesse de aprofundamento no assunto de gestão financeira demonstrado pelo autor deste presente artigo, foi constatado o quão extenso e detalhado é o material disponível fazendo com que os principais tópicos, mediante literatura pesquisada em livros sites e outros artigos, fossem abordados em função de proporcionar um bom material para consulta e orientação em questões financeiras.

A problemática a ser desenvolvida é de como crescer e investir com segurança na organização diante de tradições familiares e sem afetar o sustento dos envolvidos.

O principal objetivo a ser alcançado com este artigo é o de proporcionar um conteúdo confiável e detalhado de fácil acesso destacando os principais problemas para cooperar com o crescimento de novas empresas do ramo sem correr o risco de falência.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. EMPRESAS FAMILIARES

Desde o início da humanidade, as famílias já exerciam a função de empresas mesmo sem terem percebido através da atividade rural. Até mesmo a própria hierarquia já comprovava também as diferenças de funções, níveis, líderes e servos. No Brasil não foi diferente. Com o decorrer do tempo as práticas indígenas foram se extinguindo pela nova cultura dos portugueses permanecendo até hoje de forma mais sofisticada e melhor distribuída, mas nunca saindo do padrão já existente.

Uma definição rápida e simples para “empresa familiar” seria: “é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento” [2].

2.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS

As empresas familiares, assim como as empresas individuais possuem vantagens e desvantagens bastante semelhantes. Algumas das vantagens são as seguintes:

- Propriedade de todo o lucro. O proprietário e a família envolvida terão direito de todo o lucro adquirido através dos esforços próprios, mas também deverão arcar com os prejuízos [1].

- Baixos custos organizacionais. Para a abertura de uma micro empresa, pequena empresa, empresa individual ou familiar, não se necessita de muita burocracia e custos no Brasil. Os processos, se feitos da maneira correta, garantem uma rápida abertura e pouco investimento. Além de poucos documentos, um alvará de funcionamento é essencial [1].

- Economias fiscais. O governo aplica tributos fixos e baixíssimos para a empresa e os lucros obtidos são tributados como renda do próprio empresário [1].

- Possível posição de crédito elevado. Quando é feita uma análise de crédito da empresa, a situação de riqueza do(s) sócio(s) não é avaliada. Então, se o proprietário disponibilizar maior capital próprio além do da organização, ele terá vantagem sobre outras empresas da mesma dimensão [1].

- Outras vantagens. Vantagens como sigilo, facilidade de encerramento, flexibilidade, acesso, entre outras, também fazem da mesma ser superior a muitas outras, desde que exista uma boa administração [1].

As desvantagens e pontos fracos podem ser destacados por:

- Dificuldades para distinguir as ações emocionais e racionais [3].

- Responsabilidade ilimitada. Tanto o patrimônio organizacional quanto do proprietário poderá ser utilizado para a quitação de despesas e prejuízos da organização [1].

- Laços afetivos fortes tiram o autoritarismo e liderança, assim podem ser abertos ‘buracos’ em algum processo por falta de atenção e distração [3].

- Limitações na dimensão. Por se tratar de uma pequena empresa com pouco capital, e de um proprietário, os valores disponíveis para financiamento não serão tão elevados também. Normalmente o montante possível não será o suficiente para investimentos em longo prazo [1].

- Outras desvantagens e pontos fracos. Necessário envolvimento de ‘todos em tudo’, falta de disciplina e organização com lucros e pró-labore, difícil contratação de outros funcionários, incerteza sobre continuidade da organização caso o líder venha a falecer, limitação de crescimento do empregado, entre outras [1] [3].

2.3. PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA

O planejamento e gestão financeira na empresa familiar existem com o intuito de cooperar em questões de tomadas de decisão em tempo hábil, investimentos a curto, médio e longo prazo, fixação de objetivos, traçar linhas estratégicas, elaboração de orçamentos, controles gerenciais de desvios e resultados [4].

O processo de planejamento financeiro inicia-se com a elaboração dos planos financeiros em longo prazo que ditam os parâmetros gerais refletidos nos planos e orçamentos em curto prazo. Em geral, os planos e orçamentos em curto prazo são guias operacionais para atingir os objetivos em longo prazo da empresa. (GITMAN, 1987, p. 251)

Buscando o cumprimento de seus objetivos, a organização deve ter um pensamento em longo prazo com previsões entre os próximos dois a dez anos. Neste período é necessária a conscientização para que as áreas de finanças, compras, vendas, marketing e RH estejam devidamente interligadas para não se perder o controle de investimentos e acabar com as metas estabelecidas.

Além do pensamento em longo prazo, não se pode esquecer o período presente. Os planejamentos em curto prazo necessitam de tanta atenção quanto aos de longo prazo. A partir de uma simples previsão de vendas e dos insumos utilizados para atender à demanda da previsão, é possível que a organização tenha uma Demonstração de Resultados projetada podendo elaborar orçamentos de caixa e um investimento de capital [1]. Desta forma a empresa se sustenta e, ao mesmo tempo, busca seu crescimento futuro.

A busca pelo desenvolvimento de um Balanço Patrimonial irá trazer informações extremamente importantes que, além do controle presencial, também poderá ser utilizado para fazer comparações e previsões futuras. Os valores de saldo inicial de estoque, de duplicatas a receber, de caixa e de passivos fazem o Balanço Patrimonial um instrumento adequado para demonstrar se a demonstração a ser planejada será satisfatória ou como a empresa está lide dando com o ambiente atual [1].

2.4. ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Visando auxiliar no controle do capital de giro, o fluxo de caixa identifica problemas futuros através de projeções financeiras para programar receitas e despesas sem haver excesso ou escassez de capital. Assim a organização poderá se atentar mais juntamente ao seu planejamento cooperando nas tomadas de decisão [5].

A decisão de onde e quando investir é de grande importância e influência para a administração do fluxo de caixa contado com os riscos a serem corridos em longo prazo. Em busca de minimizar os riscos, o empresário busca o melhor conjunto de investimentos através de escopos e demonstrações futuras e que seja mais vantajoso em termos de retorno [2].

A partir de um controle de caixa mínimo operacional a organização tende a cumprir seus objetivos de contas a pagar no vencimento, contas não programadas, investimentos e outros. Para melhor segurança, é aconselhável que a empresa possua este “caixa” em uma conta bancária utilizando a mesma para a circulação do capital [1].

Muitos empresários se perdem quando o assunto é administração. A empresa deve adotar um sistema de controle de entrada e saída de dinheiro. Em empresas menores, uma simples planilha consegue resolver o problema. Já empresas maiores podem optar por aplicativos mais elaborados para fazer este controle. Além disso, é preciso ter o hábito de checar as contas, de preferência todos os dias, e saber planejar o pagamento e recebimento dos recursos. (FERREIRA, 2012)

É necessário ter atenção a fatores (internos e externos) que podem vir a afetar o fluxo de caixa se o mesmo não for bem planejado e vinculado aos outros setores da organização. Alguns fatores internos tais como: expansão descontrolada das vendas implicando em aumento do volume de compras e custos, aumento do prazo de vendas, capitalização inadequada em busca de capitais de terceiros, compras em volumes incompatíveis, diferenças no giro de contas a pagar e receber, ciclos de produção, giros de estoque lento, custos financeiros, política salarial e inadimplência. Se os casos mostrados acima não forem solucionados ou acompanhados detalhadamente, resulta-se nos fatores externos como: redução das vendas, aumento da concorrência, alterações nas alíquotas de impostos e aumento da inadimplência [5].

2.5. DRE – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO

A DRE mostra a partir de valores qual tem sido a real situação da empresa além de ter uma administração voltada para a eficiência e a competência onde fica também visível e flexível para os interesses de outros. Nada mais é do que um relatório contábil que descreve as operações de crédito feitas pela organização em certo período. Este relatório deve sempre ser definido simultaneamente com o balanço patrimonial [7].

A principal função da DRE é demonstrar o resultado líquido do exercício (período analisado) confrontando as receitas, despesas e resultados.

De acordo com a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), é necessário que a empresa discrimine: a receita bruta das vendas e serviços, devoluções das vendas, abatimentos e impostos, receita líquida de vendas e serviços, custo das mercadorias e serviços vendidos e lucro bruto, despesas com as vendas, despesas financeiras, despesas gerais e administrativas, outras despesas operacionais, lucro ou prejuízo operacional, receitas e despesas não operacionais, resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão para o mesmo, participações e debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados,

lucro ou prejuízo líquido do exercício e, por fim, o montante por ação do capital social [7].

3. METODOLOGIA

Para a realização do presente artigo, a metodologia aplicada tem como base a pesquisa de campo, o recolhimento de informações bibliográficas e pessoais com gerentes e diretores de pequenos negócios familiares e a definição dos resultados obtidos.

A busca das informações bibliográficas foi feita a partir de fontes de dados primários e secundários em leitura de literaturas, livros e artigos disponibilizados na própria faculdade e em sites de pesquisa. As pesquisas podem ser feitas sem nenhuma restrição quando se tem em mãos qualquer tipo de aparelho eletrônico (computador pessoal, tablet ou smartphone) com acesso à internet.

A pesquisa de campo se deu a partir da elaboração de questionários qualitativos e quantitativos de múltipla escolha e de preenchimento por dissertação aplicada a gerentes/gestores de empresas familiares da região metropolitana de Campinas. A partir dos resultados obtidos, foi possível desenvolver os gráficos demonstrativos e conclusões estabelecidas.

Dentro do questionário é necessário destacar e verificar fatos, crenças quanto a fatos, crenças quanto a sentimentos, comportamento presente ou passado e descoberta de padrões de ação. Dentre estes, os mais difíceis a serem coletados são sentimentos e crenças quanto a fatos, pelo fato de que muitas pessoas nem sempre estão dispostas a externar dados íntimos. É de extrema importância que cada questão seja analisada individualmente para garantir se está dentro dos parâmetros e se coleta as informações necessárias para o cumprimento do objetivo estabelecido da pesquisa. [8]

Entrevistas e conversas com gerentes e diretores de empresas familiares contribuíram para o recolhimento de informações complementares para a definição dos resultados e conclusões da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização da pesquisa de campo em 9 (nove) empresas com o auxílio de um questionário (anexo 1) constituído de 12 (doze) questões, entre elas, de múltipla escolha e dissertativas, foram adquiridos diversos resultados que serão apresentados a seguir através de gráficos quantitativos, porcentagens e informações qualitativas de acordo com a questão apresentada.

A primeira questão apresentava a pergunta de quanto é o tempo de existência da organização. A partir desta resposta é possível ter uma ideia de qual situação a empresa pode estar passando, sendo ela nova, com um tempo médio ou já com mais tempo. É

importante ter em mente e levar em consideração esta diferença para os resultados pelo fato de que, mediante a situação econômica do país, muitas empresas novas podem estar passando por muitas dificuldades financeiras enquanto que as que possuem mais tempo de existência ainda conseguem se manter a partir de recursos guardados e administrados em longo prazo para não sentirem de forma tão “forte” esta crise que vem acontecendo.

Dentre das 9 (nove) empresas, 1 (uma) delas possui de 1 (um) a 3 (três) anos de existência; 3 (três) delas possuem de 3 (três) a 5 (cinco) anos de existência; 2 (duas) delas possuem de 5 (cinco) a 10 (dez) anos de existência; e as 3 (três) restantes possuem mais de 10 (dez) anos de existência.

A segunda questão solicitava saber do entrevistado qual é o ramo empresarial da organização. Os ramos apresentados foram bem variados e foi obtido o seguinte resultado: dentre as 9 (nove) empresas, 3 (três) delas prestam serviços diversos (Advocacia e Consultoria Jurídica, Comércio Exterior e Fotografia); 2 (duas) são do ramo Alimentício; 2 (duas) prestam serviços voltados especificamente para Tecnologia da Informação; e as 2 (duas) restantes trabalham com Comércio e Distribuição.

É importante para a pesquisa constar esta variabilidade de ramos empresariais para se saber como as organizações têm se mobilizado para ter um melhor controle financeiro mediante a situação econômica atual do país. A partir das respostas seguintes poderá se perceber claramente quais são as atitudes que melhor se encaixam de acordo com o respectivo ramo empresaria e situação em que a organização se encontra.

Com a terceira questão foi possível descobrir qual a quantidade de funcionários que a organização possui a serviço da mesma. Pelo fato de o artigo buscar os melhores resultados possíveis para pequenas empresas, 55,55% das empresas entrevistadas não possuíam mais do que 5 (cinco) funcionários e, mesmo assim, ainda foi feita a pesquisa em organizações maiores para existir maior abrangência de resultados e poder ser feita uma comparação dos mesmos.

Dentre as 9 (nove) empresas entrevistadas, 5 (cinco) possuem até 5 (cinco) funcionários; 1 (uma) possui de 6 (seis) a 10 (dez) funcionários; 1 (uma) possui de 11 (onze) a 20 (vinte) funcionários; 1 (uma) possui de 21 (vinte e um) a 50 (cinquenta) funcionários; e 1 (uma) possui mais de 50 (cinquenta) funcionários.

Foi questionado na quarta questão sobre como se encontra financeiramente a organização mediante a situação econômica na qual o país está passando atualmente. Desde o ano de 2014 o país tem passado por problemas de grandes desvios monetários de empresas públicas, particulares e políticas resultando na desaceleração da economia em quase todos os segmentos, aumento de juros e taxas para reerguer a situação fiscal nacional e, conseqüentemente, afetando as organizações com queda de vendas. A queda de vendas acarreta todos os problemas, pois, sem vendas, não existe receita para manter funcionários, matéria-prima, compras entre outros.

Podemos ver através do gráfico (figura 1) a seguir, como as empresas pesquisadas expressaram a situação financeira na qual estão passando atualmente.

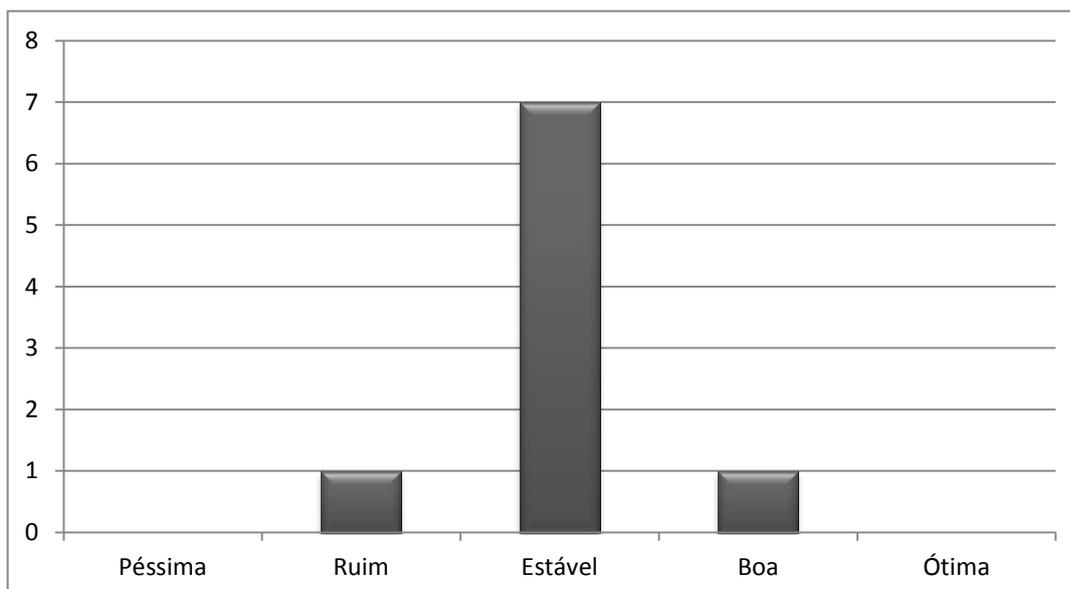


Figura 1. Quantidade de empresas de acordo com a situação financeira atual.

Fica fácil e clara a interpretação do gráfico. Percebe-se que, das 9 (nove) empresas consultadas, 7 (sete), 77,77%, encontram-se em uma situação estável. Esta situação estável pode ser definida como se não estivesse com prejuízos e que os lucros são mínimos. Onde é possível se manter a partir de alguns cuidados para com o controle financeiro. As outras duas empresas pesquisadas apresentaram situações diferentes da maioria. Uma delas informou que está em uma situação ruim, onde apresenta corte de funcionários, despesas e prejuízo; a empresa restante que apresentou uma situação boa, especificamente, trata de serviços voltados à Tecnologia da Informação através de gerenciamento de softwares. Por se tratar de um mercado extremamente ativo e necessário para qualquer tipo de organização que possua algum tipo de sistema para seu controle, a organização que fornece o serviço não tem passado por grandes dificuldades e garantido seu lucro mensal.

A quinta questão apresentava a pergunta de se a organização disponibiliza treinamento para seus funcionários ou não. Todo empreendedor sabe que, para que uma empresa funcione com tranquilidade, é necessário que os funcionários saibam exatamente o que estão fazendo e o que deve ser feito de acordo com cada situação apresentada. Atualmente é fácil encontrar organizações que passam por dificuldades com o cumprimento de seu serviço por conta da falta de experiência do funcionário contratado, pela falta de treinamento por certo período, pelo não investimento nesta preocupação de ter um funcionário devidamente preparado para exercer a respectiva função.

As empresas que não se preocupam com o investimento de tempo para treinamento de seus funcionários, muitas vezes acabam sofrendo inclusive prejuízos por conta de erros cometidos, descuidos e falta de atenção na qual poderiam ter sido orientadas logo no início. Estas consequências afetam tanto a organização em si quanto o próprio funcionário que cometeu os erros. Afeta a organização financeiramente e o funcionário psicologicamente, pois será cobrado resultado de seus superiores para

compensar estes problemas passados sendo que, na verdade, poderia ser evitado desde que o funcionário tivesse tido o devido treinamento.

Com a pesquisa, dentre as 9 (nove) empresas consultadas, 4 (quatro) delas disponibilizam treinamento para seus funcionários. Fazendo um comparativo com a questão anterior, todas as empresas que fornecem o treinamento para seus funcionários encontram-se em uma situação estável ou boa. Comprovando assim que o treinamento realmente vale a pena e gera resultados. Já as outras 5 (cinco) organizações entrevistadas, que não fornecem o treinamento para se ter um funcionário devidamente preparado, passam por problemas maiores de encontrarem-se em situações estáveis ou ruins. Possuem aumento de despesas com circulação de funcionários, procuram ter maior corte de despesas e, conseqüentemente, esgotando mais rapidamente os próprios gerentes em questões psicológicas, financeiras e organizacionais (se referindo à ordem dentro da empresa).

A sexta questão buscava descobrir se os gerentes financeiros das respectivas organizações entrevistadas fazem os pagamentos das contas pessoais juntamente ou separadamente com as da empresa. Acontece com frequência o fato de, por se tratar de pequenas empresas ou empresas familiares, que sejam feitos pagamentos pessoais juntamente com as da organização gerando assim um descontrole administrativo, financeiro e dificultando os planejamentos para investimentos futuros ao se basear pelas contas já pagas.

Ao receber as respostas das organizações entrevistadas, foi constatado que 100% delas fazem os pagamentos separadamente. Podemos interpretar esse fato por conta de a grande maioria dos gerentes financeiros terem um bom nível de estudo e conhecimento apesar de se tratar de pequenas e médias empresas.

Os investimentos governamentais em instituições que promovem a abertura de micro e pequenas empresas juntamente com orientações e conselhos cooperam para que as mesmas disponham de um bom controle e planejamento financeiro. Os investimentos em longo prazo devem ser muito bem planejados para que a organização sobreviva aos primeiros anos até que se torne madura o suficiente para ter um bom crescimento e se manter no mercado atual.

A sétima questão foi aplicada com a intensão de saber se a organização disponibiliza de algum tipo de sistema/software para auxílio na administração dos recursos e informações. Atualmente, graças ao incrível avanço tecnológico, existem diversos softwares disponíveis para serem adquiridos e utilizados com estas funções administrativas, por exemplo: cadastro de clientes, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, orçamentos, pedidos, faturamento, ordens de compra, controle de estoque, logística e etc.

Dentre as empresas entrevistadas, 6 (seis) delas informaram que utilizam de algum tipo de software para a administração das informações e recursos e as 3 (três) restantes não disponibilizam.

É possível destacar a importância de utilizar algum tipo de software para o auxílio do controle dos recursos e informações, pois o mesmo coopera com a organização dos dados, diminui a quantidade de papeis, maior facilidade de acesso, agilidade, planejamento, avisos, agendamentos e permite que a organização tenha

sempre em mão um relatório detalhado geral de todos os acontecimentos tais como vendas, faturamento, resultados, lucro e prejuízo.

Aproveitando a situação econômica na qual o país se encontra, foi questionado na oitava pergunta se a organização está passando por queda na receita por conta desde acontecimento. Dentre as nove empresas entrevistadas, 8 (oito), 88,88% delas responderam que “sim” e apenas uma disse que não têm sido afetada. Diferenciando os ramos empresariais das mesmas, é possível perceber que as empresas do ramo alimentício e de serviços (que não envolvem a área de tecnologia da informação) têm passado por maiores problemas devido ao próprio recuo da população com relação aos gastos desnecessários, tais como: sair para comer fora aos fins de semana, adquirir produtos mais caros e procurar lugares para entretenimento.

Já a organização que mencionou não estar passando por queda de receita presta serviços voltados à tecnologia da informação como servidor de sistemas e manutenção dos mesmos. Por se tratar de um serviço necessário dentro de outras organizações, as mesmas acabam tendo esta despesa confirmada independente da situação financeira na qual esteja passando. Afinal, existem empresas que não têm condições de prestarem seus devidos serviços sem estar com o software interno em funcionamento.

A questão de número 9 veio com a intensão de, caso a organização tenha respondido a questão anterior que “sim, a empresa têm passado por queda da receita”, descobrir quais medidas estão sendo tomadas para resolução deste problema e tentar ser menos afetada o possível financeiramente. Nesta questão em específico foi aberta a opção de se escolher mais de uma alternativa e também foi incluído um campo em branco caso esteja sendo tomada alguma outra medida que não se encaixe com as opções já colocadas. Pode-se ver o resultado através da tabela abaixo.

Tabela 1 – Medidas que as organizações estão tomando para combater a crise

Investimento em mkt	2
Demissao de funcionarios	3
Corte de despesas extras	6
Aumento de preços	1
Diminuição de preços	0
Investimento em qualidade do produtos/atendimento	4

A partir da interpretação da tabela apresentada, percebe-se que o “Corte de despesas extras” se destacou com a maioria dos votos. É imprescindível que uma organização busque sempre ter os menores custos possíveis, sejam as contas de telefone, energia-elétrica ou internet, aos poucos as despesas são cortadas e o resultado é significativo no final do mês.

Em segundo lugar encontra-se o “Investimento em qualidade dos produtos/atendimentos. Ao mesmo tempo em que a organização tenta diminuir as despesas, ela também têm em mente que não pode perder a qualidade dos produtos/serviços que está oferecendo. Mesmo se tratando de um investimento menor, tais como: treinamentos, conscientizações dos funcionários, alteração de cargos e melhor divisão de funções, os resultados são garantidos. A intensão deste investimento é que, mesmo que os clientes tenham medo de terem gastos excessivos, sintam o prazer e a confiança em desfrutar dos produtos/serviços que a organização estará disponibilizando.

A demissão de funcionários acarreta muitos custos para a organização, mas, dependendo da situação, acaba sendo mais viável que esta atitude seja tomada. Caso venha a existir grande queda de comercialização na empresa, é possível que menos funcionários deem conta do serviço. Mesmo que seja por período temporário, não existe motivo para manter funcionários ociosos.

Após o corte de despesas extras, o capital economizado pode ser utilizado para outros fins como o “Investimento em Marketing”. Desde que seja feito um Marketing muito bem preparado e planejado, mesmo que os clientes tenham diminuído o consumo, é possível ganhar novos clientes ou fazer com que os já existentes voltem a comprar com mais intensidade. A crise é real, mas é perceptível que as organizações que possuem um setor comercial muito bem organizado e dedicado ao trabalho, conseguem se manter no mercado tendo pouca queda na receita. E o Marketing empregado na divulgação do produto/serviço coopera para que o setor comercial conquiste os clientes.

Com apenas um voto, foi constatado um aumento de preços para tentar cobrir a queda da receita. Nem sempre esta é uma boa estratégia para combater este problema, mas acaba sendo necessário dependendo da situação na qual a organização se encontra ou dependendo do ramo, onde fornecedores aumentam seus preços também e acaba sendo necessário o repasse do mesmo.

Por incrível que pareça, nenhuma das organizações entrevistadas informaram que abaixaram os preços dos produtos/serviços. Conclui-se que as empresas pesquisadas preferem investir em outros setores que garantem retorno, aumentar os preços para cobrir a inadimplência e diminuir funcionários ao invés de diminuir o preço dos produtos/serviços. Em uma visão ampla e em longo prazo acaba sendo interessante esta atitude para que a organização não demonstre a desvalorização de seu produto/serviço e o cliente venha a se sentir inseguro ou desconfiado da qualidade que está sendo empregada para consumir o mesmo.

Além das opções de resposta que a questão disponibilizava, foi aberto o campo para, se necessário, o entrevistado informar alguma outra atitude que a organização vem tomando. Duas empresas preencheram com as seguintes respostas: “promoções e descontos para os clientes fiéis como cartão fidelidade, sucos ou refrigerantes grátis dependendo da frequência de cada um” (esta do ramo alimentício), e a outra resposta foi: “redução do volume de negócios” (esta do ramo de comércio exterior que se encontra em processo de fechamento).

Na décima questão foi perguntado qual é a formação acadêmica do gestor financeiro da organização. Dentre as respostas, foi constatado que a maioria tem formação em ensino superior completa (com quatro votos), três votos para formação de

pós-graduado completo, um voto para formação superior incompleta e um voto para formação média completa.

Por conta da exigência do mercado atual, as empresas maiores entrevistadas possuem os gestores com melhor formação acadêmica, enquanto que as empresas familiares e pequenas empresas conseguem manter a administração apenas com uma formação mais básica.

A questão de número onze solicitou a opinião do entrevistado com relação a qual nível de maturidade que a organização se encontra no momento a partir da interpretação das respostas computadas nas questões anteriores. As opções de resposta eram as seguintes: imatura, em crescimento, madura/em seu auge e em decréscimo.

Chegou-se ao resultado de que das nove organizações entrevistadas, 7 (sete) concluíram que a empresa se encontra “em crescimento”, 1 (uma) está “madura/em seu auge” e 1 (uma) encontra-se “em decréscimo”. Não foi computada resposta para a alternativa “imatura”.

Levando-se em consideração o pensamento administrativo de sempre buscar crescer é natural que a grande maioria das empresas selecionem a opção “em crescimento”, pois uma organização não deve parar de inovar e buscar trilhar o melhor caminho possível em busca do cumprimento de seus objetivos e metas. Caso a mesma tenha conseguido cumprir a sua missão, aí sim ela poderá definir que está “madura/em seu auge”, mas ainda assim não é motivo para parar de crescer e expandir o mercado, clientela, oferta e demanda.

A última questão apresentada (décima segunda) para as organizações entrevistadas dava a total liberdade para se preencher, esclarecer, explicar ou passar qualquer tipo de consideração final necessária. Das 9 (nove) empresas, apenas 2 (duas) tiveram a iniciativa de responder esta questão livre. Uma das respostas foi a seguinte: “Na atual situação do país, muitas empresas, assim como a nossa, estão preocupadas em se manter abertas. Investimentos com os funcionários em cursos e treinamentos são deixados em segundo plano. Além disso, quando é contratado alguém, já é considerada a experiência e capacitação do mesmo”. Fica visível a preocupação da organização em se manter aberta, dar conta de suas despesas e buscar a contratação de profissionais qualificados para o serviço a ser prestado em busca de não ter gastos com treinamento. Esta é a realidade da grande maioria das organizações atualmente. A segunda resposta (vindo de uma empresa que se encontra em processo de fechamento) foi a seguinte: “Trata-se de uma empresa muito pequena, sem funcionários, que utilizamos para desenvolver negócios, mas que, com a crise da economia, tem reduzido significativamente sua quantidade de negócios. Como não se trata de uma empresa endividada, estamos considerando o encerramento desta”. É muito difícil de encontrar empresas que buscam o seu encerramento de forma pacífica e sem dívidas. No caso desta organização, um bom planejamento financeiro feito pelo gestor obteve o resultado apresentado, ou seja, o encerramento da mesma. Dependendo da situação, o ato de finalizar as atividades de uma organização demonstra muito mais competência e sabedoria do que tentar “empurrar com a barriga” até onde conseguir e correr o risco de assumir dívidas impagáveis que irão gerar juros, taxas, impostos e etc. Cabe ao gestor financeiro tomar as decisões com antecedência através de planejamentos e interpretações do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o recolhimento das informações teóricas e da pesquisa realizada em campo através dos questionários aplicados, pode-se chegar à conclusão de que a gestão financeira aplicada atualmente tem se desenvolvido graças ao empenho e preocupação dos empreendedores em darem maior atenção a este setor em busca de garantir que a organização venha a se desenvolver e crescer no decorrer do tempo sem ter problemas futuros ou acabar assumindo dívidas que não possam ser pagas.

Destaca-se que as organizações demonstram uma boa maturidade com relação às decisões que tem sido tomadas mediante a crise que o país vem passando desde a quitação de despesas fixas até os investimentos em longo prazo. Mesmo se tratando de pequenas empresas e empresas familiares, todas se empenham em ter um controle financeiro separado do pessoal para facilitar os cálculos dos resultados da organização e para não fugir dos processos burocráticos que melhor se aplicam em busca de uma boa e organizada administração.

É interessante destacar o quanto as questões de treinamento, de se possuir um sistema (software) interno, de ter funcionários experientes, conscientes e competentes o suficiente para se executar os serviços apresentados são importantes para garantir que a organização tenha uma boa abertura, crescimento, atinja o seu auge e, se inovando, continue a se desenvolver em busca de resultados inimagináveis.

Mediante os resultados obtidos, propõe-se, como sugestão de melhoria, a capacitação dos funcionários por meio de treinamentos em suas atuações específicas, com metas que exigem os melhores esforços, mas atingíveis para não desmotivá-los, buscando sempre inovar e se adaptar a esse mercado de constante mudança, aproveitando-se continuamente do surgimento de novas tecnologias, novas técnicas e tendências, que possam criar novas oportunidades, crescimento e fortalecimento para que a organização mantenha-se saudável e lucrativa ao longo do tempo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] – GITMAN, Lawrence G. *Princípios de Administração Financeira*. 3ª Edição. São Paulo, 1987, Editora Harbra.

[2] – TELÓ, Admir Roque. *Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares*. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizacional.pdf>. Acesso em 14 de março de 2015.

[3] – SEBRAE. *Conheça as características de negócios familiares*. Disponível em <http://arquivopdf.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar/integra_bia/ident_unico/12794>. Acesso em 14 de março de 2015.

[4] – TEIXEIRA, Alexandre Freitas. *A importância do planejamento financeiro em empresas familiares de pequeno porte*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-planejamento-financeiro-em-empresas-familiares-de-pequeno-porte/23388/>>. Acesso em 14 de março de 2015.

[5] – JANIO. *Planejamento Financeiro e Empresa Familiar*. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/26943166/PLANEJAMENTO-FINANCEIRO-E-EMPRESA-FAMILIAR#force_seo>. Acesso em 30 de março de 2015.

[6] – FERREIRA, Alonso. *SEBRAE lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evita-los*. Disponível em <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>>. Acesso em 19 de abril de 2015.

[7] – TAVARES, Renata Oliveira. *Conceitos, objetivo e estrutura da DRE*. Disponível em <<http://www.contabeis.com.br/artigos/801/conceito-objetivos-e-estrutura-da-dre/>>. Acesso em 19 de maio de 2015.

[8] – CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. *O Questionário da Pesquisa Científica*. Disponível em <<http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/107664/11087/questionarios.pdf>>. Acesso em 13 de junho de 2015.

7. ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Visando contribuir com o sucesso das empresas familiares, este questionário tem como objetivo a realização de pesquisa de campo, com o fim de obter, analisar e utilizar informações que possam enriquecer significativamente os resultados e sugestões que serão apresentados no Artigo Científico do aluno Edgar Avots estudante do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade Network (Nova Odessa).

Lembrando que não é necessária a menção do nome da organização e nem mesmo a apresentação de resultados monetários.

Tema do Artigo – Gestão Financeira de Empresa Familiar na Região Metropolitana de Campinas.

1. Qual o tempo de existência da organização?

() Até 1 ano;

() De 1 ano até 3 anos;

() De 3 anos até 5 anos;

- De 5 anos até 10 anos;
- Mais de 10 anos.

2. Qual o ramo empresarial da organização?

- Alimentício;
- Tecnologia da Informação;
- Manutenção;
- Logística;
- Comercial/Distribuição;
- Outro. Qual? _____

3. A organização possui quantos funcionários?

- Até 5;
- De 6 até 10;
- De 11 até 20;
- De 21 até 50;
- Mais de 50.

4. Financeiramente, a organização encontra-se em uma situação:

- Péssima;
- Ruim;
- Estável;
- Boa;
- Ótima.

5. A organização disponibiliza treinamentos para os funcionários?

- Sim;
- Não.

6. A quitação das despesas pessoais/familiares do(da) gestor(a) é feita separadamente ou conjunta às da organização?

- Separadamente;
- Conjunta.

7. A organização disponibiliza de algum tipo de sistema/software para administração dos recursos e informações?

- Sim;
- Não.

8. Mediante a situação econômica atual do país, a organização tem passado por queda da receita?

- Sim;
- Não.

9. Caso a resposta anterior tenha sido “Sim”, qual tem sido a ação da organização para contornar a situação? (Pode ser marcada mais de uma alternativa).

- Investimento em Marketing;
- Demissão de funcionários;
- Corte de despesas extras;
- Aumento de preços;
- Diminuição de preços;
- Investimento em Qualidade do produto/atendimento;
- Outra(s). Qual(is)? _____

10. Qual a formação acadêmica do gestor(a) financeiro(a) da organização?

- Ensino Fundamental Incompleto;
- Ensino Fundamental Completo;
- Ensino Médio Incompleto;
- Ensino Médio Completo;
- Ensino Superior Incompleto;

- Ensino Superior Completo;
- Pós-Graduado(a);
- Mestre;
- Doutor(a);
- PhD.

11. De acordo com as respostas do questionário, você considera a organização:

- Imatura;
- Em crescimento;
- Madura/Em seu auge;
- Em decréscimo.

12. Este campo é dedicado àquele que estará preenchendo o questionário a qualquer tipo de explicação ou consideração final necessária.

R. _____

Agradeço desde já a cooperação e disponibilidade do tempo para responder o questionário e estarei totalmente à disposição de apresentar os resultados assim que todas as informações forem coletadas e os resultados concluídos.

Um forte abraço.

Edgar Avots

Faculdades Network

AS DIRETRIZES DAS EMPRESAS FAMILIARES: GOVERNANÇA, SUCESSÃO E DESAFIOS

Estefânia Jianine Faria ¹
João Roberto Grahl ²

RESUMO

As empresas familiares exercem grande parte do poder econômico mundial, muitos laços afetivos são encontrados nesse contexto organizacional. É preciso muita reflexão e cautela no momento da sucessão, para que os resultados possam ser cada vez melhores com relação ao esperado. Para a realização do estudo, foi feita pesquisa de campo. O trabalho se propõe a investigar as Empresas Familiares no que se refere a modelos de Governança Corporativa e Familiar e processo Sucessório. A pesquisa foi embasada em conceitos teóricos relativos a essas questões. Os pontos positivos se relacionam ao comprometimento, responsabilidade e harmonia da família, já os negativos correspondem à resistência a mudanças, em alguns casos o gestor pode confundir empresa/família ocasionando danos financeiros. Por fim, serão resumidos os principais fatores explicativos do problema da pesquisa, apresentando questionamentos e considerações adequadas à compreensão do objeto de estudo em questão.

Palavras - chaves: Organização, Gerações, Estrutura familiar.

ABSTRACT

Family businesses exert much of the world economic power, many emotional ties are found in this organizational context. It takes a lot of thought and caution at the time of succession so that the results can be better and better with respect to the expected. For the study, fieldwork was done. The study aims to investigate the Family Business with regard to models of Corporate Governance and Family and Succession process. The research was based on theoretical concepts related to these issues. The good points are related to commitment, responsibility and family harmony, since the negative correspond to resistance to change in some cases the manager can confuse business / family causing financial damage. Finally, the main factors of the research problem will be summarized, with appropriate questions and considerations to understand the object of study.

Keys – Words: Organization , Generations, Family structure.

(3) Cursando Administração de empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Avenida Ampélio Gazzetta,, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: te_vip@hotmail.com)

(4) Ms. Recursos Humanos, UNIMEP SP. Professor orientador, Faculdades Network – Avenida Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br)

1. Introdução

O processo de formação de empresas no Brasil é vantajoso no contexto familiar, tendo em vista grandes empresas familiares de tradição em nosso país. Grande parte do poder econômico mundial é representada pela gestão familiar. São pequenas, médias e empresas de grande porte, ou grupos, que movimentam a economia.

Empresa Familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou mesmo aquela que ainda mantém algum membro da família na administração (BERNHOEFT, 1991).

Estas podem ser conceituadas também como aquelas que estão ligadas em pelos menos duas gerações provindo com o cônjuge e envolvendo os filhos nas atividades operacionais da empresa.

Geralmente a liderança é empreendida pelo indivíduo de grau hierárquico maior, automaticamente respeito e confiança são diferenciais encontrados nesse tipo de organização.

As empresas familiares normalmente acontecem de uma oportunidade, como toda empresa haverá uma evolução que depende de uma colaboração familiar.

É de grande importância, não somente no meio acadêmico, mas para toda a sociedade, se aprofundar nesse contexto, pois boa parte da economia mundial se sustenta nas empresas familiares para gerarem empregos.

A sucessão familiar deve ser antes aceita, e assim planejada. Contudo é preciso interesse por parte da pessoa que irá substituir o atual líder, ter compromisso e se dedicar totalmente ao negócio que um dia esteve nas mãos de outra pessoa, sua imagem deve ser positiva perante os indivíduos que fazem parte dessa organização. Caso haja mudanças, que elas sejam claras, para que o bom funcionamento da empresa fique em primeiro lugar.

O estudo teve como objetivo verificar as características, os conflitos e dificuldades em gerações, pois na empresa familiar em tempo de globalização e competitividade estratégicas e a profissionalização serão pontos fundamentais para a existência e continuidade do negócio.

1.1 Justificativa e relevância

Neste cenário as empresas familiares têm grande relevância no âmbito brasileiro, pois grande parte do mercado nacional é formada por empresas familiares.

O mérito desse estudo sobre empresas familiares é informar-se sobre as vantagens e desvantagens da gestão familiar.

Para as empresas familiares a importância do estudo vem de encontro com as necessidades e dificuldades no dia a dia, como os conflitos são conduzidos, a sua interferência na tomada de decisão, e como a discussão de autoridade fica implícita na empresa.

Para o administrador será uma ferramenta de auxílio no planejamento, visando evitar problemas futuros que comprometa a continuidade da gestão familiar, bem como prejuízos, e descontentamento por parte dos gestores.

1.2 Formulações da situação-problema

É discutível que desacordos, oposições familiares e os interesses dos empresários muitas vezes se misturam, contudo o objetivo do estudo é analisar quais adversidades elas enfrentam entre conflitos familiares e gestão da organização, contando que é relativo à reação de cada integrante da família diante das situações de conflitos.

Para Lodi (1998) a ausência de um código de ética dentro da empresa familiar: como conflitos de interesses dos membros, faltam de disciplina, uso indevido dos recursos da empresa, sendo que o fator agravante é financeiro falta devido um planejamento e até mesmo a resistência às mudanças e modernização.

1.3 Objetivos

Analisar a intervenção de algumas empresas familiares com relação ao elo familiar na gestão de pequenas e grandes empresas familiares localizadas na cidade de Sumaré - SP.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Empresas familiares

Juste (2004) narra que empresas familiares objetiva atingir através de seus proprietários, incluindo vários membros da família, como pais, filhos irmãos, frisando que empresas familiares lutam diariamente com suas múltiplas diferenças, surgindo conflitos de autoridade e poder, difíceis de gerir pela presença de sentimentos pessoais envolvidos.

As empresas familiares acabam de certa forma se destacando das outras organização devido a sua singularidade, tanto de forma positiva como a confiança que existe nos participantes da família, mas também de forma negativa com a carência de pessoas qualificadas para exercer a função designada (LODI, 1994)

No mesmo momento em que para Juste (2004) o essencial dentro das organizações é os lucros, para Lodi (1994) as empresas familiares são conceituadas pelos valores, seus criadores protegem o nome da família, apesar disso uma peça em

comum é que os dois se importam com a continuidade do negócio nas gerações seguintes.

Alguns conflitos familiares podem ser destacados por Ricca (2010) ele divide os conflitos em dois tipos: os complexos e os simples:

- **Conflitos complexos:** são aqueles que as relações interpessoais interferem os negócios, trazem para a organização os problemas pessoais sem resolvê-los conflitando com os da empresa;
- **Conflitos simples:** as relações interpessoais intervêm no negócio, de certa forma esse conflito faz com que não aconteça conflito complexo no decorrer do tempo.

Os desafios são frequentes, mas não uma particularidade das empresas familiares, outras organizações passam pelas mesmas situações, a falta de profissionalismo é fator primordial para a geração de conflitos.

2.2 Estrutura organizacional da empresa familiar

Segundo Bernhoeft (1999) familiar é: “Toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações. Embora estatísticas afirmem que 70% das empresas familiares não cheguem à segunda geração”.

Vale ressaltar que muitas empresas não se enquadram nesse conceito, uma vez que apenas 30% das empresas familiares passam à segunda geração e 5% para a terceira.

Para que essa tese mude estatisticamente é viável analisar onde aspectos negativos deixam a desejar na organização, assim como todas as outras empresas, apontando planejamento estratégico, criando objetivos e políticas. Mascarenhas (2003) interpreta como: “aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa. Por sua vez, a empresa familiar pode ser composta em três divisões, família, gestão e propriedade”.

A empresa familiar seguindo essas três divisões citadas por Mascarenhas, andando lado a lado a tornam singulares e originais perante as outras organizações.

A família é de suma importância da mesma forma em que deixa suas peculiaridades no ambiente de trabalho, na organização, nos relacionamentos, nos valores. Isso que define as organizações familiares diferentes em sua gestão.

2.3 Empresa Familiar profissionalizada

Para Lodi (1994) uma empresa profissionalizada é quando ela passa assumir atividades administrativas, é um mix de familiares com gestores contratados.

Segundo Bernhoeft (1995) empresa familiar significa priorizar e conscientizar todos quem tem o poder dar continuidade ao negócio.

2.4 Método de sucessão

A maneira como é conhecido o termo sucessão, nada mais é do que uma repassagem ética, racional e lógica de poder, expressada como afastamento, entre outros.

Por mais difícil que seja o momento da sucessão familiar, para Mascarenhas (2003) é um processo que necessita ser planejado. “Diversas são as dificuldades encontradas no momento de mudança da cúpula administrativa da empresa. Tal fato torna-se ainda mais delicado quando a organização em questão é uma empresa familiar.”

É necessário identificar que empresas familiares trabalham com o fator informalidade e visão a curto prazo, para que o sucessor, por intermédio da experiência possa aprender com o sucedido em questão, a longo prazo podem deixar a desejar, sendo prejudiciais com relação a aspectos como: participação de mercado, lucratividade, entre outros. (OLIVEIRA, 1999)

Segundo Lodi (1978), as empresas familiares devem “identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas”. Dessa forma é fundamental fazer a avaliação de cada uma destas áreas importantes para o processo de criação de uma estratégia e os pontos onde já se reconhece como sucesso, aperfeiçoá-los.

2.5 As Empresas Familiares e seus ciclos

Décadas atrás os conceitos de empresas familiares enfatizavam a rivalidade entre membros da família, obviamente que em outras épocas as mesmas pessoas exerciam diversas funções na organização, além de tudo a empresa necessita de boas práticas e negócio rentável satisfazendo ambas as partes alegando que o desafio é enfrentado por empresas familiares (GERSICK, 1997).

Para Lodi, (1994), as famílias formam estágios de ciclos de vidas e cada estágio acontece uma crise de identidade, vale lembrar que esse ciclo é fundamental, pois ajuda a esclarecer as relações interpessoais.

É importante que se conheça o modelo dos três círculos, estudado para entendimento de empresas familiares. Estes três círculos são úteis para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família, da sociedade e da empresa e ajuda na governança corporativa em empresas familiares.

Entendendo os três círculos de poder e os sete setores de pessoas envolvidas com este poder, passamos e enxergar a importância da governança corporativa na empresa familiar e compreender que este instrumento é tão útil e aplicável à empresa familiar como nas outras organizações.

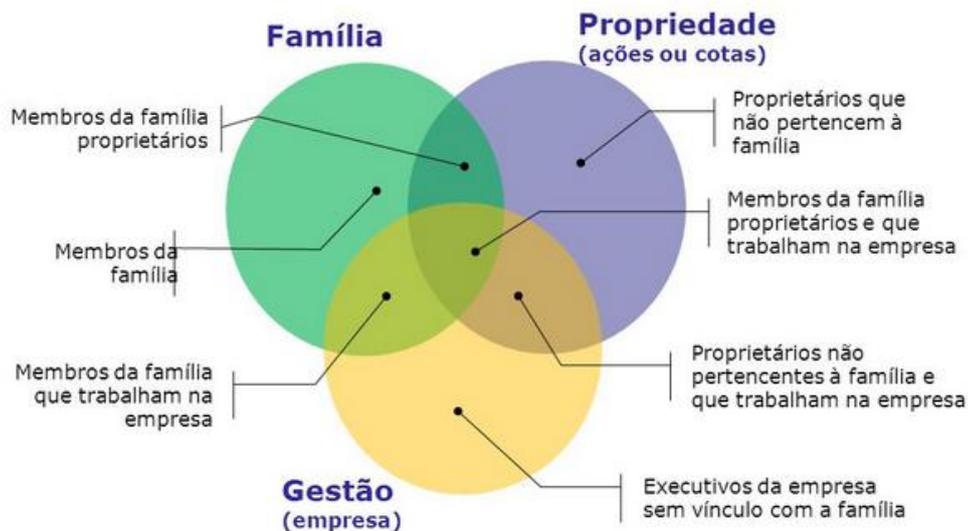


Figura 1 - Modelo de três círculos de poder e os sete setores de pessoas envolvidas

Cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser posicionada num dos sete setores dos subsistemas:

- 1- Membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa;
- 2- Proprietários que não pertencem a família, mas que não trabalham na empresa;
- 3- Executivos da empresa sem vínculo com a família;
- 4- Membros da família, proprietários, têm ações na empresa, mas que não trabalham nela;
- 5- Proprietários não pertencentes a família e que trabalham na empresa;
- 6- Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações;
- 7- Membros da família que têm ações e trabalham na empresa.

2.6 Análise estratégica

O objetivo da análise estratégica é distinguir a posição em que a empresa familiar se encontra através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, analisando as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização.

De acordo com Oliveira (1999), o primeiro diagnóstico é referente à visão das pessoas na empresa, “essa visão deve ser resultado de um grupo de líderes da empresa familiar, e não um simples sonho de seu principal proprietário”. Desta forma a empresa deve ter total liberdade e não ficar preso a uma única realidade, deve confrontar conhecimentos chegando a um comum acordo com a opinião de todos da empresa. A

missão é o motivo da existência de uma organização. É o propósito, que pretende vigorar por bastante tempo, ainda que possa ser mudado com o passar dos anos. Oliveira (1999), diz ainda que “A empresa familiar deve armazenar todos os dados e informações referentes a seus propósitos atuais e futuros para, inclusive, saber o momento certo de entrar em um negócio ou sair dele”.

Segundo Igor ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. Casillas et al (2007), afirma que planejamento estratégico “implica, simplesmente, estabelecer objetivos claros e depois colocar em prática com detalhes, uma série de ações que devem ser realizadas para alcançar cada objetivo até uma data preestabelecida”. À vista disto, essa função tem como finalidade maximizar os resultados, identificar desvios do planejado e corrigi- los, a fim de, aperfeiçoar os processos na empresa.

2.7 O gestor da empresa familiar

Um agente econômico é um indivíduo que, por meio das suas decisões e ações, tomadas racionalmente, influenciam de alguma forma a economia. Involuntariamente toda vitória é dividida com os membros que compõem a família, pois a gestão da empresa familiar é exercida pela própria família. (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Fockink (1998), “O verdadeiro empresário é um líder, e por isso nunca deixa de ser um empreendedor. Aposentadoria, para ele, é sinônimo de morte, fuga vergonhosa ou derrota. Para ele não existe a sucessão, apenas a superação”. Gonçalves (2000) acredita que, além da experiência, algo inspirador que se baseia na tomada de decisões é a questão da intuição. “A intuição pode ser inspirada pela experiência, ou pode ser entendida como um sentimento, que muitas vezes até mesmo contraria o que possa parecer o bom senso”. Seguindo o raciocínio, Fockink (1998), “o empreendedor sabe o quê, quando, como e aonde quer chegar, assim como o melhor caminho, o mais rápido. Muitas vezes sem a clareza consciente, mas para ele basta a intuição”.

2.8 Sucessão Familiar

A insegurança pode atrapalhar, de certa forma que alguns filhos, sentem em não decepcionar os seus pais. Em contrapartida alguns pais confiam na capacidade do filho por isso disponibilizam a empresa para que ele faça o que bem entender. Já o filho não tem o preparo suficiente para comandar uma empresa e fica constrangido em dizer a seus pais, por medo de decepcioná-los, aconselha-se, então, não precipitar nos filhos as qualidades admiradas em um profissional, e aos filhos é necessário ter mais comunicação. (SALAMACHA, 2007)

Várias organizações perceberam que os filhos, atuais sucessores, não tinham a capacidade, ou mesmo uma conexão com o ambiente organizacional, e assim tiveram que abandonar o processo sucessório familiar e partir para uma busca no mercado. Se o

filho ao ser apresentado como referência a sucessão familiar não fizer mudança por parte de sua maturidade, provavelmente ele não conseguirá gerir a empresa, assim se ele não reagir adequadamente, é melhor buscar alguém de fora da família como sucessor. (FOCKINK, 1998)

É natural que o filho ao entrar em uma organização onde os processos estão estruturados e querer mudá-los, sofra repressões. A verdade é que por ser mais jovem, e assim menos preparado, está mais propenso a buscar complementaridade negativa do que o contrário. (FOCKINK, 1998)

Segundo Bernhoeft (1995) uma sociedade familiar tem sua constituição de forma diferente, no Brasil essa sociedade é constituída por vários membros da família, como irmãos, primos, nesta fase a empresa sempre obtém sucesso pois a confiança mútua baseado na lealdade e submissão de qualquer movimento contrário.

O autor destaca nessa fase que o criador opta em cobrir desacordos que possa surgir, resultando em vários riscos na geração seguinte onde há uma submissão à autoridade.

2.9 Profissionalização da gestão

Freitas e Barth (2012) afirmam que a cultura organizacional é um fator relevante para o processo de profissionalização da gestão, isto é, em algumas empresas familiares a “zona de conforto”, ou seja, as empresas acomodadas, pouco realizam mudanças. Em contrapartida, empresas mais efetivas realizam mudanças mais condizentes com o ambiente competitivo.

Para Lodi (1998) profissionalização é: “um processo no qual a família ou a empresa tradicional assumem práticas administrativas mais racionais, atualizadas e menos personalizadas, onde a mudança de métodos é intuitiva”.

As organizações familiares convivem diretamente com o fator pressentimento isso faz dela subjugar aspectos relativamente coerentes na Administração. A aposta em ambientes incertos pode representar o avanço necessário.

Uma importante estratégia de ação para estabelecer comunicação entre a família e a empresa é a governança corporativa Seu propósito é fazer uma distinção clara entre propriedade e gestão, ou seja, herdeiros têm direitos como proprietários, mas isso não lhes confere o direito de serem gestores, necessariamente. Gestão requer competências que não se transferem por laços consanguíneos.

A ideia seria a criação de um conselho de família, que tem o propósito de organizar as expectativas da família em relação à sociedade. Funciona externamente, por meio de fóruns, de forma que a família discuta e resolva eventuais temas de conflito permitindo levar posições de consenso para a sociedade.

Para uma empresa familiar se profissionalizar, pode-se dizer que ela andar um bom caminho, não é fácil pois pode não ter membros suficientes, ou os membros pertencentes não estão aptos a participar do trabalho. Para Lodi(1998) “O diretor administrativo idealizado pela família deve ter a qualidade da influência, como um mágico, e uma boa argumentação, como um lógico”.

Pessoas recém-formadas deveriam antes de adentrar à organização familiar, fazer o seu aprendizado profissional em outras empresas e, procurar se especializar no

mercado de trabalho, pois logo de início, ser gerente, por mérito próprio, perante a organização, é de muita credibilidade. Além da cultura empresarial e seus eventuais vícios por ele absorvidos como distinção. (RICCA, 1998)

2.10 Diferenças de raciocínios

O desencontro de princípios devido às diferenças no modo de pensar entre pais e filhos é indispensável e ao mesmo tempo saudável. Filhos com ponto de vista diferentes de seus pais se tornam um questionador de suas atitudes. Muitas vezes ao emitir uma opinião, devido principalmente à intimidade existente, pode complicar o processo sucessório. (MASCARENHAS, 2003)

Para Oliveira (1999), “o importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais, o ideal é ter uma pessoa que não detenha laços familiares envolvidos para agir de maneira a reduzir as áreas de conflito”.

2.11 Análise das etapas da sucessão

O processo da sucessão familiar é elaborado por meio de um planejamento, que deve ser analisado e estudado com antecedência. “Quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”. (CASILLAS, 2007)

Muitas empresas acabam de maneira inusitada fechando suas portas devido a falta de planejamento do futuro sucessor, por isso é de extrema necessidade estabelecer com antecipação, as responsabilidades, para que quando for a hora, o indivíduo esteja totalmente competente. Para Casillas et al (2007) um bom planejamento é necessário: “formular claramente os objetivos e estabelecer prioridades e linha de ação para alcançá-lo, além de elaborar e seguir um cronograma”.

De acordo com Lodi (1978), ele salienta que: “o pai não deve forçar a entrada dos filhos no negócio familiar, porque afinal o tempo está a favor deles, a menos que a empresa precise com urgência”. Logo o objetivo de eficiência é demonstrado pela falta de profissionalização do sucessor, entre outros fatores.

Segundo Oliveira (1999), “O executivo herdeiro deve conhecer o negócio da empresa familiar em sua plenitude, incluindo os produtos e serviços, a concorrência e suas vantagens competitivas, desafios e tendências do mercado”.

3. Metodologia

O presente estudo realizou revisão bibliográfica por meio de sites de pesquisa como: *Google*, em bibliotecas (Faculdade Network e Biblioteca Municipal de Americana), livros, revistas, questionários e entrevistas. O propósito da pesquisa foram as empresas de pequeno e outra de grande porte atuantes em diferentes setores na cidade de Sumaré. As informações foram obtidas por meio de um questionário, com 21 questões abertas, porém quando as respostas foram breves foi então feita uma entrevista, com base no questionário aplicado, para que no final obtivesse uma resposta mais

precisa do entrevistado. Com as respostas em mãos, foi constituído um material de estudo que comprovasse o procedimento relacionado à sucessão familiar.

Este trabalho representa um estudo crítico sobre a questão sucessão familiar, com o propósito de compreender as etapas da sucessão, confrontando a teoria com as respostas obtidas por meio do questionário, ou seja, com o encontrado na prática.

4. Resultados e Discussões

Comparando as empresas entrevistadas com a teoria estudada, apresento abaixo diferentes organizações de diversos setores, tais como:

- Supermercado, com 83 anos no mercado;
- Empresa de Materiais Elétricos, Hidráulica e Ferramentas, com 52 anos no mercado.

O responsável da empresa de materiais elétricos, hidráulica e ferramentas está há mais de 50 no mercado, hoje a organização trabalha no limite de suas operações, que são venda de materiais de elétrica, hidráulica, segurança e ferramentas, hoje em dia não há tanta diferença em um morador sair da sua própria cidade com o intuito de comprar produtos de qualidade, diversos fornecedores com grande nome fornecem produtos de qualidade para os moradores da cidade de Sumaré. Devido ao espaço físico que possuía, a empresa se dividiu em duas lojas, uma somente de ferramentas e equipamentos que foi inaugurada em 2004, comandada por um dos filhos em outro imóvel com boa localização, ocupando uma quantidade maior de funcionários altamente capacitados, e a loja de elétrica e hidráulica ficou com um espaço maior, comandada agora pelo patriarca e mais um outro filho, pôde expandir com uma maior variedade de produtos e automaticamente aumentando seu quadro de funcionários também. A empresa assim passará à categoria de média empresa.

A empresa que está há mais de oito décadas no mercado, construiu uma história de amizade, respeito e pioneirismo com o consumidor. Tudo teve início quando o patriarca da família, um italiano de origem simples e há muitos anos residente no Brasil, abandonou a vida no campo para se dedicar ao seu recém-adquirido armazém. Com o auxílio de seus filhos, começou a construir a empresa que hoje é sinônimo de satisfação para os moradores da cidade de Sumaré, o começo de um sonho que, depois de 21 anos, começou a se tornar realidade. Em 1953, os filhos assumem o comando da empresa. Um ano depois, adquirem um empório e uma Cooperativa Agrícola em Nova Odessa, que deu lugar à construção do primeiro supermercado da cidade. Em 1956, adquire também um armazém para então seis anos mais tarde, presentear a população sumareense com o primeiro supermercado moderno da região. Atualmente, já na quarta geração da família, o grupo não para de crescer inaugurando novas lojas, mantendo vivo o espírito progressista e o dinamismo. Além de um forte envolvimento com a sociedade onde está inserido.

4.1 Análises Quantitativas

As empresas analisadas sempre mostraram interesse pela sucessão familiar, o que indica entre elas a vontade de crescer e manter seus ideais, e ainda melhor, há um indivíduo interessado em fazer tudo isso.

Os fatores responsáveis pelo sucesso do ciclo de vida dessas empresas podem estar ligados a planejamento, a liderança, a processos internos, e também, pela característica familiar da empresa. Um aspecto muito incomum encontrado nas organizações pesquisadas é o fator profissionalização. As organizações citadas possuem

responsabilidade e tanto a gestão, quanto os sucessores, desejam elevar seu conhecimento dentro da carreira se especializando cada vez mais e se mostram aptos para o ambiente de trabalho.

Quanto mais cedo o dono começar a planejar sua sucessão, maiores serão as perspectivas de sucesso. As organizações familiares se mostram com mais habilidade na gestão voltada ao planejamento de curto prazo. Por isso enfrentam dificuldades para encontrar o momento ideal para a sucessão familiar.

4.2 Entrevista com os Gestores

Ao citar os gestores entrevistados sobre os pontos positivos e negativos sobre a Gestão Familiar, as respostas foram variadas. O que será mostrados abaixo separados em pontos positivos e negativos:

Pontos positivos

A proximidade contínua entre os membros da família proporciona maior tempo para resolver ações, o compromisso com o trabalho, cria maior confiança na resolução de problemas, relacionamento com confiança, comprometimento com a qualidade dos serviços prestados. Quando há responsabilidade na empresa familiar é possível desigualar o meio em que trabalha da própria família. Atendimento diversificado com qualidade, quando há seriedade, dedicação e profissionalismo só existe pontos positivos.

Pontos negativos

Falta de estrutura familiar ocorrerá brigas. Quando não há uma estrutura familiar marcado por valores, podem ocorrer sérios problemas empresariais. Esses conflitos podem estimular diferentes desentendimentos como por exemplo: a resistência a modernização, comodismo de alguns integrantes família que não se preocupam com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo. Os entrevistados atentam também sobre a concentração de afazeres, ou seja, responsabilizar-se de inúmeras tarefas, prejudicando ele próprio.

Vale destacar que pontos positivos salientam-se decorrentes de uma má gestão. Quando a família anda bem a empresa tende a crescer, problemas familiares não resolvidos afetam toda uma organização.

5. Considerações finais

Ao final desse trabalho, conclui-se que depois de diversos estudos teóricos a empresa familiar se destaca das demais devido sua administração, seu gerenciamento sofre influência familiar. Outra peculiaridade é a dificuldade que as empresas familiares têm em gerenciar em longo prazo, faz-se necessário identificar que empresas familiares trabalham com o fator informalidade e visão em curto prazo, para que o sucessor, por intermédio da experiência possa aprender com o sucedido em questão desse tipo de organização.

A sucessão familiar deve ser planejada, apresentando ao sucessor o que poderá ocorrer e orientar para que a empresa se prepare para as demais gerações futuras.

É certo que o intuito desse trabalho é apresentar uma otimização de uma sucessão de sucesso, mas vale ressaltar que quando duas pessoas distintas opinam sobre

um determinado assunto é possível identificar a visão da organização, a convivência e a troca de ideias mostram as diretrizes por onde a empresa irá atuar, mostra-se claro seus interesses com a finalidade de maximizar os resultados.

A qualificação do sucessor é muito importante quando seu intuito é tomar a frente de uma empresa que já tem uma história, espera-se então que o sucessor se profissionalize na área de interesse (graduação/ pós-graduação), cursos técnicos, e etc, vale lembrar também que é de muita importância se o sucessor adquirir competência por meio externo, para que enfim, ao entrar na empresa familiar, o profissional tenha responsabilidade para assumir o cargo e que o mesmo seja compatível com sua instrução.

A empresa familiar nasce de um ideal, e começa a crescer, mas é determinado um momento quando é imprescindível a troca da liderança, para a continuação e perfeito funcionamento da empresa. Uma vez que é considerado um processo complexo e peculiar, de uma maneira geral o processo da sucessão deve ser bem planejado, lembrando que o momento da sucessão tem seu tempo certo.

Mas a pergunta é: Qual o momento ideal para uma sucessão de sucesso? Vale lembrar que o sucessor se prepara para o momento, porém, esse momento pode vir depois do tempo esperado, assim como pode ser precoce.

Um dos momentos deste trabalho que mais sofreram limitações foi o fato das respostas do questionário não terem sido exatas, com isso não validaram as experiências esperadas. Outra limitação foi a questão da abrangência do tema, houve a necessidade de se aprofundar em alguns assuntos como “Diferença de raciocínios” entre outros assuntos dentro dos tópicos, mas sempre destacando os aspectos mais importantes.

Determinar que a sucessão é um processo contínuo requer responsabilidades, experiências, contudo reconhecer a hora certa para que a sucessão aconteça. O conceito apresentado foi de grande importância, mostrando que a empresa familiar ou qualquer outra organização pode encontrar barreiras ao longo de sua trajetória, mas o objetivo final de todas elas é que continue prosperando e tendo sucesso por várias gerações.

5.1 Sugestões

As empresas familiares possuem uma forte combinação entre sentimentos e negócio, muitas vezes esses fatores prejudicam todo o gerenciamento. Em vista disso relacionam-se abaixo certas sugestões que podem fazer diferença:

- Uma auditoria de um acompanhamento profissional devido o gestor se sobrecarregar em diversas funções e decisões centralizadas, isso faz com que proporcione conflitos ocasionando prejuízos;
- Profissionalização dos líderes, fundamental, resultando em otimização, trazendo idéias e benefícios para toda organização;
- Curso superior em áreas específicas, como administração de empresas, que essa engloba diversas áreas, podendo assim o gestor tomar decisões.

5.2 Indicações para próximos trabalhos

Por ser um tema profundo e no Brasil 90% das empresas são familiares, é necessário a execução de atuais conceitos, tais qual:

- Uma apresentação maior de empresas pesquisadas, este trabalho teve amostras limitadas, pois algumas empresas temem transpor suas verdadeiras histórias;
- Criação de mais tópicos para o questionário e aprofundar nas pesquisas qualitativas.
- Pesquisas específicas para gestores e funcionários;
- Criação de uma ferramenta para apontar divergências entre funcionários sem grau de parentesco;
- Recomenda-se uma pesquisa nas empresas familiares na cidade Sumaré - SP, abrangendo todos os setores;
- Pesquisar empresas familiares na RMC (Região Metropolitana de Campinas), pois essa pesquisa foi realizada com quantidade limitada de funcionários;

6. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERNHOEFT, Renato; MENEZES, Paulo; MARTINS, Ives. *Empresas Familiares Brasileiras*. São Paulo: Editora Negócio LTDA.1999.
- CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da empresa familiar*. São Paulo: Thomson.2007.
- FOCKINK, Harry G. *Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares*. Porto Alegre: Editora Sulina.1998
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. *De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares*. Disponível em: <http://scholar.google.com.br>. Acesso em: 23 Jul 2015.
- FRITZ, R. *Empresa familiar: uma visão empreendedora*. Tradução de Maria Paro. Revisão técnica de Heitor Pereira. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa*.São Paulo: Editora Negócio.2000.
- JUSTE, Antonio Donizeti, *A empresa Familiar*,1 ed.Editoração Preview – artes gráficas, 2004.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira.1978/98.
- MASCARENHAS, Mônica de F. *O processo de sucessão em empresas familiares*. Disponível em: <http://www2.fae.edu>. Em PDF. Acesso em: 02 Ago 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Editora Atlas.1999.

RICCA, Domingos. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo. Editora CL-A Cultural:1998.

RICCA, domingos, As dificuldades de administrar empresas familiares. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>, acesso em 04 Jul. 2015.

SALAMACHA, Luciano. *Filhonasuccessão familiar*. Disponível em: <http://www.jornalplaneta.com>. Acesso em: 04 Jul 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE – A – QUESTIONÁRIO EMPRESAS FAMILIARES

Dados da Empresa

1 - Nome _____

2 - Tempo de mercado:

() de 2 anos a 3 anos () de 3 anos a 5 anos () mais de 5 anos

3 - Setor de atividade:

() Comercio varejista () Comercio atacadista

4 – Número de Empregados:

() Até 10 () De 10 a 20 () Mais de 20

Dados do entrevistado:

5 - Qual seu cargo atual na empresa?

Diretor Gerente Supervisor

6 – Nível de instrução:

Ensino fundamental Completo Incompleto

Ensino médio Completo Incompleto

Graduação Completo Incompleto

Pós-graduação

Dados sobre o Gestor Familiar:

7 - Marque com um X a assertiva que o senhor julga mais importante em um Gestor familiar, em uma empresa familiar:

Iniciativa

Criatividade

Planejamento

Eficiência

Relacionamento Interpessoal

Trabalho em equipe

Comprometimento

Paixão

Carismático

Flexibilidade

Outros: _____

8 – Em sua opinião existe diferença entre a Gestão Profissional e a Gestão Familiar?

Sim Não

Em quê? _____

9 - Alguma vez foi feita sucessão do Gestor Familiar na empresa?

Sim Não

10 – O Desempenho de sua equipe de trabalho depende da influência do Gestor?

Sim Não Às vezes

11 - Qual é o comportamento atual do gestor familiar nessa empresa?

Centralizar a tarefa (trabalho) em si

Direcionar a tarefa (trabalho) no grupo/equipe

12 - Em sua opinião, a posição de um membro da família como Gestor Familiar é positiva ou negativa para o crescimento da empresa?

Positiva Negativa

Em quê? _____

13 - Conflitos pessoais entre os familiares podem influenciar o clima dentro da empresa?

() Sim () Não

Por quê? _____

14 - Em sua opinião quais os pontos negativos e positivos da Gestão Familiar?

_____ -

Dados sobre a gestão da Empresa

15 – Como foi o processo de abertura do negocio:

- () Foi feito plano de negocio e estudo profissional de mercado;
- () Abertura pela intuição do fundador;
- () Oportunidade de negocio por atuar no mesmo ramo anteriormente;
- () Outros: _____

16 – Gestão dos Recursos Financeiros

- () Empréstimo para capital de giro inicial
- () Empréstimo para estrutura física
- () Empréstimo para maquinário
- () Recursos financeiros próprios

17 – Como é feita a seleção dos fornecedores:

-) Por indicação de colegas de atividade;
-) Pesquisa na Internet;
-) Contato direto pelos fornecedores;
-) Outros: _____

18 – Com que frequência é feita pesquisa de satisfação de clientes?

-) Anualmente) Às vezes) Raramente) Nunca foi feita

19 – Com que frequência é feita pesquisa de concorrência?

-) Mensalmente) Semestralmente) Anualmente
-) Às vezes) Raramente) Nunca foi feita

20 - Qual o método de processo seletivo adotado pela empresa?

-) Agencia de emprego
-) Pela própria empresa
-) Outros: _____

21 – Como é feito o treinamento dos funcionários para o atendimento ao cliente?

-) Mensalmente) Semestralmente) Anualmente
-) Às vezes) Raramente) Nunca foi feito

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO

Rosângela Costa Lima de Andrade¹
João Roberto Grahl²

RESUMO

O Estudo de Viabilidade é uma ferramenta indispensável para avaliar a possível abertura de um negócio. No Brasil, esse estudo é impactante, pois existe um histórico negativo de novas empresas que sofrem a falência por falta de plano de negócios. Após a finalização desse estudo, será apresentado a fornecedores, colaboradores e parceiros, para que haja um risco mínimo de investir em algo que não trará o retorno esperado. Dentro esse contexto, esse estudo irá apresentar a viabilidade para abertura de uma distribuidora de instrumentos de medição destinada clientes da indústria alimentícia, onde é necessário um controle essencial de temperatura para fabricação, armazenamento e distribuição dos alimentos no Brasil. Para isso, foram realizadas entrevistas com empresas do mesmo seguimento, além de realizar um estudo aprofundado do mercado, da localização do empreendimento, análise financeira e a matriz **SWOT** para desenvolvimento da mesma. O resultado desse estudo visa desenvolver esse empreendimento a fim de obter lucros.

Palavras - chaves: Alimentos, Empreendedorismo, Fornecedores, Distribuição, Lucro.

ABSTRACT

The Feasibility Study is an indispensable tool to evaluate the possible opening of a business. In Brazil, this study is striking because there is a negative history of new businesses suffering bankruptcy for lack of business plan. After completion of this study will be presented to suppliers, employees and partners, so there is minimal risk of investing in something that will not bring the expected return. Within this context, this study will present the feasibility of opening a distributor of measuring instruments intended for customers in the food industry, where it is necessary an essential temperature control for manufacturing, storage and distribution of food in Brazil. For this, interviews with companies in the same follow-up were carried out, in addition to conducting a thorough study of the market, the location of the development, financial analysis and SWOT matrix for development of it. The result of this study is to develop this project in order to make profits.

Keys – Words: Food, Entrepreneurship, Suppliers, Distribution, Income.

- 1 Cursando Administração de empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: roandrade26@gmail.com)
- 2 Ms. Recursos Humanos, UNIMEP SP. Professor orientador, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br)

1. Introdução

A abertura de uma empresa distribuidora de instrumentos de medição tem como objetivo realizar a venda de diversas marcas fortes no mercado, para atender um segmento específico de empresas: indústrias de alimentos e bebidas. O relacionamento entre fornecedores será de extrema relevância para manter a qualidade e preços atrativos ao consumidor final.

A importância dos fornecedores é destacada, pois os mesmos exercem atividades que influenciam diretamente no desempenho financeiro das empresas, ou seja, o desempenho do fornecedor pode ditar o desempenho da organização compradora, seja na qualidade dos produtos fornecidos, na disponibilidade dos materiais, no **lead time** de atendimento, nos níveis de estoque, na capacidade de produção, nos custos diretos de produção e abastecimento e na precisão de entrega aos clientes afirma SIQUEIRA & LIMA (2005).

A questão problemática foi como desenvolver uma distribuidora de instrumentos de medição na região de Sumaré, visando a grande concorrência que já existe no mercado.

O objetivo deste estudo foi identificar se a abertura dessa empresa é adequada para empreender com sucesso na cidade de Sumaré, SP, para tanto foi necessário pesquisar e determinar através de pesquisas na literatura e pesquisa de campo a possibilidade desta implantação.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Empreendedorismo

O empreendedor é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam, afirma CHIAVENATTO (2006).

Para REYNOLDS (1992), o empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do liberalismo econômico. Esses pensadores econômicos defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. O empreendedorismo tem sido visto como um engenho que direciona a inovação e promove o desenvolvimento econômico.

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois são dotados de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado, salienta CHIAVENATTO (2006).

De acordo com SCHUMPETER (1947), o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos

recursos, materiais e tecnologias. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios.

Algumas recomendações são feitas por DORNELLAS (2008), que após vários debates e análises de experiências bem-sucedidas no mundo, potencializasse o Empreendedorismo:

Desenvolver habilidades de liderança e conhecimento do mundo e do ambiente onde vivem para que consigam superar os desafios das próximas décadas;

Enfatizar a educação empreendedora como parte chave da educação formal em todos os níveis;

Desenvolver o empreendedorismo como um tema transversal e não apenas uma disciplina;

Utilizar a interatividade como mote da pedagogia educacional, com foco na experimentação e na ação, e na análise e solução de problemas;

Ampliar o uso da tecnologia no ensino tanto para ganhar escala e aumentar a abrangência do tema, como para possibilitar a criação de material didático inovador e interativo.

2.2. Distribuidora de instrumentos de medição

Segundo QUINTEIRO (2013), Distribuidor é uma expressão genérica que inclui todos os tipos de intermediários que compram e vendem por sua conta e risco, em oposição ao agente comissionado, que como o próprio nome indica, só trabalha mediante comissionamento nos negócios. Dessa maneira, incluem-se na denominação genérica de distribuidor os atacadistas, os varejistas, revendedores, importadores e distribuidores que estocam produtos do fabricante e prestam assistência técnica ao comprador.

Todo negócio envolve necessariamente o ato de produzir ou vender um produto ou de prestar um serviço. Um produto é um bem concreto: algo que se pode pegar, ver e apalpar. Uma mercadoria ou um bem que pode ser destinado ao consumo (bens de consumo) ou à produção de outros bens (bens de produção); um bem ou produto é um complexo de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo embalagem, cor, preço, prestígio do produtor, prestígio do varejista, serviços proporcionados pelo produtor ou varejista, que o comprador aceita como satisfatórios para suas necessidades e desejos. Mas um serviço é também uma atividade especializada, define CHIAVENATTO (2006).

Para CHIAVENATTO (2006), uma empresa pode comercializar diretamente seus produtos/serviços com o consumidor final: são as empresas que possuem um corpo próprio de vendedores, com agências e escritórios espalhados pelas principais cidades. Outras preferem vender não ao consumidor final, mas aos varejistas. Varejistas são empresas comerciais que compram dos produtores e vendem aos consumidores, como as cadeias de lojas e o comércio em geral. Muitas vezes, a empresa pretende dedicar-se mais intensamente à produção, deixando a comercialização de seus produtos sob a responsabilidade dos atacadistas.

Para complementar QUINTEIRO (2013) afirma, que a estrutura de distribuição a ser adotada deve ser a mais racional possível. E não importa se a distribuição será direta ou indireta. Importa, porém, que os custos, ao longo da via de distribuição, sejam compatíveis com as necessidades de cobrir o mercado e obter retorno adequado sobre os investimentos realizados. Como um sistema social, o sistema de distribuição registra

processos de interação entre produtos, membros do seu canal de distribuição, e também como se configuram as influências de poder, comunicação, papel, cooperação e conflito, pois o objetivo de qualquer empresa é minimizar atritos e maximizar os esforços de cooperação.

Cooperação entre os canais:

Propaganda cooperativa do fabricante com o distribuidor;

Prêmios para os vendedores do distribuidor;

Concurso para compradores ou vendedores do distribuidor;

Colocação de promotores do fabricante no ponto de venda do distribuidor, para ajudar o cliente distribuidor a vender;

Amostra grátis para ajudar o distribuidor a introduzir um produto novo no mercado;

Cupom de brinde para o transportador que mantiver a pontualidade e para preservação dos produtos na entrega ao distribuidor;

Colocação de material promocional do fabricante no ponto de venda do distribuidor;

Sistema automático de reposição de estoque, no distribuidor, pelo fabricante;

Treinamento do balconista do distribuidor pelo fabricante;

Ajuste de preço dos estoques, nas gôndolas ou prateleiras do distribuidor, pelo fabricante.

À medida que algumas dessas tarefas de cooperação do fabricante com os seus distribuidores não estejam sendo atendidas a contento, podem-se detectar possíveis causas de conflito. E esse é um dos trabalhos do homem de marketing em distribuição.

Conflito entre os canais:

Para QUINTEIRO (2013), o conflito desenvolve-se, em geral, nas transações do vendedor com o comprador. E isso ocorre naturalmente por uma compulsão de desejos e necessidades: preço alto de venda, de um lado, e preço baixo de aquisição, de outro. Um conflito surge quando um membro de um canal de distribuição percebe outro membro como adversário e adota um comportamento disposto a prejudicar, ou a obter vantagens à custa do outro.

O tipo mais comum de conflito reside no preço: tanto no preço de aquisição do distribuidor, quanto no preço praticado por este para o consumidor. Se o distribuidor pratica preços altos objetivando lucros altos e fáceis, isto poderá inibir a demanda do produto ou serviço contrariando as expectativas do consumidor, finaliza QUINTEIRO (2013).

a. Fornecedores

Os fornecedores deixaram de ser encarados como agregadores de custos e passaram a ser encarados como agregadores de valor na cadeia de fornecimento. Esta nova visão estratégica, mudou o perfil de relacionamento entre as empresas. As empresas vêm buscando relações de longo prazo, a fim de obter benefícios de longo prazo, como compartilhamento de tecnologia, conhecimento mutuo e profundo dos processos, transparência em seu relacionamento, compartilhamento dos riscos, redução dos custos, maximização dos lucros, etc., afirma ELLRAM (1991).

Deverá ser estabelecido o nível de relacionamento com cada fornecedor, sendo que cada um tem sua particularidade seja voltado a produto, qualidade, preço, desconto,

prazo de pagamento e prazo de entrega. Fatores que contribuem para um bom gerenciamento e relacionamento entre os fornecedores selecionados.

b. Concorrentes

Segundo PORTER (1986), uma análise de cada concorrente significativo existente ou em potencial pode ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da empresa. O conhecimento dos prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudança pode ser reunido, e os concorrentes podem ser vistos como interagindo entre si em uma base simulada.

À medida que seus produtos/serviços tornam-se mais heterogêneos, tanto mais heterogêneos e diferenciados serão seus concorrentes e tanto mais complexa será a competitividade, assim diz CHIAVENATTO (2006).

c. Gestão de pessoas

De acordo com CHIAVENATTO (2006), para iniciar o negócio, você precisa ter o pessoal devidamente preparado — contratado, integrado e treinado — para desenvolver as diversas tarefas e atividades da empresa: quais pessoas vão colaborar no começo do empreendimento. Enquanto você analisa os dados sobre seu projeto com possíveis sócios, familiares ou amigos, é importante que a equipe com quem irá trabalhar também conheça todos os detalhes do negócio. Comunicação e mais comunicação. É ela que dá a unidade necessária à equipe. No momento de montar ou dinamizar a empresa, é preciso juntar as qualidades pessoais ao conhecimento e às habilidades necessárias no mundo dos negócios, e, sobretudo, contar com pessoas que também tenham esses conhecimentos e habilidades. Se elas não têm, você precisa cuidar para que elas passem a adquiri-los por meio de treinamento e capacitação constantes.

Ainda afirma, que o melhor treinamento para a equipe é o conhecimento de todas as facetas do negócio em que ela irá trabalhar e colaborar: o produto/serviço, o cliente, o mercado concorrente, os fornecedores etc., principalmente o atendimento ao cliente e a completa satisfação das suas necessidades e expectativas. O negócio precisa provocar elevado impacto sobre o cliente para marcar sua presença no mercado.

2.4. Atendimento ao Cliente

O atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio. O cliente representa o principal objetivo do negócio — a sua razão de ser e de existir. Todo negócio deve estar voltado para o cliente — ainda que potencial — e somente se mantém se ele estiver decidido a continuar comprando o produto/serviço, seja para sua satisfação pessoal, seja para suas necessidades básicas. Para que o negócio possa ser bem-sucedido, é imprescindível que o cliente fique satisfeito com o produto/serviço oferecido. Dessa forma, os produtos e os serviços devem ser continuamente ajustados e sintonizados com as preferências dele. Isso faz parte do que se poderia denominar orientação para o cliente (client centered) ou ainda mentalidade mercadológica (marketing minded), afirma CHIAVENATTO (2006).

3. Metodologia

O estudo foi realizado através de uma pesquisa com empresas do mesmo seguimento que iniciaram as atividades como distribuidora de instrumentos de medição e obtiveram um rápido retorno lucrativo, após a abertura do negócio.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas com duas empresas distribuidora de instrumentos de medicao, a primeira na regioao de Minas Gerais e outra na grande Sao Paulo.

Além desse estudo, foi realizado um estudo a diversos sites voltados ao empreendedor como SEBRAE (2014), onde informa que a abertura e o gerenciamento de empresas exigem um conjunto de habilidades e conhecimentos. É preciso entender o mercado, o público e planejar bem o negócio.

Através dessa pesquisa foi possível identificar quais estratégias foram utilizadas, modelos financeiros aplicados no negócio, estudo da viabilidade de instalação da empresa e a competitividade no mercado.

4. Resultados e Discussões

a. Localização

Para iniciar a viabilidade do negócio, foi realizado um estudo de localização de instalação da empresa. A empresa estará na localizada na cidade de Sumaré.

De acordo com o estudo encomendado, onde estabelece o Plano de Expansão Urbana, um dos objetivos foi analisar o potencial econômico, social e ambiental da área rural sumareense face ao crescimento populacional acelerado. Segundo dados do IBGE, Sumaré cresce 2,08% ao ano e a cidade chegará, em 2023 com uma população estimada de 266 mil habitantes. Segundo informações da Secretaria de Planejamento, o Plano Diretor estabelece as diretrizes de crescimento do município para os próximos anos e o nosso objetivo é apresentar um plano integrado e que venha atender todas as regiões de Sumaré. No passado, o município cresceu de forma fragmentada e sem planejamento, o que implicou em uma série de problemas e demandas atuais. Portanto, esse Plano de Expansão Urbana atua de forma planejada e sustentável junto a área rural e também nas regiões já consolidadas, com ações voltadas a recuperação ambiental, implantação de parques lineares, soluções em mobilidade urbana e prioridade junto aos vazios urbanos, afirma CARRARA (2015).

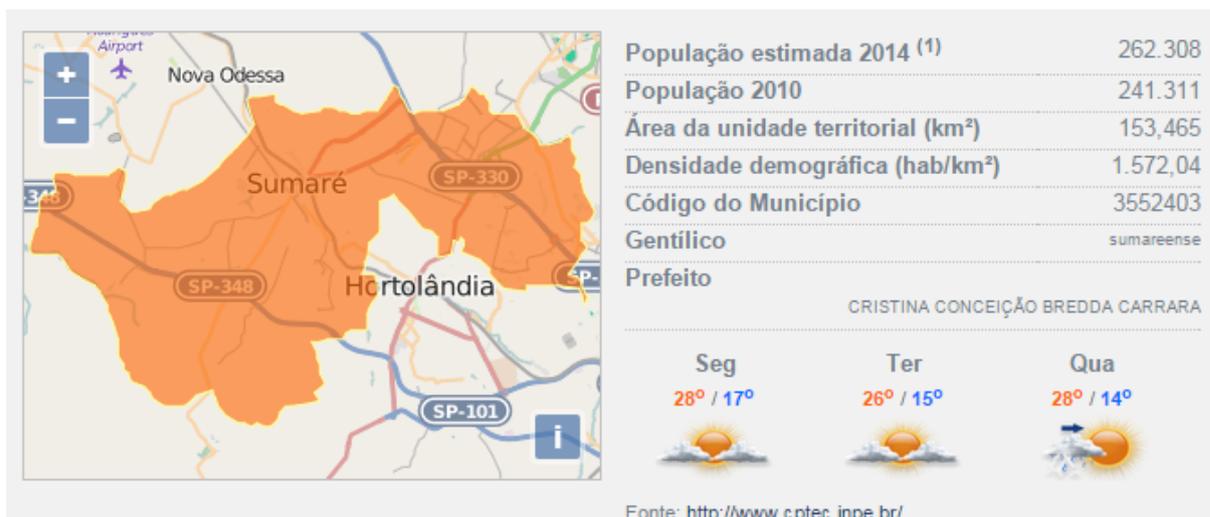


Figura 1 – Informações completas sobre a cidade de Sumaré

Fonte: <http://cod.ibge.gov.br/23709>

De acordo com a Figura 1, a cidade de Sumaré encontra-se próximo a de uma das maiores cidades de São Paulo – a cidade de Campinas. O acesso para a cidade é facilidade pois é cortada por duas grandes rodovias: Anhanguera e Bandeirantes.

b. Produto Interno Bruto

Produto Interno Bruto dos Municípios - Sumaré	
Valor adicionado bruto da agropecuária a preços correntes	R\$ 5.419,00
Valor adicionado bruto da indústria a preços correntes	R\$ 3.072.663,00
Valor adicionado bruto dos serviços a preços correntes	R\$ 2.993.833,00
Impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes	R\$ 1.777.007,00
PIB a preços correntes	R\$ 7.848.922,00

Fonte: IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA

Tabela 1 – Produto Interno Bruto da cidade de Sumaré

Fonte:

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=355240&idtema=103&search=sao-paulo%7Csumare%7Cproduto-interno-bruto-dos-municipios-2010>

Conforme dados da Tabela 1, pode-se verificar que a viabilidade para instalação desse negócio em Sumaré, é otimista, pois a cidade so cresce e apresenta resultados economicos viáveis para quem pretende iniciar seu proprio negocio. Conta com grandes empresas multinacionais na regioao, se tornando um foco para desenvolvimento industrial.

Segundo CARRARA (2015), algumas entidades públicas e privadas têm investido na região de maneira que a cidade de Sumare acompanhe a demanda de consumo aliada assim ao crescimento populacional. O crescimento no consumo de alimentos e bebidas torna ainda mais vantajoso o negocio, pois para fabricacao desse tipo de produto, e necessrio um criterioso acompanhamento de qualidade utilizando de

instrumentos de medicaçao para esse controle. Tendo em vista esse crescimento, a oportunidade de negócio na criação de uma distribuidora de instrumentos de medicaçao é grande gerando assim demanda para ese tipo de mercado.

O conceito desse novo negócio sera concedido para atender a demanda de grandes empresas alimenticias na regioao que sao carentes de uma variedade de instrumentos de medicaçao, se falando de marca, qualidade e preco competitivo. Para que essa oferta de valor seja atraente, a nova empresa deve suprir a oportunidade dada pelos concorrentes no mercado do setor onde foi gerada a oportunidade de negócio, gerando assim uma boa vantagem competitiva. Analisando o mercado de distribuicao de instrumentos de medicaçao na cidade de Sumare ou regioao de Campinas, podemos observar a oportunidade de abertura da empresa onde produtos de alta qualidade oriundos de renomados fabricantes de instrumentos de mediçao pode suprir essa carência na região, afirma CARRARA (2015).

c. Fornecedores

Assim como citado na revisao bibliografica, os fornecedores são agregadores de valor na cadeia de fornecimento de uma organização. É através deles que a empresa irá obter seus insumos para a realização das atividades. O contato com grandes marcas sera garantido, pois o foco sera atender nao somente pequenas empresas, como empresas de nivel internacional.

A distribuidora irá contar com as seguintes marcas para inicio das atividades:

- 1) Testo do Brasil
- 2) AKSO
- 3) Minipa

A compra destes instrumentos sera realizada sera realizada diretamente com o fornecedor, havendo a possibilidade de conseguir melhores condicoes de descontos e pagamentos. Com formas de pagamento facilitadas, os fornecedores normalmente disponibilizam a possibilidade de pagamento em até cinco vezes sem juros, ou a vista, com descontos especiais para cada forma de pagamento.

As tres empresas possuem estoque central em São Paulo, não tendo a necessidade, de manter um estoque dentro da distribuidora, dispensando assim, gastos com galpao para armazenamento. A entrega e realizada em ate três dias mediante pedido formalizado.

d. Análise da concorrência

A análise **SWOT** é uma técnica muito utilizada para análise do ambiente. Sua grande aceitação e uso se dá pelo fato de ao mesmo tempo promover um panorama geral da relação da organização com um ambiente e ser uma ferramenta de fácil implementação e realização, além de ser abrangente, podendo ser utilizada em qualquer tipo de cenário. Além disso, a ferramenta possibilita a análise tanto do ambiente interno, quanto externo da empresa, afirma FERREL (2005).

ANÁLISE SWOT	
<ul style="list-style-type: none"> * Qualidade dos instrumentos * Visitas qualificadas * Localização da empresa * Entrega rápida * Diversificação de marcas * Pós vendas ativo 	<ul style="list-style-type: none"> * Brasil é um grande produtor e exportador de carnes * Maior produtor agrícola * Auditorias internacionais para exportação de alimentos * ANVISA determina regulamentações para esse setor * Nova tendência de "Comida Saudavel"
S	O
W	T
<ul style="list-style-type: none"> * Instrumentos de tecnologia chinesa * Preços dos instrumentos chineses 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de impostos * Muita inovação dos competidores * Novos distribuidores apresentando marcas diversas * Situação econômica afeta o fechamento de grandes projetos

Tabela 2 – Análise **SWOT**; Fonte – Autoria própria.

Conforme Tabela 2, a análise SWOT tem um ponto importante para abertura desse negócio, é através dela que conseguimos identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa diante de seus concorrentes.

Em análise ao tópico, identifica-se como Forças: a qualidade e diversificação dos instrumentos a serem vendidos tratam-se de três excelentes marcas conhecidas no mercado, com descendência alemã, americana e brasileira. Para que haja excelência nas vendas o ponto principal é o serviço oferecido seja uma visita qualificada com um profissional que entenda os processos dentro de uma indústria alimentícia, entrega rápida que fideliza o cliente, e atende a urgência do mesmo. A localização da empresa passa ser uma força, pois está centralizada em um ponto estratégico: próximo da capital e interior de São Paulo.

Se tratando de Oportunidades destaca-se: o Brasil ser um grande exportador de carnes e maior produtor agrícola, que mostra que esse mercado não para, é um setor que só tende a crescer e conseqüentemente a venda de instrumentos que meçam a qualidade desses produtos é de extrema importância e que não podem faltar. Pelo fato do Brasil ser um grande exportador, as auditorias internacionais e órgãos regulamentadores como ANVISA, passam a acompanhar de perto todo esse processo, garantindo assim, excelência na fabricação de produtos alimentícios no mercado brasileiro. A ultima oportunidade observada, é a nova tendência de “comida saudável”,

o foco passa a atender ainda mais as normas qualitativas dentro das empresa, transformando o processo de fabricação ainda mais criterioso.

Como Fraquezas, mostra-se dois fatores que se resumem em um único, que seria a concorrência chinesa. Atualmente, essa tecnologia vem afetando os mercados do mundo inteiro, principalmente por apresentar preços baixos e varias inovações. Dentro do mercado de instrumentos de medição não é diferente, e esse fator é a principal fraqueza analisando a concorrência.

Para finalizar o estudo da análise **SWOT**, é possível analisar que algumas ameaças como aumento de impostos e situação econômica no Brasil, podem interferir nesse processo, pois posterga o investimento de grandes projetos, até a situação econômica volte a melhorar. Novas marcas aumentam a competitividade, ainda mais se essas marcas apresentam inovação e tecnologia de alto nível.

e. Modelo Financeiro

Gastos Iniciais

O modelo financeiro é um dos aspectos mais importantes no que mensura o estudo de viabilidade de um plano de negócio. Com ele são estimados todos os recursos necessários para abertura do novo negocio e a analise de alguns índices financeiros como a lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e ponto de equilíbrio, por exemplo.

Para esse estudo, o planejamento financeiro ira apresentar: a projeção do capital necessário para começar o negócio, a estimativa do resultado mensal da empresa, a lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e por último o ponto de equilíbrio.

Esse planejamento de projeção inicial tem como objetivo levantar as prováveis despesas para a abertura da distribuidora, sabendo assim, quais as despesas pré-operacionais serao necessárias para que a empresa possa iniciar as atividades.

PLANILHA DE INVESTIMENTO INICIAL						
ITEM	DESPESAS					
	1º MÊS	2º MÊS	3º MÊS	4º MÊS	5º MÊS	6º MÊS
LOCAL						
Aluguel do imóvel	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800
Aquisição do imóvel	-	-	-	-	-	-
Sub-Total Local	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800	R\$ 2.800
INSTALAÇÕES						
Reformas	R\$ 5.500,00	-	-	-	-	-
Energia	R\$ 400,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Água	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Telefone	R\$ 40,00	R\$ 390,00	R\$ 390,00	R\$ 390,00	R\$ 390,00	R\$ 390,00
Sub-Total Instalações	R\$ 5.985,00	R\$ 1.335,00	R\$ 1.335,00	R\$ 1.335,00	R\$ 1.335,00	R\$ 1.335,00
EQUIPAMENTOS						
Computador	R\$ 1.600,00	-	-	-	-	-
Impressora	R\$ 310,00	-	-	-	-	-
Telefone	R\$ 200,00	-	-	-	-	-
Fax	R\$ 300,00	-	-	-	-	-
Maquina de Xerox	R\$ 1.900,00	-	-	-	-	-
Bebedouro	R\$ 650,00	-	-	-	-	-
Sub-Total Equipamentos	R\$ 4.960,00	0	0	0	0	0
MOBILIÁRIO						
Mesas de escritório	R\$ 1.200,00	-	-	-	-	-
Cadeiras	R\$ 1.000,00	-	-	-	-	-
Armários	R\$ 800,00	-	-	-	-	-
Sub-Total Mobiliário	R\$ 3.000,00	0	0	0	0	0
MATERIAIS DE EXPEDIENTE						
Geral	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Sub-Total Materiais de Expediente	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
ABERTURA DA EMPRESA						
Contador	R\$ 600,00	-	-	-	-	-
Junta Comercial	R\$ 450,00	-	-	-	-	-
Certidões Negativas	R\$ 50,00	-	-	-	-	-
Documentação restante	R\$ 100,00	-	-	-	-	-
Sub-Total Abertura da Empresa	R\$ 1.200,00	0	0	0	0	0
PESSOAL						
Vendedor Técnico	R\$ 2.800,00	-	-	-	-	-
Auxiliar Administrativo	R\$ 900,00	-	-	-	-	-
Impostos e Encargos	R\$ 1.000,00	-	-	-	-	-
Sub-Total Pessoal	R\$ 4.700,00	0	0	0	0	0
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS						
Contador	-	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Jurídico	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00
Sub-Total Serviços Terceirizados	R\$ 1.100,00	R\$ 1.750,00	R\$ 1.750,00	R\$ 1.750,00	R\$ 1.750,00	R\$ 1.750,00
CAPITAL DE GIRO						
Capital de giro	-	-	-	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Sub-Total Capital de Giro	0	0	0	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
INAUGURAÇÃO						
Buffet	R\$ 2.500,00	-	-	-	-	-
Decoração	R\$ 1.200,00	-	-	-	-	-
Som	R\$ 900,00	-	-	-	-	-
Sub-Total Inauguração	R\$ 4.600,00	0	0	0	0	0
RESERVA DE CAPITAL						
Reserva de capital	R\$ 12.000,00	-	-	-	-	-
Sub-Total Reserva de capital	R\$ 12.000,00	0	0	0	0	0
TOTAL GERAL	R\$ 28.695,00	R\$ 6.235,00	R\$ 6.235,00	R\$ 12.235,00	R\$ 12.235,00	R\$ 12.235,00

Tabela 3 – Planilha de investimento inicial; Fonte – Autoria própria.

Conforme Tabela 3, a planilha de investimento inicial começa apresentando as projeções de despesas fixas com o Local onde estara situada a empresa, esses gastos serao destinados a locacao do imovel da distribuidora. Em seguida, os gastos destinados as instalacoes, onde devera ser realizada uma pequena reforma no local antes da inauguracao, apresentando tambem gastos com energia, agua e telefone.

Os equipamentos e mobiliario fazem parte dos investimentos iniciais, tendo apenas o gasto nos mes de inicio da empresa e em seguida passar a sofrer depreciação. Para os materiais de expediente, esses contarão com valores fixos mensalmente.

Para abertura da empresa observam-se os gastos com documentação para habilitação da empresa. Se tratando de gastos com Pessoal, a empresa iniciará as atividades com um vendedor técnico e uma auxiliar, gerando um total mensal de R\$ 4.700,00. Os serviços terceirizados irão dispor de valores fixos também, destinados ao contador e jurídico da empresa.

A empresa disponibilizará de um Capital de Giro de R\$ 6.000,00 e haverá uma reserva de capital R\$ 12.000,00. Para finalizar a planilha de gastos inicial, contabilizam-se também os gastos com a inauguração da empresa.

Análise Econômica

Através dos resultados das entrevistas realizada em duas distribuidoras de instrumentos de medição, foi possível identificar modelos financeiros parecidos em ambas às empresas. Foi possível ter como parâmetro valores iniciais para abertura da empresa. Para GITMAN (1997), existem inúmeras medições da rentabilidade e lucratividades, essas medições permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em relação a certo nível de vendas, a certo nível de ativos ou ao volume de capital investido pelos proprietários. Sem lucros, uma empresa não poderia atrair capital externo. Os proprietários, credores e administradores preocupam-se muito com o aumento do lucro, pois isso é visto como algo muito importante no mercado.

AVALIAÇÃO FINANCEIRA	
RECEITAS	
Faturamento Bruto	R\$ 65.000
TOTAL	R\$ 65.000
INSUMOS	
Instrumentos	R\$ 22.750
TOTAL	R\$ 22.750
CUSTOS FIXOS	
Aluguel	R\$ 2.800
Água / Energia / Telefone	R\$ 1.335
Materiais Diversos	R\$ 350
Funcionários	R\$ 3.700
Encargos Funcionários	R\$ 1.000
TOTAL	R\$ 9.185
ENCARGOS	
Imposto Simples 6%	R\$ 3.900
Taxa Jurídica 8%	R\$ 5.200
TOTAL	R\$ 9.100
LUCRO LIQUÍDO	R\$ 23.965

Tabela 4 – Avaliação Financeira; Fonte – Autoria própria.

Segundo GALHARDO (2015), para calcular a lucratividade, precisamos de dados financeiros da empresa, apresentados no Demonstrativo de Resultados do Exercício (D.R.E.). Os valores de vendas/faturamento e de gastos (custos ou despesas) serão usados. A diferença entre as vendas e os gastos é o que chamamos de lucro, se o resultado é positivo, e prejuízo, quando é negativo. Saber se uma empresa dá lucro ou prejuízo, e mais do que isso, o quanto de lucro ou prejuízo, dará ao empresário condições de tomar medidas para atingir suas expectativas financeiras.

A lucratividade nada mais é do que o percentual do lucro de uma empresa pelo faturamento (ou vendas) da mesma, em um determinado período. Para isso, o cálculo desse plano de negócios foi realizado de acordo com as informações da tabela 4:

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{R\$ } 23.965 \times 100}{\text{R\$ } 65.000} = 36,86 \%$$

Tabela 5 – Lucratividade; Fonte – SEBRAE, 2014.

Segundo o SEBRAE (2014), a lucratividade esperada para micro e pequenas empresas é de 5% a 10% sobre as vendas. Por tanto, segundo os dados da tabela 5, o resultado para esse plano de negócio está altamente viável para iniciar as atividades, já que avalia-se um valor de 36,86% de lucratividade para esse negócio.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2014), a rentabilidade avalia o retorno sobre o investimento. Dessa forma, diferente da lucratividade (que avalia o lucro sobre a venda), a rentabilidade, avalia a remuneração (retorno) do investimento na empresa. Este índice tem por finalidade avaliar o desempenho da empresa quanto à eficiência de suas decisões.

A rentabilidade pode ser calculada da seguinte forma:

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{R\$ } 23.965 \times 100}{\text{R\$ } 31.935} = 75,04\%$$

Tabela 6 – Rentabilidade; Fonte – SEBRAE, 2014.

De acordo com os dados da tabela 6, a rentabilidade desse novo negócio apresenta um índice de 75,04% de rentabilidade.

SEBRAE (2014) afirma que apesar de muitos micros e pequenos empresários acreditarem se tratar da mesma coisa, ambos os índices são muito diferentes, tendo apenas o Lucro Líquido como fator de igualdade. É interessante ainda avaliar o tempo que o investimento levará para dar retorno:

$$\text{PRAZO DE RETORNO} = \frac{\text{R\$ } 31.935}{\text{R\$ } 23.965} = 1,33$$

Tabela 7 – Prazo de retorno; Fonte – SEBRAE, 2014.

Segundo a tabela 7, o prazo de retorno dessa rentabilidade é de 1,33/mês. Para o SEBRAE (2014), a rentabilidade esperada para uma micro e pequena empresa, é de 2% a 4% ao mês sobre o valor do investimento. No entanto, com essa diferença crucial entre os dois índices, é possível afirmar que existem empresas lucrativas que podem não ser rentáveis. Para ser rentável, ou seja, atrativa para investidores, seus ganhos devem ultrapassar seus custos fixos e o percentual de remuneração de capital. Ou seja, investir na empresa deve ser mais atrativo do que investir em um fundo de investimento, renda fixa, entre outros.

5. Considerações finais

De acordo com o estudo de viabilidade e pesquisa para abertura de uma empresa distribuidora de instrumento de medição, foi plausível identificar a possibilidade para abertura do negócio. Através de vários fatores indispensáveis para essa análise como a identificação do local a ser instalado o negócio, o estudo da economia interna da cidade de Sumaré, a identificação de uma boa cadeia de fornecedores, a análise da concorrência através de uma matriz **SWOT** transparente e principalmente pelo estudo financeiro desse negócio, foi possível comprovar que o negócio terá grandes possibilidades de sucesso em sua abertura.

Mesmo pontuando esses fatores citados acima, foi necessário realizar uma entrevista a campo com duas empresas desse mercado, uma localizada em Minas Gerais e outra em São Paulo. As experiências que as duas passaram no início do negócio e a sobrevivência por mais de 15 anos, pôde confirmar a veracidade das informações, e oportunidade de abrir o negócio na região de Sumaré que é desprovida de uma empresa desse seguimento, e que se torna tão importante para agregar números para economia da cidade.

Por fim, se baseando nas informações disponibilizadas anteriormente, a empresa apresenta uma alta probabilidade de sucesso, considerando que a mesma possui requisitos comerciais e financeiros viável para o início das atividades.

Referências Bibliográficas

CARRARA, Cristina – Prefeita de Sumaré. Entrevista concedida, Junho – 2015. Sumaré, SP. <http://www.sumaremais.com.br/novo/content.php?id=1375&idm=1375>. Acesso em: 16 de Agosto 2015.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006. 278 p.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2008. 243 p.

ELLRAM, L. M. (1991). International purchasing alliances: an empirical study. The International Journal of Logistics Management, v.3 (n.1), pp. 23-36.

FERREL, O. C. Estratégia de Marketing. São Paulo, Thomsom, 2005.

GALHARDO, Mauricio. Como calcular a lucratividade? Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-calcular-a-lucratividade> Acesso em: 12 de Outubro 2015.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da Administração Financeira. São Paulo: Harvra, 1997.

PORTER, E. Michael. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 82 p.

QUINTEIRO, Leonardo. *Canais de distribuição*. 2013. Disponível em <http://www.coladaweb.com/administracao/canais-de-distribuicao> Acesso em: 16 de Agosto 2015.

REYNOLDS, P. MILLER, B. *New Firm Gestation: Conception, birth, and Implications for Research*. *Journal of Business Venturing*, 1992

SCHUMPETER, Joseph A. *The creative response in economic history*. *Journal of Economic History*, Nov. 1947. p. 149-159.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. *Análise e Planejamento Financeiro: Manual do Participante*. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-voc%C3%AA-precisa-saber-para-iniciar-bem> Acesso em: 16 de Agosto 2015.

SIQUEIRA, R., & LIMA, R.S. (2005). *Gerenciamento do relacionamento com fornecedores: um estudo de caso na indústria de telecomunicações*. *ENEGEP*, 4020-4027.

Anexo



Pesquisa desenvolvida para entrevista de duas empresas do seguimento de distribuição de instrumentos de medição para indústria alimentícia.

ENTREVISTA

- 1- **Por que você resolveu abrir seu próprio negócio?**
- 2- **Qual foi o valor que você tinha de recursos próprios para abrir o negócio?**
- 3- **Foram necessários recursos bancários para auxiliar na abertura?**
- 4- **Você encontrou dificuldades no início do negócio?**
- 5- **Já havia trabalhado com esse tipo de negocio? Trabalhou na concorrência?**

- 6- Seus primeiros clientes já faziam parte da sua carteira de clientes?**
- 7- Como foi a divulgação do seu negócio?**
- 8- O tempo para retorno financeiro foi rápido?**
- 9- Passou por dificuldades econômicas? Alguma crise afetou suas vendas, mesmo se tendo clientes de um seguimento que normalmente não é abalado por crises?**
- 10- Você como empreendedor, aconselha as pessoas a abrirem seu próprio negócio?**

Essa entrevista será analisada e as informações acima fará parte de um trabalho de viabilidade para abertura de um negócio para conclusão do curso de administração na Faculdade Network – Nova Odessa, SP.

Agradeço sua colaboração!

ANÁLISE DE LEITURA DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

Marlúcia Souza Rocha ¹
João Roberto Grahl ²

RESUMO

A leitura é uma ferramenta essencial na formação do Administrador. Este estudo mostra a quantidade e as categorias de livros que os graduando em Administração da Faculdade Network em 2015, buscam para seu desenvolvimento intelectual. Com foco no aprendizado, procuramos mensurar da referência bibliográfica, os procedimentos de coleta de dados, crítica dos dados, a apuração e análise e discussões até a conclusão. Desenvolveu-se um questionário com as seguintes questões: nome opcional, idade, ano que esta cursando; quantos livros são lidos, compram ou não seu livros, onde buscam e qual a categoria de livros que lêem, e por ultimo, a importância da leitura técnica para formação profissional. Este questionário foi aplicado do 1º ao 4º ano de graduação em Administração. Foram montadas tabelas e gráficos para a melhor compreensão e análise dos dados. Servindo de insumo, a pesquisa permitiu montar um perfil que vem ratificar alguns estudos desenvolvidos com o perfil do estudante universitário. No primeiro ano de graduação a busca por livros técnicos é mínima, no 2º e 3º ano diversifica-se este foco e começa aparecer livros técnicos e de auto desenvolvimento, já no 4º ano da graduação fica acentuada a necessidade de formação deste profissional e a procura por livros técnicos e de auto desenvolvimento.

Palavra-chave: Coleta de Dados, Livros, Auto Desenvolvimento.

ABSTRACT

Reading is an essential tool in training Administrator. This study shows the number and categories of books that majoring in Network School of Management in 2015, looking for their intellectual development. Focusing on learning, we try to measure the bibliographic reference, data collection procedures, critical data, the calculation and analysis and discussions to completion. We developed a questionnaire with the following questions: Optional name, age, attending this year; how many books are read, buy or not your books, where they seek and which category of books they read, and finally, the importance of technical reading for vocational training. This questionnaire was applied from 1st to 4th year undergraduate in Business Administration. Charts and graphs were mounted to a better understanding and analysis of data. Serving as input, the research allowed mounting a profile that ratifies some studies developed with the profile of a university student. In the first year of graduation to search for technical books is minimal, on the 2nd and 3rd year diversifies up this focus and begins to appear technical and self development books already in the 4th year of graduation is accentuated the need for training of this professional and demand for technical and self development books.

Cursando Administração de empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: marlusouzarocha@gmail.com)

Ms. Recursos Humanos, UNIMEP SP. Professor orientador, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: jrgrahl@yahoo.com.br)

Key word: *Data Collection, Books, Self Development*

1- Introdução

Neste trabalho vai mostrar através de um processo lógico de investigação, quantas e quais categorias de livros são lidas por ano, para os graduandos na ciência da Administração ano 2015, das Faculdades Network.

Sua realização envolve a coleta e o resumo de informações sobre características de interesses de uma população. Utilizando conceitos e métodos definidos, com o objetivo de estimar características da população e testar hipóteses, através do processo de identificação, obtenção, tratamento, análise, apresentação e disseminação de informações estatísticas.

2 – Revisões Bibliográficas

Segundo Gimeno Sacristán [1], a leitura é de suma e inquestionável importância para participação ativa dos cidadãos na busca da formação humana argumenta: “[...] ler e escrever, o que está armazenado na escrita, o capacitar-se para lhe aceder e fazê-lo são aspectos culturais positivamente valorizados”. Isso porque esse modelo “concede importância à ação e à atitude de se informar, à leitura como meio de se inserir no mundo enquanto seres reflexivos, continuando a aprender de forma compreensiva partir do texto escrito [...]”. Concordamos quanto à leitura realiza mentalmente uma transição intelectual em direção à qualidade, os acadêmicos serem criativos quando pensam em gestão, o que é indispensável para o graduando em direção à sua formação. Estimando-se a leitura técnica, é à base da formação com a direção da aplicação no cotidiano em melhorias contínuas e englobando novas tecnologias. E indicando a leitura literária, que é o suporte para diversas fontes de conhecimentos: da sociologia, política, cultura e etc.

3 - Metodologia

Na estrutura do trabalho, busca mostrar de forma de aprendizado a busca por informação. Onde na gestão de uma organização é de fundamental importância o uso do conhecimento.

Segundo Larson Ron, Farber Betsy [2] a meta de todo estudo estatístico é coletar dados, para gerenciar a tomada de decisão. Nesta base desenvolvemos o trabalho com dados que foram coletados através de uma amostra da população de graduandos em Administração de Empresas das Faculdades Network, no 1º, 2º, 3º e 4º ano de 2015, a finalidade: mostrar quantos e quais livros os alunos lêem do início ao final da graduação.

Para Crespo, Antônio Arnot [3], o método estatístico tem as seguintes fases: coleta de dados, crítica de dados; a apuração dos dados; exposição dos dados e análise e resultados.

A coleta de dados pode ser direta quando o próprio pesquisador verifica os insumos (elementos); exames; censos demográficos etc. Sendo classificada quanto ao tempo: contínua, periódica ou ocasional. Quando a coleta de dados é feita forma indireta, seu desenvolvimento foi baseado em elementos e dados fornecidos em uma coleta de dados direta.

Segundo Crespo, Antônio Arnot [3], a crítica dos dados, mostra as possíveis falhas e imperfeições que possam interferir nos dados. Crítica externa é a distração ou a má interpretação das perguntas feitas. E crítica interna é a observação dos dados originais de coleta.

A apuração dos dados pode ser manual, eletroeletrônica, ou eletrônica. A apresentação ou exposição dos dados é feita de forma adequada por tabelas ou gráficos.

Na análise dos dados, estão conclusões fornecidas sobre o todo (população) ou uma parte representativa (amostra).

Larson Ron, Farber Betsy [2], acentuam que existem dois tipos de conjuntos de dados, que são populações e amostras, “População é o conjunto de todos os resultados..., uma amostra é um subconjunto de uma população”. Observamos que população será definida pelo o conjunto de características que temos para estudo estatístico, e amostra é uma parte deste conjunto contendo todas as características da população.

A cada aspecto (fenômeno) temos um número de resultados, como exemplo: estatura, número de filhos etc. O conjunto de possíveis fenômenos é as variáveis, que podem ser: qualitativa quando são expressos atributos, classificações ou registros não numéricos; e quantitativa consiste em medidas ou contagem numérica.

Para Larson Ron, Farber Betsy [2], os dados também têm outra especificidade é o seu nível de medida, sendo: nominal, ordinal, intervalar e racional.

Destacamos o nível de medida intervalar e nível de medida racional. No nível de medida intervalar são qualitativos, e os dados podem ser ordenados, calculam-se as diferenças entre os registros de dados e um registro nulo representa uma posição na escala. Os dados no nível racional de medida são idênticos ao intervalar, com peculiaridade de que um registro nulo é zero inerente (nenhum).

Para coletar dados de amostragem é importante que representem a população, e existem técnicas de amostragem apropriadas. Crespo, Antônio Arnot [3] cita: a amostragem casual ou aleatória simples, onde todos os membros da população têm chances iguais de serem selecionados; a amostragem proporcional estratificada, quando apresenta a ocorrência de subgrupos, cada um com características similares depende do foco do estudo é necessária uma amostragem aleatória de cada extrato; na amostragem sistemática os membros já se acham ordenados de alguma maneira e constitui um sistema de correspondência.

A exposição dos dados é demonstrada apresentando os valores através tabelas e gráficos, que permite uma análise rápida e segura dos dados, descrevem Crespo, Antônio Arnot [3].

A tabela é um conjunto de elementos condensados em um esquema, composto por: corpo; cabeçalho; coluna indicadora; linhas; célula; título.

Segundo Crespo, Antônio Arnot [3], quando os dados da tabela apresentam tempo, espaço e espécie são denominados de série estatística. Podem ser: séries históricas; cronológicas, temporais ou marchas; séries geográficas, espaciais, territoriais ou localização e séries específicas ou categóricas. Quando apresentar a junção de duas ou mais séries temos uma tabela de dupla entrada.

Larsson Ron, Farber Betsy [2], destaca que a “distribuição de frequência é uma tabela que mostra que mostra classes ou intervalos de uma entrada de dados com um número total de entradas em cada classe”. Os elementos de uma distribuição de frequência são: a classe- intervalos de alteração da variável; os limites de classes que são os extremos; amplitude de um intervalo da classe; amplitude total da distribuição; amplitude amostral; o ponto médio de uma classe; frequência simples ou absoluta são

os números de dados de cada classe; frequência relativa é o percentual dos dados que entra nessa classe (razão entre frequência simples/frequência total) e frequência acumulada é a soma da frequência todos os valores inferiores com aquela classe. Segue um modelo de distribuição de frequência:

Classes	Frequência Absoluta (f_i)	Frequência Relativa (f_{ri})	Frequência Acumulada (F_i)	Frequência Acumulada relativa (F_{ri})
xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxx	Xxxxxxxx
xxxxxxx	xxxxx	xxxxxxx	xxxxx	Xxxxxxxx

Figura 1 – Tabela de frequência

Fonte: caderno

Outra forma de apresentação dos dados é identificada por gráfico de distribuição de frequência. Pode ser representado pelo histograma, polígono de frequência e pelo polígono de frequência acumulada. Abaixo segue uma modelo de histograma:

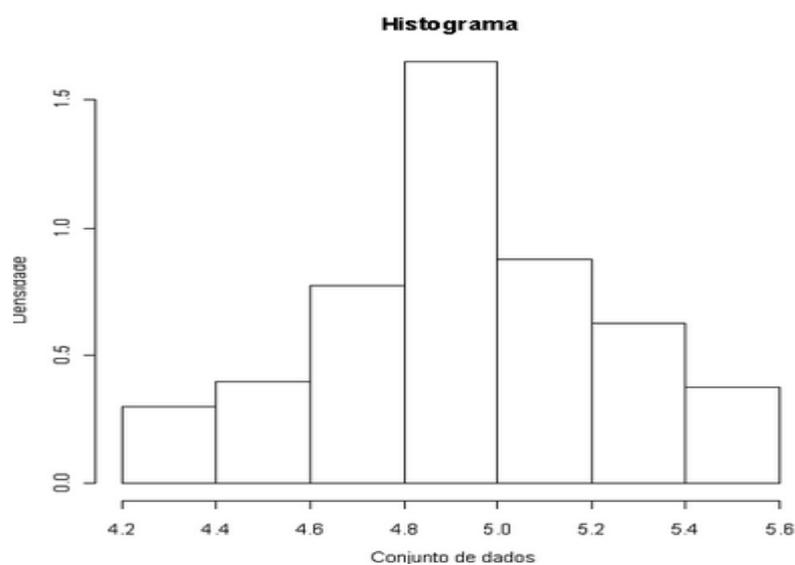


Figura 2 – Histograma

Fonte: Wikipédia [5]

O histograma de frequência é um gráfico de barras que demonstra a distribuição de frequência de um conjunto de dados. Segundo Larson Ron, Farber Betsy [2], o histograma tem as seguintes propriedades: a escala horizontal é quantitativa e mede os valores dos dados; a escala vertical determina as frequências das classes e as barras consecutivas devem encostar um as outras, determinando as fronteiras das classes, que são os números que destacam as classes sem deixar lacuna entre elas.

O polígono de frequência é gráfico em forma de linha onde as frequências são marcadas sobre perpendiculares ao eixo horizontal, consistindo os pontos médios dos intervalos de classe, temos um exemplo de polígono de frequências:

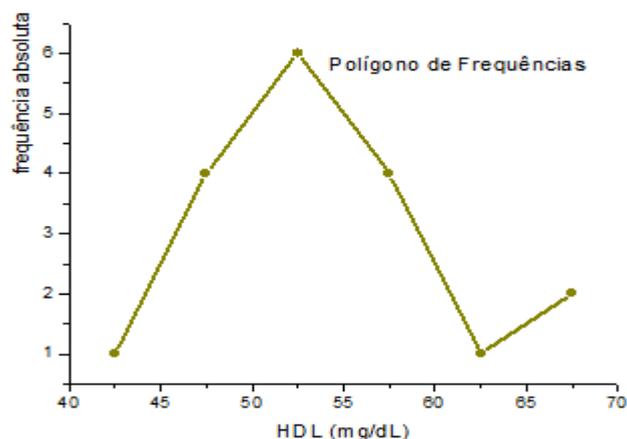


Figura 3 – Polígono
Fonte: Wikipédia [5]

O polígono de frequência acumulada ou ogiva é uma linha poligonal que mostra a frequência cumulativa de cada classe em seu limite superior.

Ogiva

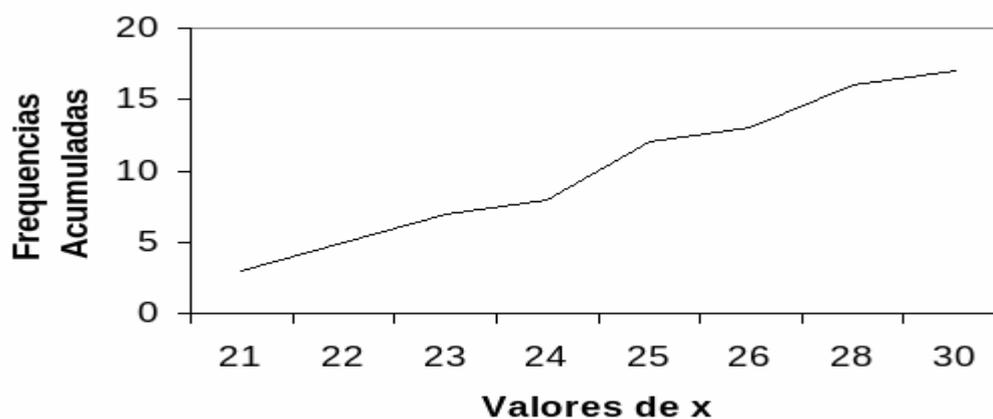


Figura 4 – Ogiva
Fonte: Apostila de estatísticas [6]

A medida de tendência central é um valor que representa um valor central do conjunto de dados.

Os elementos característicos da distribuição de frequência são as medidas de posições: a medida de posição central dividida em média, mediana e moda; e as separatrizes a própria mediana, os quartis e os percentis.

A média de um conjunto de dados é a soma das entradas de dados divididas pelo número de entradas:

Formula da média:

$$= \frac{\sum x}{n}$$

As propriedades da média são:

A soma dos desvios em relação à média será sempre igual à zero (0).

Se somar ou subtrair uma mesma constante 'X' (do total) a cada um dos elementos da distribuição a nova média será o valor original acrescido ou subtraído da constante.

A mediana é o dado que fica no meio quando as entradas são colocadas em ordem crescente ou decrescente:

A moda de um conjunto de dados é o valor que ocorre com maior frequência.

A leitura é um exercício de informação verbal escrita, sendo uma forma correspondência entre o autor e o leitor. É a atividade na qual orienta uma série de raciocínios na construção e interpretação da mensagem escrita. Não basta conhecer é preciso compreender tais informações.

Na graduação em Administração, a leitura é uma ferramenta de construção, e mostra a dimensão de conhecimentos adquiridos pelos futuros Administradores.

Os dados foram coletados de forma direta com perguntas fechadas, mediante questionário aplicado sobre uma amostragem da população dos graduandos em Administração 1º, 2º, 3º e 4º ano, da Faculdade Network.

O questionário foi elaborado mediante o foco da pesquisa, apresentando quantas e quais categorias de livros, são buscados pelos alunos graduando na ciência da Administração durante o curso. Apresentando as seguintes questões

- Nome (opcional)
- Idade – 18 a 23, 24 a 29, mais de 29 anos.
- Quantos livros você leu neste ano? De 1 a 3, 4 a 6, mais de 6.
- Você costuma comprar livros? Sim ou Não
- Se caso não compra livros, onde busca? (biblioteca, livros virtuais, empresta outros quais).
- Qual categoria de livros você leu neste ano? (técnicos, vendas/ empreendedorismo, auto desenvolvimento, entretenimento).
- Você acha importante a leitura técnica para sua formação profissional? (sim muito importante, sim é importante, pouco importante, não é importante).

Este questionário foi aplicado em sala de aula, entre os dias 22 e 30 de abril de 2015. A coleta de dados é direta ocasional, ou seja, foi feita sobre os graduandos de forma extemporânea.

4- Resultados e Discussões

Neste estudo utilizamos uma amostragem proporcional estratificada, sobre cada ano de graduando em Administração, o total de alunos nos quatros anos são 230 alunos, sendo que: a quantidade de alunos no 1º ano de graduação: 75 alunos, amostra com 33 alunos representando 31% da amostragem; no 2º ano de graduação tem: 39 alunos, amostra com 17 alunos representando 20% da amostragem; no 3º ano de graduação: 47 alunos amostra com 20 alunos representado 20% da amostragem e no 4º ano de graduação: 69 alunos, a amostra com 30 alunos, cita 29% da amostragem.

Os dados obtidos na pesquisa foram agrupados por perguntas, e estão representados de forma gráfica, a seguir:

4.1 – Faixa Etária:

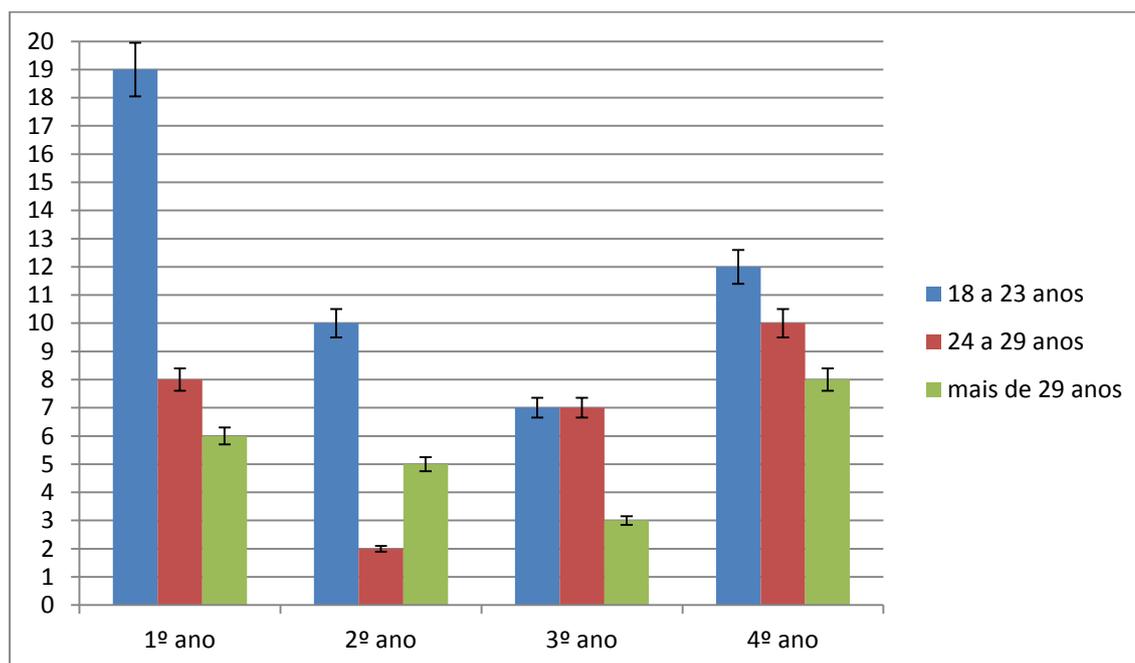


Figura 5 – faixa etária

No eixo vertical temos a quantidade de alunos, e na horizontal temos a representação de cada ano de graduação em Administração ano 2015.

Portanto, no 1º ano são 33 alunos da amostragem, sendo representado da seguinte forma, representa 58% entre os 18 e 23 anos, 24% entre 24 e 29 anos, e com mais de 29 anos tem-se 18%.

No 2º ano temos uma amostragem com 17 alunos, representando as seguintes faixas etárias: entre de 18 a 23 anos são 59%, de 24 a 29 anos tem-se 12%, e com mais de 29 anos tem-se 29%.

Cursando o 3º ano de Administração temos uma amostragem com 20 alunos e são representados da seguinte forma: entre as faixas de 18 a 23 anos e 24 a 29 anos a faixa etária tem o mesmo percentual 35%. Com mais de 29 anos tem-se 30%.

No 4º ano temos uma amostragem com 30 alunos, com as seguintes faixas etárias: de 18 a 23 anos 40%. De 24 a 29 anos são 33% e com mais de 29 anos tem-se 27%.

Verifica-se que dos alunos da graduação em Administração 48% estão entre a faixa etária dos 18 a 23 anos, 27% entre os 24 e 29 anos e com mais de 29 anos tem-se 25%, no ano de 2015.

4.2 - Livros lidos por ano

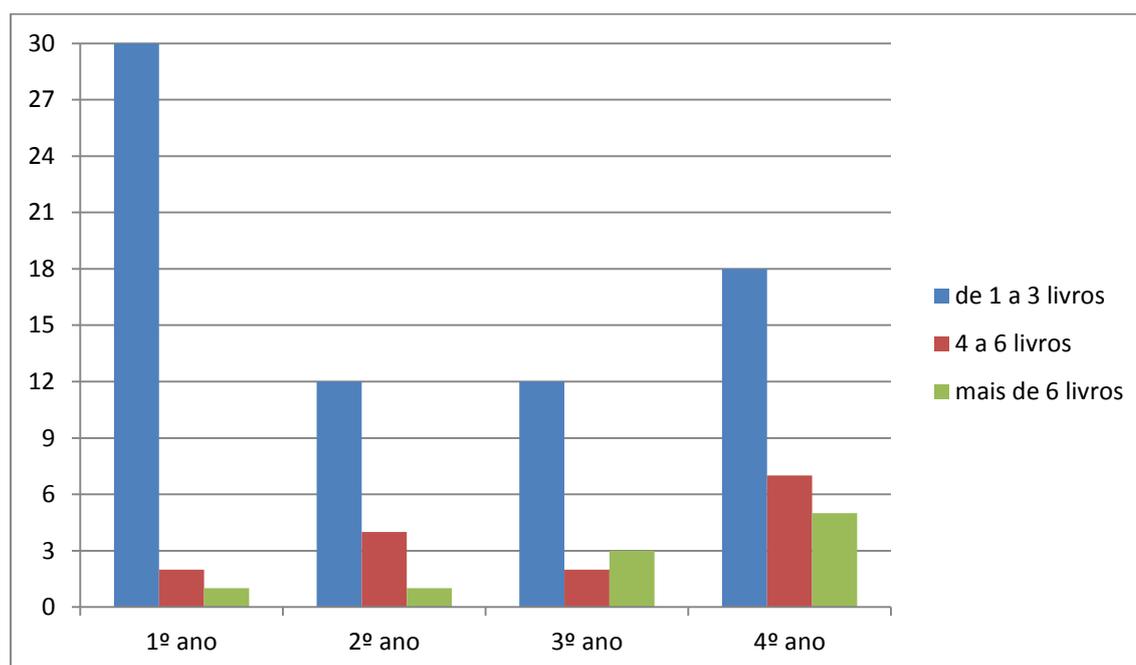


Figura 6 – livros lidos por ano

No eixo vertical temos a quantidade de alunos, e na horizontal temos os anos de graduação.

Pode notar que com o decorrer do curso os alunos vão desenvolvendo o hábito da leitura. No 1º ano 91% dos alunos leram apenas de 1 a 3 livros, e quando chegam ao final da graduação dos alunos que lêem de 1 a 3 livros representa 60%.

A média de alunos que lêem de 1 a 3 livros é de 18 alunos na graduação de Administração.

Entre os que lêem de 4 a 6 livros tem-se uma média na graduação de Administração de 3 alunos.

Para os alunos da graduação de Administração que lêem mais de 6 livros temos uma média de 3 alunos.

4.3 – Onde os alunos buscam seus livros

Esta pergunta buscou esclarecer quantos alunos compram livros, emprestam, buscam na internet, biblioteca, etc. Vamos mostrar quantos compram livros, através do histograma:

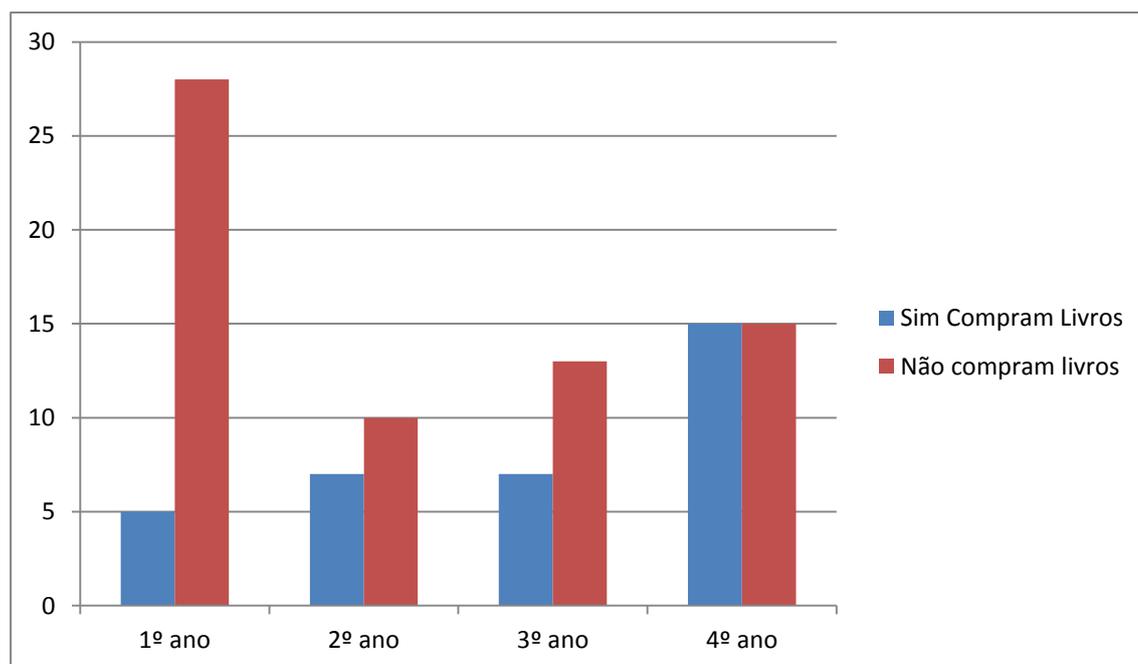


Figura 7 – busca de livros

Destacamos quantos alunos compram livros do 1º ao 4º ano. No 1º ano temos 85% não compram livros, enquanto no 4º ano este percentual chega a 50% entre os que compram e não compram. Na vertical destacam a quantidade de alunos e na horizontal os anos de graduação em 2015.

A busca por livros ocorrem conforme a tabela a seguir:

Busca por livros		
Classes	Frequência	%
Biblioteca	46	36
Livro Virtual	34	27
Empresta Livros	18	14
Outros/Compra	29	23
	127	100

Figura 8 - busca por livros

Com esta tabela procura demonstrar onde ocorrem as buscas de livros de toda amostragem do 1º a 4º ano. Destacamos a frequência de busca onde, 36% dos alunos buscam na biblioteca, 27% buscam acessam livrarias virtuais, 14% emprestam livros e 23% compra ou usam outros meios para obterem seus livros.

4.4 – Categorias de livros

O desenvolvimento desta questão busca mapear as principais categorias de livros que os graduandos buscam para sua formação, conforme gráfico a seguir:

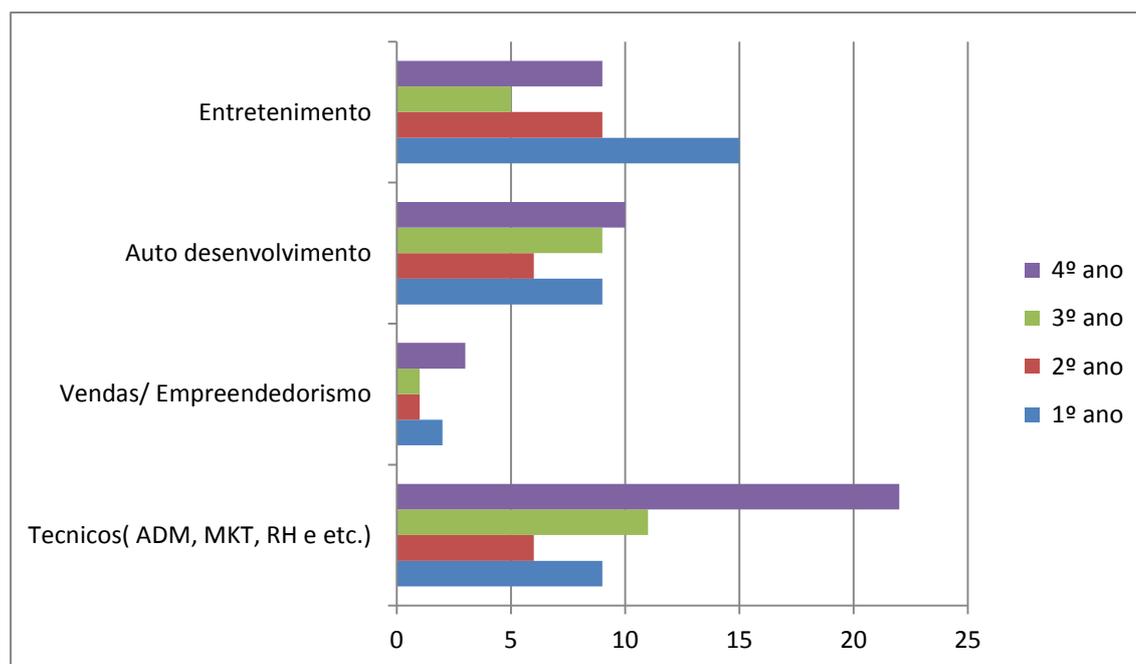


Figura 9 – categorias de livros

Neste gráfico mostramos a frequência de leitura mediante cada categoria de livros citada acima, por ano de graduação. Podemos observar que no 1º ano prevalece a categoria entretenimento e no decorrer do curso os livros técnicos passam a fazer parte da formação acadêmica. No eixo horizontal temos a frequência e na vertical a categoria de livros.

4.5 – Leituras técnica para formação

Apresentamos a seguinte tabela:

É importante a leitura de livros?					
Valores	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	
Sim, muito é importante.	20	10	13	26	69
Sim é importante	13	7	6	4	30
Pouco importante	0	0	1	0	1
Não importante	0	0	0	0	
					100

Figura 10 - leitura é importante

Na classificação acima podemos analisar que no decorrer da graduação os alunos começam a perceber a importância da leitura técnica para sua formação.

Estes resultados vêm corroborar com o artigo elaborado em Setembro de 2013, no congresso de Administração da América Latina, título A LEITURA COMO CONDIÇÃO PARA ESCREVER SOBRE ADMINISTRAÇÃO: UMA PROPOSTA DIDÁTICA- PEDAGOGICA PARA A ATIVIDADE DE GRADUAÇÃO MONITORADA [4]- onde mostra que o déficit de leitura principalmente para os graduandos e Administração é visível na formação dos alunos. Para a tomada de decisão são importantes uma base técnica, social e política onde o gestor possa atuar livremente através de seu conhecimento intelectual. Destacando que é uma habilidade que pode ser formada em casa, porém em uma sociedade que a educação é desigual é possível fazer um planejamento de leitura durante a graduação.

5 – Considerações Finais

O trabalho foi desenvolvido através da necessidade de leituras apropriadas para os graduandos em Administração. Concluímos que quando começa seu curso de graduação, é visível a necessidade de um desenvolvimento intelectual, isto se dá através da leitura, e podemos observar que nesta etapa o interesse é por leituras de entretenimento. No 2º e 3º anos começa a busca por leituras mais específicas para a formação profissional, e no 4º ano destacamos que a maior procura foram os livros técnicos e de auto desenvolvimento, mostrando o nível de conhecimento que o mercado começa a cobrar deste profissional.

6 – Referências Bibliográficas

- [1] - GIMENO SACRISTÁN, J. Com que ferramentas entram nossos alunos na sociedade da informação In: GIMENO SACRISTÁN, J. **A educação que ainda é possível**: ensaios sobre a cultura para a educação. Porto: Portoed, 2008.
- [2] – LARSON, R., FARBER, B. **Estatística Aplicada**, 2. Ed – São Paulo, 2007.
- [3] - ARNOT C. A. Estatística Fácil, 17 ed. – São Paulo, 2002.
- [4] – CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AMERICA LATINA – **A leitura como condição para escrever sobre Administração: uma proposta didática-pedagógica para a atividade de graduação monitorada**. Site: www.admpg.com.br/2013/down.php?id=486&q=1; Acesso em 01 Set, 2015.
- [5] – HISTOGRAMA - <http://pt.wikipedia.org/wiki/Histograma>; Acesso em 05 Set, 2015.
- [6]–GEOVANA, P.C. R. **Apostila de Estatísticas**; <http://dc405.4shared.com/doc/0o2p5g7T/preview.html> - Acesso em 05 Set, 2015.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Pesquisa de Opinião de Leitura

Bacharelado em Administração

Nome do aluno (opcional):

Idade: 18 a 23 anos 24 a 29 anos Mais de 29 anosAno que esta cursando: 1º ano 2º ano 3º ano 4º ano

1) Quantos livros você leu neste ano?

 1 a 3 4 a 6 Mais de 6

2) Você costuma comprar livros?

sim não

3) Se caso não compra livros, onde busca:

Biblioteca empresta
 Livros Virtuais outros, quais: _____

4) Qual categoria de Livros você leu neste ano?

Técnicos(
Teoria Adm,
MKT, RH,
FINANC e
etc)
Vendas / empreendedorismo
Auto desenvolvimento
Entretenimento

5) Você acha importante a leitura técnica para sua formação profissional?

Sim muito importante Pouco importante
sim é importante não é importante

ANN

