

# REVISTA DO(A) ADMINISTRADOR(A)

REVISTA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NETWORK

Faculdades Network – Revista do Curso de Administração. Ano 1 | Número 1 | 2011

- ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA APÓS IMPLANTAÇÃO DE NOVAS REGRAS PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO  
Alessandra Mendes
- PARÂMETROS DE ESTOQUE DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS ESPECÍFICOS PARA EXPORTAÇÃO  
Amanda Carolina Ramos
- ESTUDO DE CASO: A EFICIÊNCIA DA PRODUTIVIDADE DE UMA DROGARIA DE BAIRRO DURANTE MESES DE OUTONO E INVERNO NO MUNICÍPIO DE SUMARÉ-SP.  
Anderson Antônio da Silva
- DE QUE FORMA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA S5 PODEM INFLUENCIAR NO SERVIÇO PRESTADO POR UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS NO INTERIOR DE SÃO PAULO?  
Anaromêda Aparecida Diniz-Jard
- MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE JALES-SP  
Ariete da Silva Caspary; Alexandre Comargo Castro
- DETERMINAÇÃO DO PERÍODO MAIS PRODUTIVO DE UMA IMOBILIÁRIA ATUANTE EM SUMARÉ  
Caio Cesar de Rezende
- ARTIGO CIENTÍFICO: PESQUISA NA ÁREA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM ESPAÇO GOSPEL EM NOVA ODESSA-SP.  
Cristiane Aguiar Barros Lima Silva
- ESTUDO DE CASO: ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS ENTRE EMPRESAS DE CONCRETO DOSADO EM CENTRAL MÉDIO E GRANDE PORTE.  
Daniela Moreira dos Santos
- A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA EM UMA OFICINA MECÂNICA DE PEQUENO PORTE  
Danielle Fernandes Gaspar Lima
- CULTURA ORGANIZACIONAL: CONHECENDO MELHOR O AMBIENTE DE TRABALHO.  
Diego Marinho
- A IMPORTÂNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÃO.  
Elaine de Sa Ticcoberto
- IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SEUS CRITÉRIOS PARA CONTRATAÇÃO DE JOVENS APRENDIZES E ESTAGIÁRIOS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR PÚBLICO  
Erick Oliveira Brandão; Marival Orlando Ratto
- NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESTADO POR UMA AGÊNCIA BANCÁRIA  
Felipe dos Santos Cardaci
- ALÉM DO REM (VÉICULO), QUAIS OUTROS MOTIVADORES LEVAM O CLIENTE A OPTAR POR UMA CONCESSIONÁRIA  
Gláucia Malacqida do Nascimento
- ESTUDO DE CASO: CONTROLE DE ESTOQUES DE MATERIAIS DE DIFÍCIL MENSURAÇÃO  
Graziela Fernandes
- UMA ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS ANUNCIANTES DO SITE DE COMPRAS COLETIVAS PEIXE URBANO  
Greice Faurino Machado
- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NAS ENTREVISTAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS  
Josiane Luiza Barbosa; Marival Orlando Ratto
- OTIMIZAÇÃO DE UMA LINHA DE PRODUÇÃO NO RAMO DE CONFECÇÕES DE ROUPAS  
Juliana Gonçalves
- HA PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA?  
Juliana Lima Lacerda
- MOTIVOS QUE LEVAM OS FUNCIONÁRIOS DE UMA EM – PRESA TÊXTIL A UM ELEVADO ÍNDICE DE ABSENTISMO  
Juliana Jorge Rosa; Marival Orlando Ratto
- ESTUDO DE CASO: COMO IMPLANTAR A FERRAMENTA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA, EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE?  
Kainna Lara Marques
- ANÁLISE CONTÁBIL DA FORMAÇÃO DE CUSTOS PARA PRODUTOS MAKE TO ORDER – MITO NO MERCADO ATUAL DE PETRÓLEO E GÁS  
Klaira Rodrigues de Souza
- DE QUE MANEIRA A EMPRESA FOTO CLICK DIGITAL BUSCA COMPETIR NO MERCADO DA ERA DIGITAL  
Leonardo de Moraes Dias
- AS INTERFERÊNCIAS DA CRISE FINANCEIRA DE 2008 NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM EMPRESAS TÊXTEIS DE NOVA ODESSA - SP  
Leonardo de Souza Dias
- CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CCL COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA  
Luana Maia Dias; Alexandre Comargo Castro
- ESTUDO DE CASO: INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE NA APROVAÇÃO DE CRÉDITOS DE FINANCIAMENTOS  
Marcio Aparecido Barbosa
- APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES NO AMBIENTE CORPORATIVO  
Rafael Bento de Souza
- MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES. UM ESTUDO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS  
Rafael Pereira Klava
- ANÁLISE DO DESPERDÍCIO DE TECIDO NO PROCESSO DE TINGIMENTO NA EMPRESA TINTURARIA BELA VISTA LTDA  
Renato Fernando Rodrigues
- A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO TURN-OVER  
Rivardo Paschoalim Solla; João Roberto Ghazi
- ESTUDO DE CASO: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO NA ÁREA PRODUTIVA DA EMPRESA ROVEMAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA  
Ricardo de Araújo Leme; Osvaldo Pereira da Silva
- A CONTRIBUIÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O ÊXITO EMPRESARIAL  
Roselinda dos Santos Pereira
- MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO PRODUTIVA NAS ORGANIZAÇÕES  
Sílvia Regina Cosmo; Marival Ratto
- PREVENÇÃO DE AGRAVOS À SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO ATENDENDO ÀS ESPECIFICAÇÕES DA NR 6  
Simone Girardelli; Osvaldo Pereira da Silva Júnior
- PERCEÇÃO DA SOCIEDADE QUANTO A ADEQUAÇÃO ÀS POLÍTICAS SOCIOAMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES: O BANIMENTO DAS SACOLAS PLÁSTICAS DE COMPRA NOS SUPERMERCADOS  
Tatiane Castanho de Oliveira
- PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA ATUAR NO E-COMMERCE  
Tiago Fernando Murti
- QUAL A REAL FATIA DE MERCADO DAS EMPRESAS COM A UTILIZAÇÃO DA EMBALAGEM DE 600 ml DE CERVEJA?  
Tiago Nagurnia Galvão de França
- O EFEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍTICA DE PROMOÇÃO DA EMPRESA: ESTUDO DE CASO NA CEVA LOGISTICS  
Wanessa Helena Oliveira de Deus; Marival Ratto
- PERFIL E COMPORTAMENTO DO USUÁRIO/CLIENTE DIANTE DE UMA CAMPANHA VIBAL  
Wilson Vasconcelos Padua





**REVISTA DO (A) ADMINISTRADOR (A): REVISTA DE INICIAÇÃO  
CIENTÍFICA DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
NETWORK**

Publicação anual da Faculdade Network

A Revista do (a) Administrador (a) é uma publicação para divulgação dos trabalhos científicos dos alunos do curso de Administração.

**Mantenedores**

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

**Diretora Geral da Faculdade Network**

Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani Cecílio

**Secretária Geral**

Érica Biazon

**Coord. do Curso Administração**

Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva

**Consu**

Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso  
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva  
Prof. Ma. Bárbara Barros Chacur Rodrigues  
Prof. Me. Mário Ferreira Serraipa  
Prof. Me. Renato Francisco dos Santos Junior  
Prof. Me. João Roberto Grahl  
Profa. Cláudia Fabiana Órfão Gaiola  
Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani Cecílio  
Profa. Ma. Michele Cristiane Barion de Freitas

**Consep**

Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso  
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva  
Profa. Ma. Bárbara Barros Chacur  
Rodrigues  
Prof. Me. Mário Ferreira Serraipa  
Prof. Me. João Roberto Grahl

Prof. Me. Renato Francisco dos Santos  
Júnior

Profa. Cláudia Fabiana Órfão Gaiola  
Profa. Ma. Michele Cristiane Barion de  
Freitas

**Editores Responsáveis**

Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani Cecílio  
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva

**Editora Executiva**

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

**Conselho Editorial**

Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani Cecílio  
(Faculdade Network)  
Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso  
(Faculdade Network)  
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva  
(Faculdade Network)

**Assessoria de Comunicação**

Robson Belmonte  
Alzeni Maria Silva Duda Gambeta  
(MTB 37218)

**Editoração Gráfica e Eletrônica**

Robson Belmonte

**Central de Atendimento ao Assinante**

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



**FACULDADE NETWORK**

**REVISTA DO (A) ADMINISTRADOR  
(A): REVISTA DE INICIAÇÃO  
CIENTÍFICA DOS ALUNOS DO CURSO  
DE ADMINISTRAÇÃO NETWORK**

Ano 1 | Número 1 | 2011



**REVISTA DO (A) ADMINISTRADOR (A): REVISTA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NETWORK**

Revista do (a) Administrador (a): Revista de Iniciação Científica  
dos Alunos do Curso de Administração Network. –  
v. 1, n.1 (2011) – Nova Odessa,  
SP: Faculdades Network, 2011-

Anual  
Editada pelas Faculdades Network  
ISSN

1. Administração - Periódicos. I. Faculdades Network  
(Nova Odessa, SP).

CDD 21ª – 658

## SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b> .....	6
<b>ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA APÓS IMPLANTAÇÃO DE NOVAS REGRAS PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO</b> Alessandra Mendes.....	7
<b>PARÂMETROS DE ESTOQUE DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS ESPECÍFICOS PARA EXPORTAÇÃO</b> Amanda Carolina Ramos.....	19
<b>ESTUDO DE CASO: A EFICIÊNCIA DA PRODUTIVIDADE DE UMA DROGARIA DE BAIRRO DURANTE MESES DE OUTONO E INVERNO NO MUNICÍPIO DE SUMARÉ-SP.</b> Anderson Antonio da Silva.....	29
<b>DE QUE FORMA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA 5S PODEM INFLUENCIAR NO SERVIÇO PRESTADO POR UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS NO INTERIOR DE SÃO PAULO?</b> Andromeda Aparecida Denarde.....	43
<b>MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE JALES-SP</b> Ariele da Silva Crepaldi; Alexandre Camargo Castro.....	55
<b>DETERMINAÇÃO DO PERÍODO MAIS PRODUTIVO DE UMA IMOBILIÁRIA ATUANTE EM SUMARÉ</b> Caio Cesar de Rezende.....	71
<b>ARTIGO CIENTÍFICO: PESQUISA NA ÁREA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM ESPAÇO GOSPEL EM NOVA ODESSA-SP.</b> Cristiane Ap. Barros Lima Silva.....	82
<b>ESTUDO DE CASO: ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS ENTRE EMPRESAS DE CONCRETO DOSADO EM CENTRAL MÉDIO E GRANDE PORTE.</b> Daniela Moreira dos Santos.....	89
<b>A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA EM UMA OFICINA MECÂNICA DE PEQUENO PORTE</b> Danielle Fernandes Galan Lima.....	97
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL: CONHECENDO MELHOR O AMBIENTE DE TRABALHO.</b> Diego Mathias.....	106

<b>A IMPORTÂNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÃO.</b>	
Elaine de Sa Roberto.....	118
<b>IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SEUS CRITÉRIOS PARA CONTRATAÇÃO DE JOVENS APRENDIZES E ESTAGIÁRIOS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR PÚBLICO</b>	
Erick Oliveira Brandão; Marshal Orlando Raffa.....	128
<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESTADO POR UMA AGÊNCIA BANCÁRIA</b>	
Felipe dos Santos Cardeal.....	142
<b>ALÉM DO BEM (VEÍCULO), QUAIS OUTROS MOTIVADORES LEVAM O CLIENTE A OPTAR POR UMA CONCESSIONÁRIA</b>	
Gildo Malaquia do Nascimento.....	155
<b>ESTUDO DE CASO: CONTROLE DE ESTOQUES DE MATERIAIS DE DIFÍCIL MENSURAÇÃO</b>	
Graziela Fernandes.....	167
<b>UMA ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS ANUNCIANTES DO SITE DE COMPRAS COLETIVAS PEIXE URBANO</b>	
Greice Faustino Machado.....	175
<b>A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NAS ENTREVISTAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS</b>	
Josiane Luiza Barbosa; Marshal Orlando Raffa.....	184
<b>OTIMIZAÇÃO DE UMA LINHA DE PRODUÇÃO NO RAMO DE CONFECÇÕES DE ROUPAS</b>	
Juliana Gonçalves.....	198
<b>HÁ PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA?</b>	
Juliana Lima Lacerda.....	208
<b>MOTIVOS QUE LEVAM OS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA TÊXTIL A UM ELEVADO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO</b>	
Juliana Jorge Rosa; Marshal Orlando Raffa.....	218
<b>ESTUDO DE CASO: COMO IMPLANTAR A FERRAMENTA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA, EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE?</b>	
Karina Lara Marques.....	231
<b>ANÁLISE CONTÁBIL DA FORMAÇÃO DE CUSTOS PARA PRODUTOS MAKE TO ORDER – MTO NO MERCADO ATUAL DE PETRÓLEO E GÁS</b>	
Karina Rodrigues de Souza.....	242

<b>DE QUE MANEIRA A EMPRESA FOTO CLICK DIGITAL BUSCA COMPETIR NO MERCADO DA ERA DIGITAL</b> Leandro de Moraes Dias.....	258
<b>AS INTERFERÊNCIAS DA CRISE FINANCEIRA DE 2008 NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM EMPRESAS TÊXTEIS DE NOVA ODESSA - SP</b> Leandro de Souza Dias.....	272
<b>CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CCL COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA</b> Luana Maia Dias; Alexandre Camargo Castro.....	291
<b>ESTUDO DE CASO: INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE NA APROVAÇÃO DE CRÉDITOS DE FINANCIAMENTOS</b> Marcio Aparecido Barbosa.....	299
<b>APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES NO AMBIENTE CORPORATIVO</b> Rafael Bento de Souza.....	311
<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES. UM ESTUDO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS</b> Rafael Pereira Klava.....	319
<b>ANÁLISE DO DESPERDÍCIO DE TECIDO NO PROCESSO DE TINGIMENTO NA EMPRESA TINTURARIA BELA VISTA LTDA</b> Renato Fernando Rodrigues.....	334
<b>A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO <i>TURN-OVER</i></b> Rhicardo Paschoalin Solla; João Roberto Grahl.....	344
<b>ESTUDO DE CASO: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO NA ÁREA PRODUTIVA DA EMPRESA ROVEMAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA</b> Ricardo de Andrade Leme; Osvaldo Pereira da Silva.....	361
<b>A CONTRIBUIÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O ÊXITO EMPRESARIAL</b> Rosenilda dos Santos Pereira.....	376
<b>MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO PRODUTIVA NAS ORGANIZAÇÕES</b> Silvia Regina Cosmo; Marshal Raffa.....	385
<b>PREVENÇÃO DE AGRAVOS À SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO ATENDENDO ÀS ESPECIFICAÇÕES DA NR 6</b> Simone Girardelli; Osvaldo Pereira da Silva Júnior.....	401

**PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE QUANTO A ADEQUAÇÃO ÀS POLÍTICAS SOCIOAMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES: O BANIMENTO DAS SACOLAS PLÁSTICAS DE COMPRA NOS SUPERMERCADOS**

Tatiane Casimiro de Oliveira.....415

**PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA ATUAR NO *E-COMMERCE***

Tiago Fernando Mutti.....429

**QUAL A REAL FATIA DE MERCADO DAS EMPRESAS COM A UTILIZAÇÃO DA EMBALAGEM DE 600 ml DE CERVEJA?**

Tiago Nogueira Galvão de França.....437

**O EFEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍTICA DE PROMOÇÃO DA EMPRESA: ESTUDO DE CASO NA CEVA LOGISTICS**

Wanessa Helena Oliveira de Deus; Marshal Raffa.....444

**PERFIL E COMPORTAMENTO DO USUÁRIO/CLIENTE DIANTE DE UMA CAMPANHA VIRAL**

Willian Vasconcelos Padula.....459



## **EDITORIAL**

Apresentamos o primeiro número da revista Bacharel em Administração da Faculdade Network.

Os Trabalhos representam a maior parte da produção dos nossos discentes no ano de 2011 que fizeram parte do Sétimo Workshop de Iniciação Científica, que versam sobre os diversos temas que envolvem a área de administração e negócios.

A maior parte dos artigos está vinculada aos Trabalhos de Conclusão de Curso, embora existam outros temas desenvolvidos a partir das disciplinas que articulam o eixo de pesquisa e prática do curso envolvendo os alunos dos quatro anos que compõe a graduação em administração da Instituição

Quero agradecer aos alunos e aos professores pelo trabalho e a dedicação nessa difícil empreitada. Gostaria também de fazer um agradecimento especial ao professor Me. Renato Francisco dos Santos Jr. que organiza o workshop desde a sua primeira versão com presteza, responsabilidade e dedicação.

Boa leitura!

Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva  
Coordenador

# ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA APÓS IMPLANTAÇÃO DE NOVAS REGRAS PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO

Alessandra Mendes<sup>1</sup>

## Resumo

Neste trabalho foi apresentada uma pesquisa de análise de crédito e inadimplência, com o objetivo de demonstrar se houve alterações no índice de inadimplência após se definir novas regras na concessão de crédito, para novos clientes e controle do limite de crédito para clientes ativos que efetuam compras a prazo, em uma empresa do ramo Têxtil da Região Metropolitana de Campinas, estado de São Paulo. O trabalho visou demonstrar se a nova metodologia aplicada pela empresa traria benefícios na redução da inadimplência. Durante a análise dos dados, pôde-se verificar o índice de inadimplência durante o ano de 2010 e verificar alterações no índice após a implantação da nova metodologia.

**Palavras chave:** Análise de crédito, inadimplência, cobrança.

## Abstract

*In this paper we presented a survey of credit analysis and default, in order to demonstrate whether there were changes in default rates after defining new rules on lending to new customers and control the credit limit for active customers who make purchases the term, a branch company of Textiles in the Metropolitan Region of Campinas, São Paulo. The work aimed to demonstrate the new methodology applied by the company would benefit in reducing delinquency. During data analysis, it was observed default rate for the year 2010 and verify changes in the index after the implementation of new methodology.*

**Keywords:** Analysis, delinquency, Collection.

## 1 Introdução

A empresa pesquisada foi do ramo Têxtil da Região Metropolitana de Campinas, estado de São Paulo, com a produção direcionada a fabricação de tecidos planos em poliéster, poliamida e algodão. Este trabalho se viabilizou através de uma deficiência na política de concessão de crédito que elevou a inadimplência, levando a empresa a abordar regras mais rígidas para análise e concessão de créditos para novos clientes e também no acompanhamento do crédito para seus clientes ativos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar se, após a implantação das regras definidas pela empresa em pesquisa, trouxe benefícios para o setor financeiro e se houve alterações no índice de inadimplência. A pesquisa iniciou-se com base nos dados gerenciais do ano de 2010, e foi dividida em 2 (dois) períodos de janeiro a julho de 2010, intitulado como primeiro período por ainda não ter sido implantado as novas regras para concessão de crédito, e de agosto a dezembro de 2010, intitulado como segundo período, foi a partir desta data que a empresa validou as novas regras, para elaboração da análise de crédito.

Este trabalho foi embasado em bibliografias sobre concessão de crédito e riscos de inadimplência, dando suporte ao gestor para traçar de acordo com a política da empresa, uma melhor forma para conceder crédito aos seus clientes.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil; lemendes10@bol.com.br.

Para identificar o índice de inadimplência, foram separados os títulos em atraso em três fases: negociados; protestados e outros, considerando em cada modalidade as chances de recebimento.

Após a análise de dados e desenvolvimento de gráficos para melhor visionar a situação, chegou-se a conclusão que a metodologia aplicada pela empresa no segundo período surtiu efeitos no faturamento no primeiro trimestre, de modo que se pode atribuir isso, ao impacto que gerou a implantação, tanto para o departamento financeiro, quanto para representantes comerciais e seus clientes.

## 2 Referencial teórico

Para entender o que é administração financeira, primeiramente deve-se entender o que são finanças, pode-se ilustrar o conceito de finanças através do seguinte texto do autor:

Gitman [1], define finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Definindo-se finanças podemos entrar no campo da administração financeira, que é definida pelo autor como as responsabilidades do administrador financeiro:

A administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa, eles administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos [1].

Para Tófoli [2], a Administração Financeira é uma área da Administração que gerencia os recursos financeiros da empresa, visando maximizar a riqueza da empresa.

Segundo Gitman [3], [s.d], a importância da função financeira dependem, na maioria, do tamanho da empresa, em empresas de pequeno porte essa função financeira geralmente é realizada pelo departamento de contabilidade, a medida que a empresa cresce e em empresas de maior porte essa função necessita de um departamento separado.

Nesse sentido Tófoli [2], ressalta que, a extensão e a importância da função financeira dependem, em grande parte, do tamanho das empresas. Em empresas pequenas, a função financeira é geralmente realizada pelos seus proprietários ou sócios. A medida em que a empresa cresce, a importância da função financeira leva a criação de um departamento financeiro separado, uma unidade organizacional autônoma, ligada diretamente ao presidente da companhia.

As atividades desempenhadas pelo administrador financeiro são definidas de forma clara pelos autores Ross; Westerfield; Jordan [4], a função do administrador financeiro frequentemente está associada um alto executivo da empresa, geralmente denominado diretor financeiro ou vice-presidente de finanças, esse coordena as atividades de tesouraria e controladoria, a controladoria lida com contabilidade de custos e financeira, assim por diante, em pequenas empresas a tesouraria e a controladoria podem ser desempenhadas pela mesma pessoa, e haverá apenas um departamento.

As funções do administrador financeiro dentro da empresa podem ser avaliadas em relação às demonstrações financeiras básicas da empresa, Gitman [3], define três funções primordiais:

**Análise e planejamento:** Esta função envolve a transformação dos dados financeiros em uma forma que possa ser usada para orientar a posição financeira da empresa, avaliar a necessidade de aumento da capacidade produtiva e determinar que tipo de financiamento adicional deve ser feito [3].

**Administração da estrutura de ativo da empresa:** O administrador financeiro determina a composição e os tipos de ativos encontrados no Balanço da empresa. A composição refere-se ao valor em dinheiro dos ativos circulantes e fixos. Depois que a composição estiver fixada, o administrador financeiro precisa determinar certos níveis “ótimos” de cada tipo de ativo circulante e tentar mantê-los. Deve também detectar quais são os melhores ativos fixos a serem adquiridos e saber quando os ativos fixos existentes se tornarão obsoletos e precisarão ser modificados ou substituídos. A determinação da melhor estrutura de ativo para a empresa não é um processo simples; requer conhecimento das operações passadas e futuras da empresa, e a compreensão dos objetivos que deverão ser alcançados a longo prazo [3].

**Administração da estrutura financeira da empresa:** Esta função é relacionada com o lado direito do Balanço da empresa. Duas decisões importantes precisam ser feitas a respeito da estrutura financeira da empresa. Em primeiro lugar, a composição mais adequada de financiamento a curto e longo prazo precisa ser determinada. Esta é uma decisão importante, pois afeta tanto a lucratividade da empresa como sua liquidez global. Um segundo problema igualmente importante é saber quais as melhores fontes de financiamento a curto e longo prazo para a empresa, num dado momento. Muitas dessas decisões são impostas por necessidade, mas algumas exigem uma análise profunda das alternativas disponíveis, de seus custos e de suas implicações a longo prazo [3].

Segundo Gitman [1], nos últimos anos, as mudanças no ambiente econômico elevaram a importância e a complexidade das responsabilidades do administrador financeiro, como resultado muitos altos executivos provém da área financeira.

Pode-se compreender com base em Gitman [3], que o administrador financeiro deve visar atingir metas, os objetivos dos proprietários, o administrador não deve visar seus próprios objetivos, (que dentre eles podem ser, aumento de salário, obtenção de prestígio entre outros), mas sim visar a maximização dos lucros, ou a maximização da riqueza. Presume-se que o administrador que for bem sucedido em suas tarefas, também atingirá suas metas pessoais.

Segundo Brom [5], o conceito de crédito pode ser definido através do seguinte texto:

Ao realizar uma venda a prazo, uma empresa naturalmente o faz a alguém confiável, ou seja, a alguém que possua atributos que indiquem sua capacidade de honrar o pagamento futuro do bem ou serviço recebido. Diz-se que uma pessoa ou uma empresa possuem crédito quando são merecedores de confiança. Crédito, portanto, significa a disposição de alguém em ceder, temporariamente, parte de sua propriedade ou patrimônio a terceiros, mediante determinadas condições previamente estabelecidas. O conceito de crédito abrange os aspectos fundamentais de confiança e tempo. Confiança refere-se a crença do credor na promessa do pagamento do devedor. Tempo diz respeito ao período compreendido entre a cessão do objeto de crédito e a liquidação da dívida [5].

A atividade de seleção de crédito de uma empresa busca determinar se deve ser concedido crédito a um cliente e quais os limites quantitativos que dever sem impostos [1].

Ross, Westerfield e Jordan [4], nos levam a compreender que uma empresa dá concessão de crédito como uma forma de aquecer as vendas, a empresa pode exigir pagamento a vista. Obviamente a concessão de crédito tem seus riscos, ou seja, o cliente pode não pagar. É preciso levar também em consideração os custos de carregamento das contas a receber e da avaliação do crédito.

Coaduna com essas reflexões Tófoli [2], quando ressalta que as operações que não são realizadas a vista, ou seja, quando se realiza uma operação a crédito, a empresa (fornecedor) entrega produtos ou serviços ao cliente, e este compromete a liquidar os pagamentos nos prazos determinados, essa transação tem como objetivo ampliar o volume de vendas, atrair novos clientes e em consequência obter mais lucro.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan [4], quando uma empresa decide conceder créditos a um cliente, esta precisará criar procedimentos de concessão de crédito e cobrança, dentre eles estão:

**Condição de Vendas:** As condições de venda estipulam como a empresa propõe-se a vender seus produtos e serviços. Se a empresa concede crédito a um cliente, as condições de vendas especificarão (talvez implicitamente) o prazo de crédito, o desconto por pagamento a vista e o período de desconto, bem como o tipo de instrumento de crédito. **Análise de crédito:** ao conceder um crédito, uma empresa determina o esforço que fará para distinguir entre clientes que pagarão o que devem e clientes que não pagarão. As empresas determinam uma série de instrumentos e procedimentos para determinar a probabilidade de que os clientes não paguem; em conjunto esses documentos formam a análise de crédito. **Política de cobrança:** após a concessão de crédito, a empresa enfrenta o problema de cobrar o pagamento em sua data de vencimento, e para isso deve formular uma política de crédito [4].

Gitman [1] enfatiza que, no geral as empresas estabelecem procedimentos rígidos na concessão de crédito, ela deve não só determinar se pode ser concedido crédito a um cliente, mas também estipular um valor máximo de crédito, que o cliente poderá dever em qualquer época.

Tófoli [2] ressalta que ao estabelecer sua política de análise de crédito, a empresa deve elaborar parâmetros que definam a concessão ou não do crédito, em quais condições deve ser concedido e em quais não deve ser concedido, qual o valor do limite de crédito, enfim estabelecer normas aplicáveis para que as vendas se realizem e realizem em maior volume e em contrapartida, haja segurança de recebimento dos valores correspondentes.

Partindo desse contexto, a empresa antes de efetuar as vendas a prazo deve-se efetuar uma análise criteriosa e detalhada de dados cadastrais do cliente, podendo repetir tantas vezes que se fizer necessário, monitorando a situação do cliente, dando ênfase a situação de pagamentos, observando a pontualidade ou atrasos nos cumprimentos das obrigações [2].

Dentre os parâmetros para concessão de crédito estão as seguintes análises a serem consideradas conforme Brom [5].

**Valor do crédito** refere-se ao valor do objeto do crédito, cedido por alguém a terceiros, considerando a promessa de pagamento futuro, este valor poderá ser considerado como limite máximo a disposição do solicitante. **Prazo** refere-se ao tempo estipulado para devolução ou pagamento do crédito cedido e utilizado pelo devedor, este prazo pode ter variações conforme a finalidade e o objeto do crédito. **Compromisso de pagamento** refere-se a obrigação do devedor para a liquidação da dívida, este deverá obedecer as condições expressas no compromisso, como o pagamento do principal da dívida no dia do vencimento, o não cumprimento dessa obrigação, poderá prever penalidades para o devedor e ainda abranger obrigações acessórias de garantias pessoais ou reais. **Risco** a decisão de conceder crédito ou não a cliente, implica na possibilidade do não recebimentos do crédito concedido, fatores aleatórios e incertos poderá prejudicar a capacidade de pagamento do devedor [5].

A análise de crédito tem como funções averiguar a capacidade financeira do pretendente ao crédito, através da compatibilidade de sua renda líquida e de seu patrimônio com o valor do crédito solicitado. Essa análise pretende ainda verificar aspectos de idoneidade e de caráter do solicitante, indicadores que permitam apurar sua intenção de honrar o compromisso financeiro pretendido. Identificar e avaliar os riscos associados a operação pleiteada (inerentes ao solicitante e ao momento conjuntural), classificando-os como aceitáveis ou não, ou eventualmente aceitáveis sob determinadas condições, limitações e restrições. (...). A atividade de análise de crédito deve caracterizar-se por critérios claros e justificativas fundamentadas. Conclusões evasivas ou dúbias podem induzir a empresa a cometer erros graves na tomada de decisão de crédito. A empresa pode recusar um bom negócio ou perder um cliente potencialmente em virtude de uma análise insuficiente. A análise de crédito deve

também caracterizar-se pela cautela e prudência, evitando-se conclusões precipitadas e imaturas. Mas, ao mesmo tempo, uma resposta ao solicitante deve ser oferecida num espaço de tempo razoável [5].

Brom [5], enfatiza alguns pré-requisitos, que tornam-se indispensáveis para a análise de crédito, são elas:

Capacitação técnica e gerencial os analistas de créditos, através de cursos e treinamentos; contatos com as tendências de mercado de crédito são fundamentais para aguçar a prática da análise. Adoção de modernas metodologias de análise de crédito, visando oferecer segurança, precisão e agilidade no processo de análise, métodos de avaliação de riscos e técnicas de simulação de diferentes cenários futuros. Gerenciar as informações, levantamento, armazenamento, histórico junto a todo o mercado de crédito [5].

Embora já se sabe que a análise de crédito é um fator importante para o administrador, encontra-se algumas dificuldades na realização dessa tarefa, algumas dessas implicações são : Dificuldades em se checar a veracidade das informações prestadas pelo solicitante do crédito. Informações imperfeitas ou intencionalmente manipuladas, que visam distorcer a análise de crédito no sentido de beneficiar o solicitante do crédito. Ausência de informações disponíveis, de uma base histórica significativa no mercado de crédito em geral(...). Falta de integração entre bases de dados das diversas entidades interessadas. (...) Mudanças repentinas nas políticas de juros ou cambial (...). Aumenta ainda a responsabilidade e o risco decorrente da análise de crédito o fato das decisões judiciais brasileiras serem extremamente lentas, fato que é favorável ao devedor que age de má fé. Na hipótese da empresa credora ter que chegar ao ponto de recorrer ao Poder Judiciário para a recuperação de um crédito vencido, o caminho é longo e custoso, o que beneficia o devedor, e a isso se deve o fato dos credores tenderem a evitar ao máximo essa alternativa de cobrança [5].

É importante ainda ressaltar que, embora seja analisado o fato histórico do cliente de maneira subjetiva, a tomada de decisão deve estar voltada à prevenção de riscos financeiros futuros [5].

Na análise de crédito deve-se levar em consideração os 5 Cs do crédito, definidos como caráter, capacidade, capital, colateral e condições.

**Caráter:** Consiste em avaliar o comportamento do cliente em relação a pontualidade de seus pagamentos, da existência ou não de títulos, protestados, pendências judiciais, cheques etc. Use-se já, uma avaliação de sua integridade, honestidade. **Capacidade:** É a análise da condição do cliente em relação ao crédito solicitado, ou seja, se o cliente tem condições de efetuar o pagamento do crédito solicitado, essa avaliação é feita através de índices financeiros, principalmente os índices de liquidez, endividamento e rentabilidade. **Recursos:** Análise de estrutura econômica e financeira, o nível de imobilização, tipos e vida útil de máquinas, tecnologia utilizada, a forma utilizada para aquisição desses equipamentos. **Colateral:** Consiste na avaliação do que o cliente oferece como garantia, se possui bens ou outros recursos disponíveis, verificase-se é viável para a empresa ou não. **Condições:** Refere-se a atividade econômica desenvolvida, influência da concorrência, sazonalidade de seus produtos [5].

As empresas que gerem suas próprias atividades internas de crédito protegem a si mesmas contra o risco de inadimplência [4].

Uma empresa poderá solicitar informações para uma análise de crédito bem sucedida, (diminuindo assim o risco de inadimplência), dentre elas estão:

Demonstrações financeiras (balanços e demonstração de resultados); relatórios de crédito (comportamento de pagamento do cliente a outras empresas); bancos; e o histórico de pagamento do cliente a própria empresa (análise de pagamentos anteriores), [4].

Tófoli [2], define como conceito de inadimplência deixar de cumprir, no termo convencional, as obrigações contratuais, ou, descumprir um acordo, ou ainda deixar de pagar uma dívida contraída anteriormente.

Partindo deste contexto, entende-se que o risco analisado na concessão do crédito poderá influenciar na inadimplência, considerando-se que poderão ocorrer outros fatores.

Segundo Brom [5], o processo de cobrança pode ser realizado da seguinte forma: A cobrança de clientes é normalmente organizada através de procedimentos administrativos na modalidade de cobrança, direta ao devedor ou na modalidade de cobrança bancária, onde a empresa contrata os serviços de cobrança de uma instituição financeira. Qualquer que seja a modalidade o devedor recebe orientações quanto aos procedimentos para liquidação da dívida. A cobrança de devedores em atraso exige preparo e objetividade por parte do credor [5].

Brom [5] define algumas diretrizes para o processo de cobrança, tais como:

**Rapidez:** o processo de cobrança deve ser iniciado assim que se identifica o atraso, em alguns casos o devedor entra em estado de insolvência, ou seja, seus bens e direitos geralmente não cobrem suas dívidas, significando que quem cobra primeiro terá maior chance de recebimento. **Firmeza:** o cliente quando inadimplente poderá tentar ganhar tempo, evitando a cobrança e contato com o credor, uma cobrança sem convicção e firmeza poderá ser entendida pelo devedor como uma disposição do credor em prorrogar o recebimento ou perdoar a dívida. Agir com firmeza não significa pressionar o cliente, mas sim em buscar o quanto antes uma posição do devedor. **Negociação:** através da negociação poderá conseguir a recuperação parcial ou total do crédito, dependendo da situação do devedor, a flexibilização é um requisito importante na negociação. A negociação exige, técnica, estratégia e habilidade, além de paciência e perseverança. **Critério:** avaliar as intenções do devedor, um cliente pode agir de má fé, já com a intenção de não pagar, porém há aqueles que ocorreram fatores que não dependem da vontade, ou seja, há a vontade e a condição de efetuar o pagamento [5].

O controle desde a emissão da duplicata a receber é primordial para que a empresa tenha consciência dos valores a receber e também dos valores que deveria ter recebido. Com uma visão clara dos vencimentos da carteira de duplicatas, a empresa poderá tomar medidas de prevenção e correção [5].

Tófoli [2], define o que é Factoring, suas vantagens e desvantagens, para empresa: Factoring consiste na venda das contas a receber de uma empresa a uma organização conhecida como factor, ou seja, o cliente paga direto ao factor e este assume o risco associado aos clientes. **Vantagens:** oportunidade que a empresa tem de converter duplicatas em caixa sem ter que se preocupar com o reembolso. Assegura um padrão conhecido de fluxos de caixa. A empresa que negocia suas duplicatas sabe que receberá os fluxos de caixa provenientes das duplicatas (menos a comissão e descontos), numa data certa. Isso simplifica o planejamento de fluxos de caixa. Se houver continuidade, de modo que todas as duplicatas sejam vendidas ao factor, poderá ser extinto o departamento de crédito. O factor toma para si a função da análise de crédito, ele é quem se responsabiliza pelos custos de cobrança. **Desvantagens:** Os custos decorrentes do factoring são superiores aos custos de empréstimos sem garantia. Os custos de administração e juros são descontados adiantados.

### 3 Metodologia

A empresa em foco neste trabalho foi selecionada pela viabilidade de fluxo de informações com objetivo no aprimoramento na concessão de crédito para sua carteira de clientes, o tema em questão foi selecionado após se notar algumas dificuldades nesta área da administração financeira.

Este trabalho foi desenvolvido através de embasamento em bibliografias, focadas em análise de crédito, visando identificar a eficácia da metodologia aplicada na empresa pesquisada.

A análise foi efetuada através de um estudo de caso em uma empresa do ramo Têxtil da Região Metropolitana de Campinas-SP, fundada desde 1995, com a produção direcionada à fabricação de tecidos planos em poliamida, poliéster e algodão.

A metodologia utilizada para elaboração desta pesquisa é descritiva qualitativa com base ao que nos descreve Gonsalves [6] a pesquisa Descritiva objetiva a escrever as características de um objeto de estudo. Dentre este tipo de pesquisa estão (...) aquelas que pretendem descobrir a existência de relações entre variáveis. (...) a pesquisa qualitativa preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão as suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma prática hermenêutica.

Coaduna-se com essas reflexões Cervo; Bervian e Silva [7], quando ressalta que trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

No estudo de caso foca-se em um objeto específico de estudo, o que nos leva a compreender Gonsalves [6] que define estudo de caso como uma metodologia que privilegia um caso específico, considerada suficiente para análise de um fenômeno, e que geralmente ao se realizar uma análise minuciosa de uma experiência, objetiva a colaborar na tomada de decisões sobre o problema estudado.

Cervo; Bervian; Silva [7] enfatiza que o estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para analisar aspectos variados de sua vida.

Para desenvolvimento da pesquisa foi escolhido o setor financeiro, focando-se no procedimento da análise de crédito e resultados do índice de inadimplência, este estudo foi viabilizado principalmente na intenção de averiguar a eficiência da nova metodologia aplicada pela empresa para concessão de crédito no ato da primeira venda e também no acompanhamento do limite no pós venda.

Como ferramenta de pesquisa, foram emitidos relatórios gerenciais, e analisados o período de 12 (doze) meses, sendo de 01/01/2010 a 31/12/2010, esses relatórios foram gerados através do sistema interno da empresa, tornando-os assim sigilosos para demonstração dos resultados, sendo assim, os valores foram demonstrados em percentuais, ficando assim disponíveis para consulta ou influenciar em tomada de decisões.

A empresa efetua vendas pelo Brasil através de representantes comerciais, separados por estados e regiões, porém, a análise deste trabalho será efetuada pelas vendas gerais, sem separação por estados, visando um estudo geral da inadimplência. Através dos relatórios, foram separadas as vendas efetuadas por mês do ano de 2010, efetuando-se um levantamento em percentual, de não-recebíveis (protestos, negociados e outros).

Acredita-se que analisando a metodologia aplicada na empresa em relação à análise de crédito e o índice de inadimplência, chegará a um consenso quanto à eficácia do método na redução de atrasados e perdas em vendas efetuadas.

Após análise dos relatórios, foram emitidos gráficos para demonstração do volume de vendas em cada mês e o índice de inadimplência do ano de 2010, podendo-se assim iniciar a interpretação da metodologia aplicada, se é viável para a concessão do crédito.

#### **4 Resultados e discussões**

A empresa pesquisada instituiu que, a partir de 01/08/2010, as regras em relação à concessão e acompanhamento do limite de crédito de seus clientes iriam seguir uma linha mais rígida. Antes deste período a concessão era efetuada da seguinte forma:



Para clientes novos era solicitada uma ficha cadastral modelo da empresa e cópia do contrato social; essa solicitação era efetuada pelos representantes no contato com o cliente na efetuação da 1ª compra.

Em relação aos clientes ativos que já possuíam um limite aprovado, não era efetuada análise mediante documentos para averiguar a real capacidade do cliente para aumento do limite de crédito, ou seja, o aumento era baseado no sistema empírico.

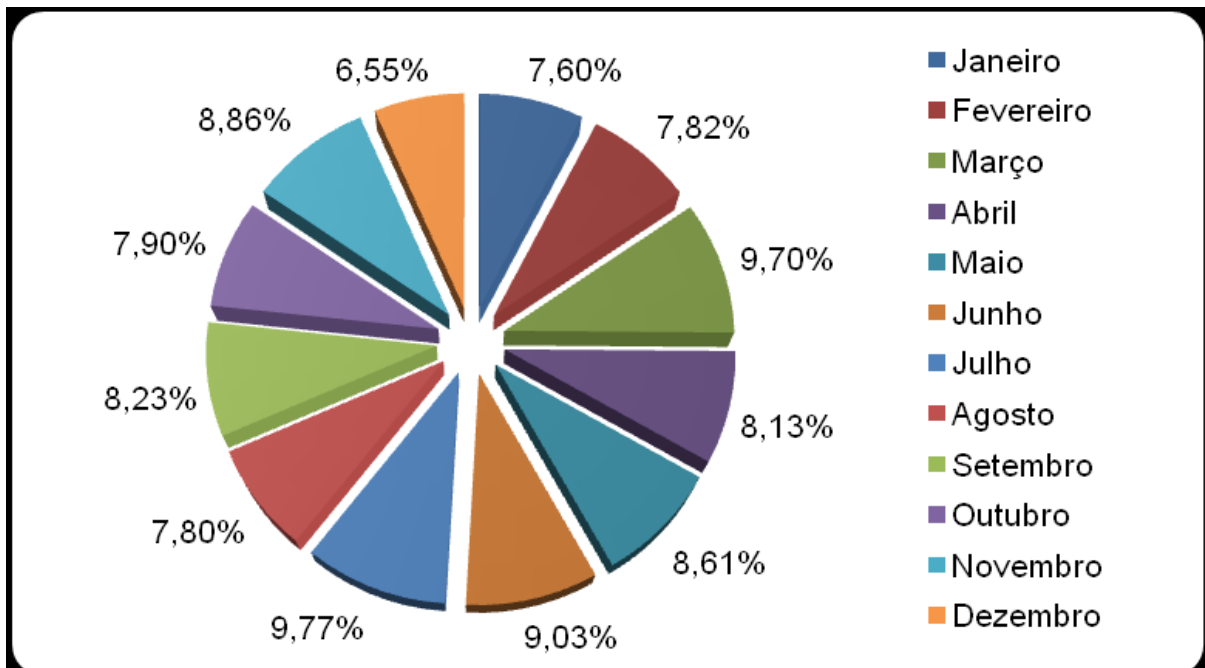
Sendo assim, a partir de 01/08/2010, o processo para concessão de crédito foi da seguinte forma:

Para os clientes novos, era obrigatório passar, juntamente com o pedido, ao menos a ficha cadastral para adiantar a análise de crédito, o pedido somente era liberado para produção após averiguar as informações de outros fornecedores e a análise dos documentos solicitados (ficha cadastral completa e contrato social). Um prazo de 3 (três) dias úteis foi estipulado ao departamento responsável para que fosse efetuada essa análise, nenhum pedido era faturado sem a aprovação do crédito mediante os documentos.

Para clientes antigos, era analisado o histórico, porém também era solicitada documentação para uma nova análise.

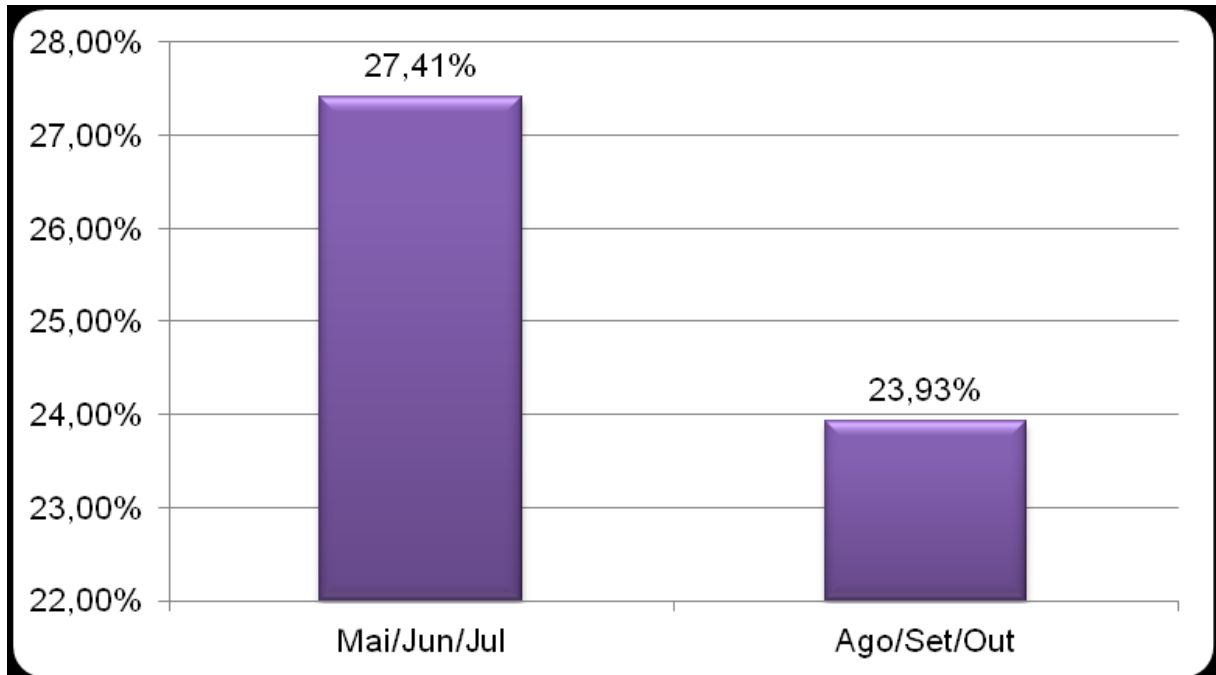
Os gráficos a seguir demonstram os resultados obtidos através de relatórios gerenciais, com objetivo de identificar alterações na inadimplência em relação aos períodos de 01/01/2010 a 31/07/2010 e 01/08/2010 a 31/12/2010, sendo assim, o ano de 2010 foi analisado em 2 (dois) períodos, antes e depois das regras.

Os valores foram transformados em percentuais para melhor quantificar o desenvolvimento da pesquisa quanto aos seus objetivos.



**Gráfico 1 – Faturamento mensal 2010**  
(Período da consulta – Janeiro a Dezembro de 2010)

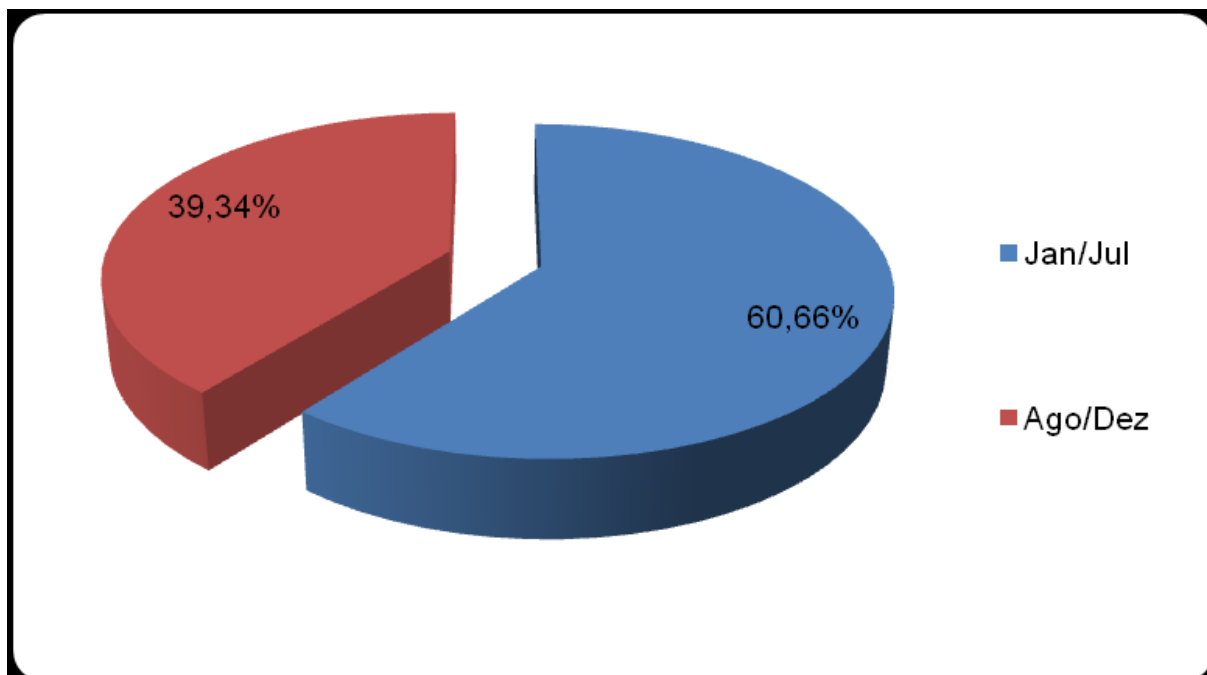
O Gráfico 1 (um) demonstra a representatividade de cada mês em relação ao faturamento total do ano de 2010. Pode-se observar uma queda representativa no mês de Dezembro de 2010, isso devido ao período de férias coletivas, diminuindo assim, os dias úteis para efetivação das vendas (faturamento), a empresa faz uma programação de entrega, já que nesse período é habitual a recessão para férias co-letivas.



**Gráfico 2** – Faturamento principais Trimestres  
(Período da consulta – Maio a Julho e Agosto a Outubro de 2010)

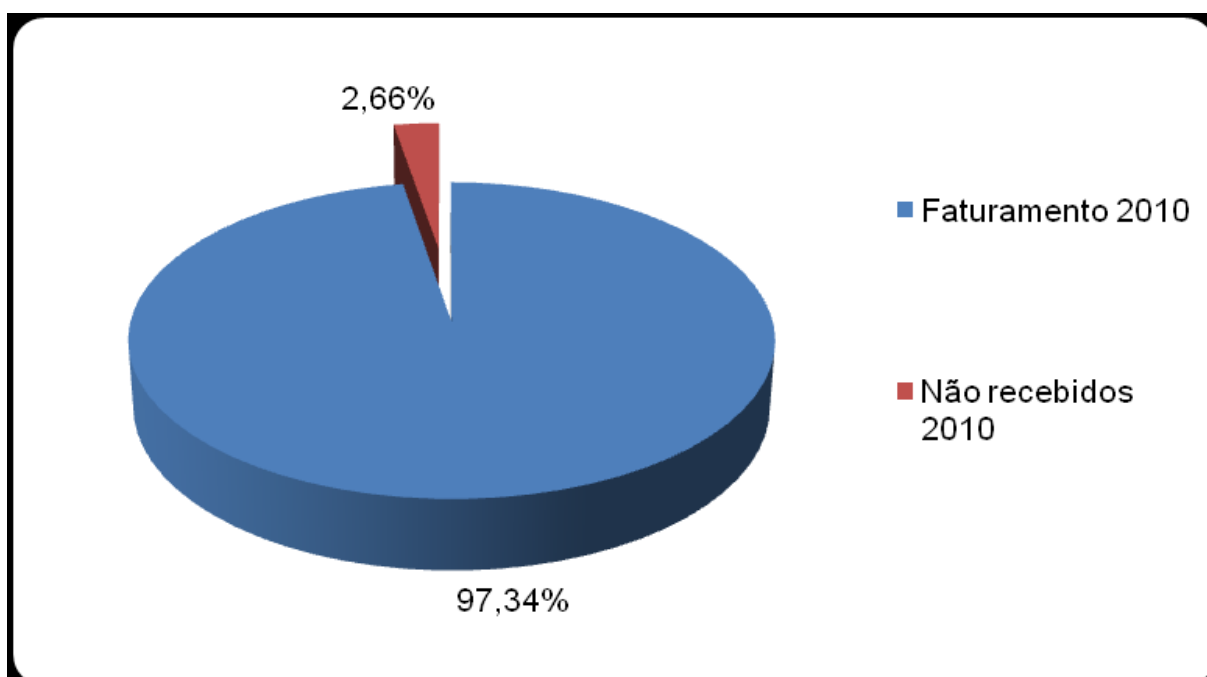
No Gráfico 2 (dois), pode-se observar uma queda considerável de 3,48% no faturamento no primeiro trimestre após implantação das novas regras, em relação ao último trimestre, sem a implantação. Essa queda pode ser atribuída ao impacto que as novas regras geraram nos representantes e clientes, sendo as principais identificadas a seguir:

- Reclamação dos representantes, alegando que os clientes se negavam a fornecer os documentos, e que para vendas de baixo valor, não era necessário tanta burocracia;
- Algumas vendas foram perdidas, e alguns pedidos cancelados;
- Alguns clientes se viram obrigados a comprar à vista, por não enviar as documentações;
- Os representantes ficaram relutantes em aceitar as novas regras;
- A análise de toda carteira de clientes da empresa foi demorada, várias modificações foram feitas e outras estavam previstas para implantar, visando melhorar o acompanhamento do crédito;
- Os clientes antigos se negavam a enviar novos documentos para análise, alegando que o relacionamento com a empresa era antigo, muitos se sentiam ofendidos quando solicitados;
- Os representantes cobravam o prazo estipulado pela diretoria de 3 (três) dias, que, em alguns casos, era insuficiente para concluir a análise.



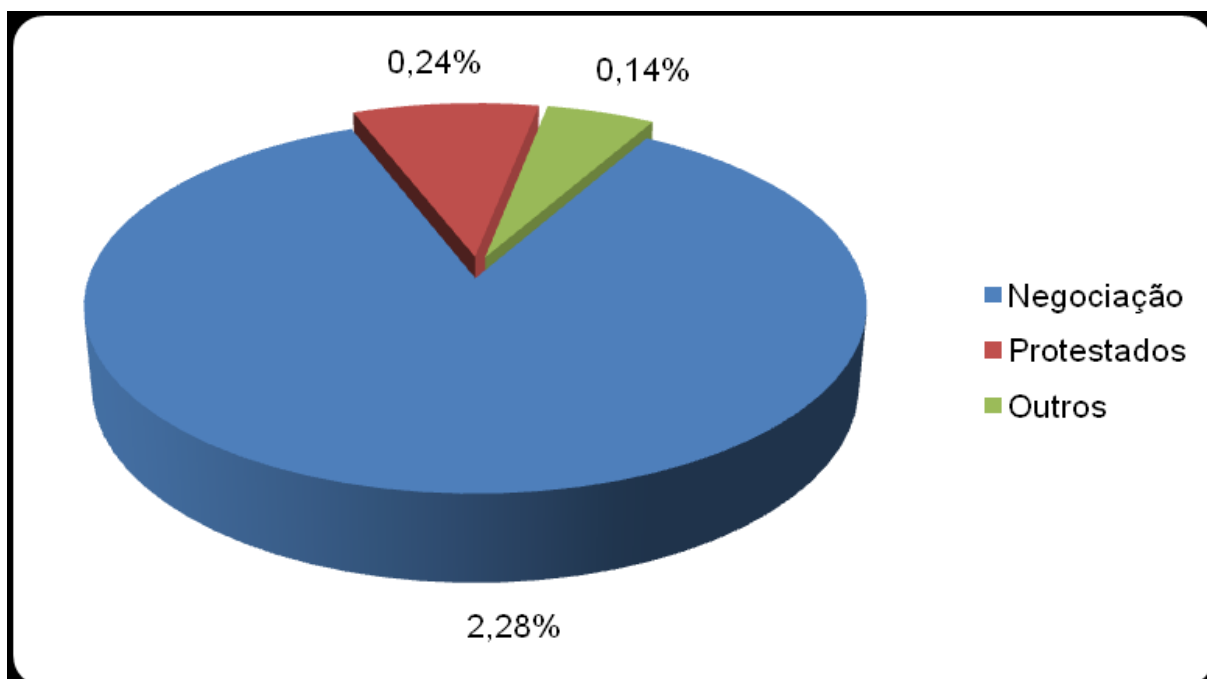
**Gráfico 3** – Faturamento dois períodos analisados  
(Período da consulta – Janeiro a Dezembro de 2010)

No Gráfico 3 (três), demonstra-se a equivalência em percentual em relação ao faturamento total dos 2 (dois) períodos analisados, ou seja, de 01/01/2010 a 31/07/2010 equivale a 60,66% do faturamento total e de 01/08/2010 a 31/12/2010 equivale a 39,34% do faturamento total do ano de 2010.



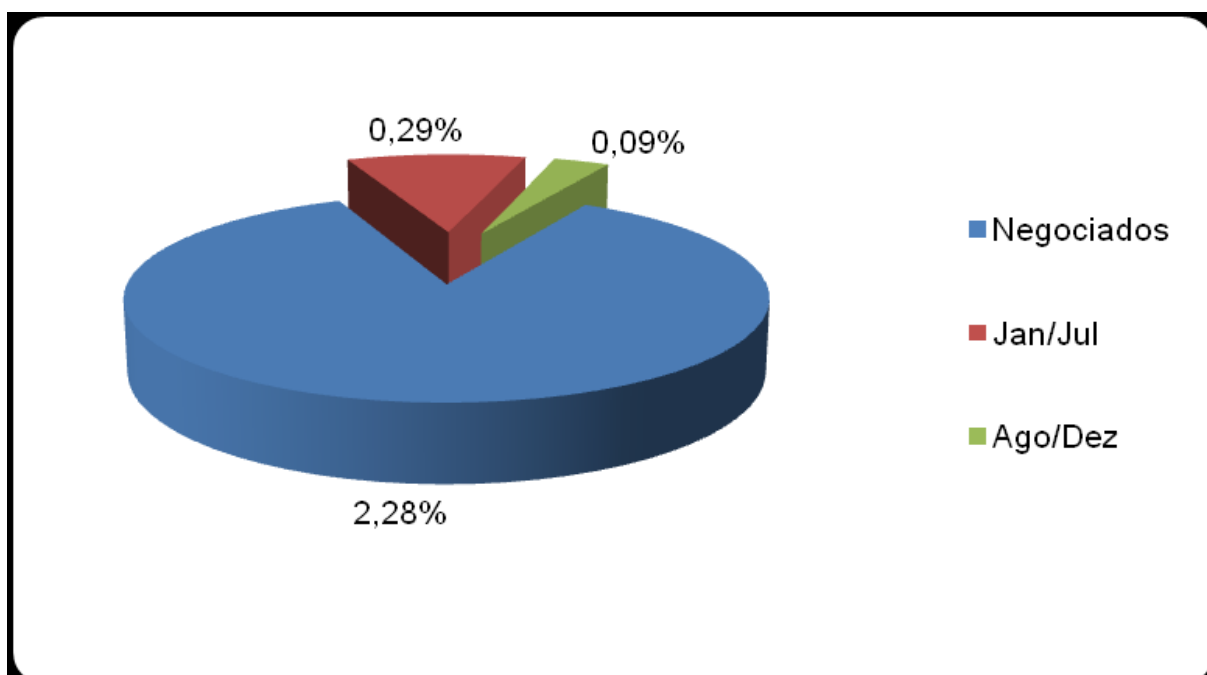
**Gráfico 4** – Inadimplência Total 2010  
(Período da consulta – Janeiro a Dezembro de 2010)

No Gráfico 4 (quatro), demonstra-se em percentual a quantidade total da inadimplência no ano de 2010, sendo assim, 2,66 % do total do faturamento não foram recebidas.



**Gráfico 5** – Inadimplência detalhada ano 2010  
(Período da consulta – Janeiro a dezembro de 2010)

No Gráfico 5 (cinco), demonstra-se o total da inadimplência em forma detalhada, 2,28% estão em negociação, ou seja, são clientes que negociaram suas dívidas, através de contratos de confissão de dívidas e negociações sem ação judicial, “acordos” entre as partes, 0,24% foram protestados, sem previsão de negociação, recebimento provável somente com ação judicial, 0,14% identificados como outros, são cobranças em cheques ou carteira, ainda com chances de negociação para recebimento.



**Gráfico 6** – Inadimplência por período  
(Período da consulta – Janeiro a Julho e Agosto a Dezembro 2010)

No Gráfico 6 (seis), buscou-se identificar se houve redução da inadimplência em relação aos períodos analisados. Separando os títulos, observou-se que, do primeiro para o segundo período houve uma redução na inadimplência de 0,2%.

Pode-se então considerar que, embora no primeiro trimestre, após a instituição das novas regras, tenha ocorrido queda no faturamento, observou-se também, que a empresa começou a reduzir o índice de inadimplência, de modo que, se todos os títulos negociados forem recebidos conforme acordos, a inadimplência poderá chegar a uma margem mínima, gerando assim bons resultados para empresa.

## 5 Considerações finais

Esta pesquisa se propôs a identificar se a metodologia aplicada pela empresa no segundo período de 2010 trouxe redução no índice de inadimplência e averiguar a segurança na efetuação das vendas a prazo.

Partindo deste contexto, pôde-se identificar que a empresa começou a colher os resultados desta mudança no setor financeiro, embora tenha enfrentado uma queda no faturamento no período de implantação, a empresa também começou a ter queda na inadimplência e estava com a maior parte dos valores atrasados sobre negociação, ou seja, se todos os contratos de negociação forem cumpridos e mantendo a fidelidade nas novas regras, a empresa alcançará uma margem mínima de inadimplência, estas talvez geradas por causas externas, as quais a empresa não tem poder de controle, em consequência a empresa adquiriu mais segurança para realização das vendas, baseando-se também em documentos para análise de crédito, e estabelecendo critérios de acordo com sua política.

Mesmo visando à tendência de melhorias para os objetivos da empresa, ela ainda poderá aperfeiçoar o sistema interno para auxiliar o departamento financeiro a ter maior agilidade e eficácia no procedimento de análise de crédito. Portanto, sugere-se para o responsável pela análise de crédito e cobrança a inserção de informações detalhadas de cada cliente, tais como observações do dia-a-dia, um histórico que poderá ser utilizado como um ponto de decisão para acompanhamento do crédito, considerando que cada cliente tem suas próprias características e individualidades.

## Referências

- [1] GITMAN, L.J. **Princípios da Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- [2] TOFOLI, I. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL. Uma tratativa prática**. 1 ed. Campinas: Arte Brasil/Unisalesiano, 2008.
- [3] GITMAN, L.J. **Princípios da Administração Financeira**; tradução J. Ancelevicz e F. J. S. Braga, 3. Ed. São Paulo: Harbra, [s.d].
- [4] ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**; tradução Andréa Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- [5] BROM, L.G. **CREDITO COMERCIAL. Administração das Vendas a Prazo**. São Paulo: Iglu, 2003.
- [6] GONSALVES, E. P. **Conversas Sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.
- [7] CERVO A. L; BERVIAN P. A; SILVA R. **Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Editora Pearson, 2007.

# PARÂMETROS DE ESTOQUE DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS ESPECÍFICOS PARA EXPORTAÇÃO

Amanda Carolina Ramos<sup>2</sup>

## **Resumo**

Sabe-se que os estoques não agregam valores aos produtos. Nesse sentido, quanto menor o nível de estoques com que um sistema produtivo de segurança conseguir trabalhar, mais eficiente será. O artigo teve como objeto uma indústria farmacêutica da Região Metropolitana de Campinas. Esta empresa estudada possui falhas no gerenciamento de estoque para produtos acabados destinados a exportação que possuem códigos específicos para determinados clientes (países). O objetivo neste artigo foi propor uma política de estoque adequada para esses códigos com base na filosofia de LEC (Lote Econômico de Compra), ponto de pedido (PP) e estoque de segurança (Es). Para isso, estudaram-se três (03) códigos (produtos) com baixa demanda, onde selecionaram-se apenas os materiais de embalagens, sendo rótulo, bula e cartucho. Com os resultados pode-se concluir que alguns itens examinados, o estoque de segurança é bastante superior ao consumo exigindo alterações nos tempos de ressuprimentos, que permite melhor programação das reposições e níveis de estocagem.

**Palavras chave:** Controle de estoque; Lote Econômico de Compra; Ponto de Pedido; Estoques de Segurança.

## **Abstract**

*It is well known that the stocks do not aggregate value to products. In this sense, stock levels decreasing, it s corresponding efficiency is increased. This article has conducted in a pharmaceutical company situated into Metropolitan Region of Campinas. This company has some gaps in the stock management for finished products for exportation which have specific codes for particular customers (countries). The aim of this article was to propose an appropriate stock policy for these codes based on the LEC (Economic Lot Purchase) philosophy, reorder point and safety stock. It was examined three (03) with low demand codes where only the packaging material was selected, i.e. the label, the insert and cartoon. It can concluded for some examined items that the safety stock é higher than demand which provide modifications on the replacement time. This permits a better programming of the replacement and stockage levels.*

**Keywords:** Stock controls; Economic Lot Purchase; Reorder Point; Safety Stocks.

## **1 Introdução**

Para um melhor atendimento ao cliente e competitividades, hoje as empresas estão buscando melhores formas de controlarem seus estoques. O estoque muito alto representa dinheiro parado, com gastos extras, como, custos com armazenagem, risco de obsolescência, dentre outros.

O desafio do gestor de estoques é saber quando e quanto ressuprir de cada material e quanto devem manter em estoque de segurança. Com o crescente número de itens com padrões de demanda e características específicas, a complexidade na administração de materiais aumenta devido à necessidade de um controle diferenciado [1]. Com isso a

---

<sup>2</sup> Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: amanda\_rfmsf@hotmail.com)

utilização de um estoque adequado torna-se cada vez mais necessário para atender o *lead time*, sem causar transtornos à organização.

Em casos muito específicos como os que serão trabalhados, é necessário que a empresa adote uma política de estoque bastante segura, para que o acúmulo desses materiais não gere gastos extras para a empresa. Como estoques não agregam valores aos produtos, quanto menor o nível de estoques com que um sistema produtivo de segurança conseguir trabalhar, mais eficiente este sistema será [2].

Atualmente a empresa não possui um gerenciamento de estoque para os materiais de embalagens destinados aos códigos específicos de exportação com baixa demanda, com isso muitas vezes a empresa não atende o *lead time* proposto pela empresa, ocasionando transtornos para a organização. Espera-se que com o modelo de reposição proposto, se diminua os *stock out*, sem fazer com que o estoque desses itens sejam superiores a demanda desses produtos.

O objetivo do artigo é propor novos parâmetros de estoque aos materiais de embalagens de produtos destinados a exportação com baixa demanda, sendo eles: estoque de segurança, estoque máximo e ponto de pedido, onde os itens estudados serão os de materiais de embalagens para produtos acabados destinados a exportação com baixa demanda, onde as produções dos produtos finais são feitas com base nos pedidos feitos e firmados pelos clientes.

## 2 Referencial teórico

O estoque é um dos elementos principais dentro das organizações hoje a maioria das empresas tenta ganhar destaque entre os concorrentes através deles, um dos grandes objetivos das empresas é conseguir um estoque seguro e bem controlado tem-se uma grande facilidade em atingir isto através da eficácia na administração desses estoques [3].

Para administrar estoques, há necessidade de diferenciá-los quanto a sua importância relativa, definir tamanhos de lotes de reposição, definir tamanhos dos lotes de reposição, estabelecer modelos que permitem operacionalizar seus controles e dimensionar estoques de segurança é primordial [2].

O importante é aperfeiçoar os investimentos em estoque, aumentando a eficiência de planejamento e controle, minimizando as necessidades de capital para o estoque. Os estoques de produtos acabado, matéria-prima e material em processo não podem ser analisados independentemente. Seja qual for a decisão tomada sobre qualquer um desses tipos, ela com certeza terá influências sobre todos os demais.

Os estoques podem ser dividido em 5 diferentes tipos que são [3]:

**Estoques de matérias-primas:** que são todos os itens “produtos” que utilizamos nos processos de produtos acabados.

**Estoques de produtos em processos:** que são os estoques criados para o armazenamento dos produtos que ainda não foram finalizados, porém, que já tiveram sua produção inicial, mas, ainda não se tornaram um produto acabado.

**Estoques de produtos acabados:** são os estoques dos produtos que já estão finalizados e pronto para venda/ comercialização.

**Estoques de produtos em transito:** esses são os estoques criados para os produtos que ainda não estão fisicamente dentro das organizações mas que se encontram em “transito” isto é a caminho da organização, esses estoques geralmente se enquadram em produtos/ materiais que estão sendo transferidos de uma filial para outra.

**Estoques em consignação:** são os materiais que continuam sendo do fornecedor até que se tenha uma venda, caso isso não ocorra em são devolvidos ao proprietário sem ônus.

Os estoques também nos permitem produzir a certa distância dos clientes e para isso terão mais 4 tipos de estoques que são [5]:

**Estoques de Ciclo:** existem sempre que os pedidos são feitos em um lote maior do que o necessário para satisfazer as necessidades imediatas.

**Estoque de Segurança:** ele fornece segurança/ proteção contra as irregularidades ou incertezas de um item.

**Estoque por antecipação:** é necessário para produtos sazonal, ou seja, que a demanda em um período do ano é superior as outras ex. o sorvete na época do verão é bem maior do que no inverno.

**Estoque em transito:** que depende do transporte das mercadorias de um local para outro.

Na gestão dos estoques, os níveis de cada item e do próprio estoque como um todo devem ser revistos e atualizados periódica e constantemente para evitar problemas provocados em razão de maior demanda ou de sua redução, e alterações nos tempos de reposição. O conhecimento da demanda e a obtenção dos materiais, podem influenciar decisivamente o estoque [3, 7-8].

Toda empresa precisa definir a maneira como administra seus estoques. A adoção de certas regras define a forma de aquisição de materiais, procurando responder às questões de quando comprar e quanto comprar [2]. Para tanto, a empresa deve definir e implantar alguns parâmetros de ressurgimento de estoques como: Estoque máximo ( $E_{m\acute{a}x.}$ ) e Estoque de segurança ( $E_S$ ) que definem a quantidade de abastecimento, calculada com o estoque real acrescido das quantidades de encomendas aos fornecedores e a quantidade mínima possível capaz de suportar o tempo necessário para reabastecimento, respectivamente [2]. Ao ser atingido pelo estoque em declínio, indica a condição crítica em que se devem ativar encomendas em andamento ou providenciar novo pedido de material [2]. Embora, existam autores que afirmem que, em muitas empresas, os estoques de segurança estão diretamente relacionados ao desvio padrão da previsão e que alguns combinem diferentes modelos de previsão com obtenção de melhores resultados [1,5, 7-8], os valores de  $E_S$  podem calculados a partir da Equação 1.

$$E_S = f_s \times \sigma \quad (1)$$

onde:

$f_s$  = fator de segurança (definido como função do nível de serviço desejado [2]); e

$\sigma$  = desvio padrão das demandas avaliadas.

Para a definição do ponto de pedido (PP) ou ressurgimento, o estoque de segurança deve ser somado com a demanda durante o *lead time*, independente da fórmula de cálculo [6,8-11] como se segue:

$$PP = (d_t \times t_r) + E_S \quad (2)$$

onde:

$d_t$  = demanda diária; e

$t_r$  = tempo de reposição ou ressurgimento.

Para adoção do PP é importante que a quantidade a ser pedida seja definida, por meio do lote econômico de compras (LEC ou  $Q^*$ ), definido pela Equação 3:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2D}{C}} \cdot k \quad (3)$$

onde:

D = demanda no período;



$C$  = custo unitário do medicamento no período;  
 $k$  = fator de poder de compra.

Críticas referentes aos modelos clássicos de estoque são comumente encontradas em literatura devido às limitações encontradas no confronto do modelo com o mundo real ou na determinação dos custos de pedido, de manutenção e encargos sobre o produto [4,6-8]. Para isso aproximações podem ser feitas para minimizar esses efeitos.

### 3 Metodologia

Para a elaboração deste trabalho, procedeu-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica, proporcionando uma grande base de conhecimento na Gestão de Administração de estoques.

Para análise do trabalho foi realizada uma pesquisa em uma indústria farmacêutica cujo nome deverá permanecer em anonimato no período de janeiro-2008 a dezembro-2010, esta pesquisa foi realizada através de documentos e banco de dados, com os produtos destinados a exportação com baixa demanda, trata-se de vacinas para aves com prazo de validade de 24 (vinte e quatro) meses. A empresa possui diversos códigos de produtos acabados destinados a exportação, sendo eles considerados exportação genérico, atendendo cerca de quatro (04) países com o mesmo material de embalagem, e exportação específico destinado a apenas um país. Os materiais de embalagens são compostos de rótulo, bula e cartucho, no caso dos produtos de exportação genérico é possível atender a aproximadamente quatro (04) países com os mesmos materiais de embalagem. Para produtos específicos, cada código se tem um tipo de material, onde o que os diferencia pode ser o título do produto aceitável dentro de cada país, o tipo de língua utilizado no material, dentre outras informações adicionais que são exclusivas para cada destino/ cliente.

Nota-se que a empresa possui uma deficiência em atender esses clientes (países, com códigos de produtos acabados específicos) que tem um consumo pequeno e não frequente dos produtos nela fabricados, foi-se analisada a demanda desses produtos do período de janeiro/2008 e dezembro/2010, e baseado nesta análise passamos a trabalhar com dois (02) códigos, onde a demanda de pedidos desses clientes é compatível com o lote padrão desses produtos estipulados pela empresa, a produção de cada lote é de 2.280 caixas de cada produto, a demanda média desses países é de aproximadamente um (01) lote (2.280 caixas) por ano .

Para buscar um melhor aproveitamento utilizamos o método de curva ABC, que se trata da classificação estatística de materiais, baseada no princípio de Pareto, em que se considera a importância dos materiais, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor.

O fator de segurança ( $f_s$ ) utilizado foi de 3,09, que corresponde a 99,99% de nível de atendimento ao cliente.

As análises foram feitas com base no referencial teórico estudado, para se avaliar os estoques mínimos e de segurança, e averiguar se o método que a empresa utiliza é coerente com a demanda dos produtos. Propondo uma nova política de estoque através do ponto de pedido.

### 4 Resultados e Discussões

A empresa possui aproximadamente 250 produtos acabados que se dividem em 400 códigos de produtos finais, isso se dá devido à exigência regulatória de determinados países a qual a empresa exporta aos quais podemos chamar de produtos acabados destinados a exportação com códigos específicos, para realização do trabalho foi-se utilizado três (03) códigos de produtos finais que serão demonstrados abaixo.

Na Tabela 01 será possível observar a demanda dos produtos finais (cujo nome real dos produtos deverá permanecer em anonimato) e o custo de cada um deles, baseando-se na média de venda do período de janeiro 2008 a dezembro 2010.

Tabela 01 – Descrição dos produtos estudados em uma indústria farmacêutica, para medicamentos veterinários, contendo a média de pedidos efetuados de janeiro-2008 a dezembro-2010, o preço de venda, e a média do montante.

PRODUTO FINAL	R\$	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média de Venda R\$
PRODUTO A	350,37	167	300	300	200	300	267	567	200	600	250	267	167	1.256.076,45
PRODUTO B	479,20	267	300	150	333	133	333	150	667	133	150	133	267	1.445.267,20
PRODUTO C	480,27	22	67	54	150	100	145	225	248	467	208	533	145	1.135.358,28

Para elaboração do artigo e da nova proposta de política de estoque foi-se adotado como parâmetro os materiais de embalagem utilizados nestes produtos finais que por sua vez são específicos para cada código final estudado. Abaixo será demonstrado os materiais de embalagens utilizados para fabricação dos produtos finais acima citado, a demanda média mensal, e o custo unitário de cada item.

Tabela 02 – Descrição dos materiais de embalagens pesquisados em uma indústria farmacêutica, para medicamentos veterinários, valores de custo unitário e a demanda média mensal do período de janeiro-2008 e dezembro 2010.

Nº	Descrição	R\$	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1	Rótulo	0,013	1.667	3.000	3.000	2.000	3.000	2.667	5.667	2.000	6.000	2.500	2.667	1.667
2	Bula	0,054	167	300	300	200	300	267	567	200	600	250	267	167
3	Cartucho	0,759	267	300	300	200	300	267	567	200	600	250	267	167
4	Rótulo	0,019	2.667	3.000	1.500	3.333	1.333	3.333	1.500	6.667	1.333	1.500	1.333	2.667
5	Bula	0,054	267	300	150	333	133	333	150	667	133	150	133	267
6	Cartucho	0,478	267	300	150	333	133	333	150	667	133	150	133	267
7	Rótulo	0,054	220	667	540	1.500	1.000	1.447	2.250	2.477	4.667	2.083	5.333	1.447
8	Bula	0,214	22	67	54	150	100	145	225	248	467	208	533	145
9	Cartucho	0,482	22	67	54	150	100	145	225	248	467	208	533	145

Baseando-se nas teorias de LEC e PP, o gestor pode saber quando ressuprir cada material e quanto se devem manter em estoque de segurança para os estoques máximo e mínimo. O sistema de controle de estoque dos materiais irá sinalizar a necessidade de iniciar uma nova compra e respectiva reposição dos itens, quando o nível de estoque de cada material de embalagem ficar igual ou menor que o valor exposto aos valores de PP.

Como exemplo na Tabela 03 são indicados os valores de estoque de segurança ( $E_s$ ), Estoque máximos ( $E_{máx.}$ ), ponto de pedido (PP) e quantidade econômica de compra para ambos os materiais com fator  $K=60$ . Esse valor de “K” pode ser entendido como sendo o poder de compra que leva em conta dois outros parâmetros: *i* Custo de preparação e *ii*. encargos financeiros sobre estocagem [5-6; 9-11]. Segundo reportado em literatura [2-4; 7-8], esse fator “K” é resultante do quociente entre os parâmetros anteriormente mencionados “*i* / *ii*” que empiricamente fica entre 50 e 200. Nesse trabalho resolveu escolher um valor de  $k=60$  como valor fictício entre a faixa aconselhável com intuito em se determinar os parâmetros de estocagem que estão contidos na Tabela 03.

Tabela 03 – Valores unitários de  $E_s$ ,  $E_{máx.}$ , PP,  $Q^*$  para os materiais de embalagens estudados, em uma indústria farmacêutica para medicamentos veterinários, utilizando-se como fator de compra  $K=60$ .

Nº	E seg	E máx.	PP	$Q^*$
1	4.383	22.712	8.763	18.329
2	438	3.273	876	2.835
3	421	1.184	881	763
4	4.763	18.640	8.534	13.877
5	476	3.078	853	2.601
6	476	1.346	853	870
7	4.881	12.161	9.673	7.280
8	488	1.639	783	1.151
9	488	1.256	783	767

Na Figura 01 tem-se uma comparação entre o lote econômico de compra atual que é utilizado pela empresa e o proposto com fator de compra  $K=60$ .

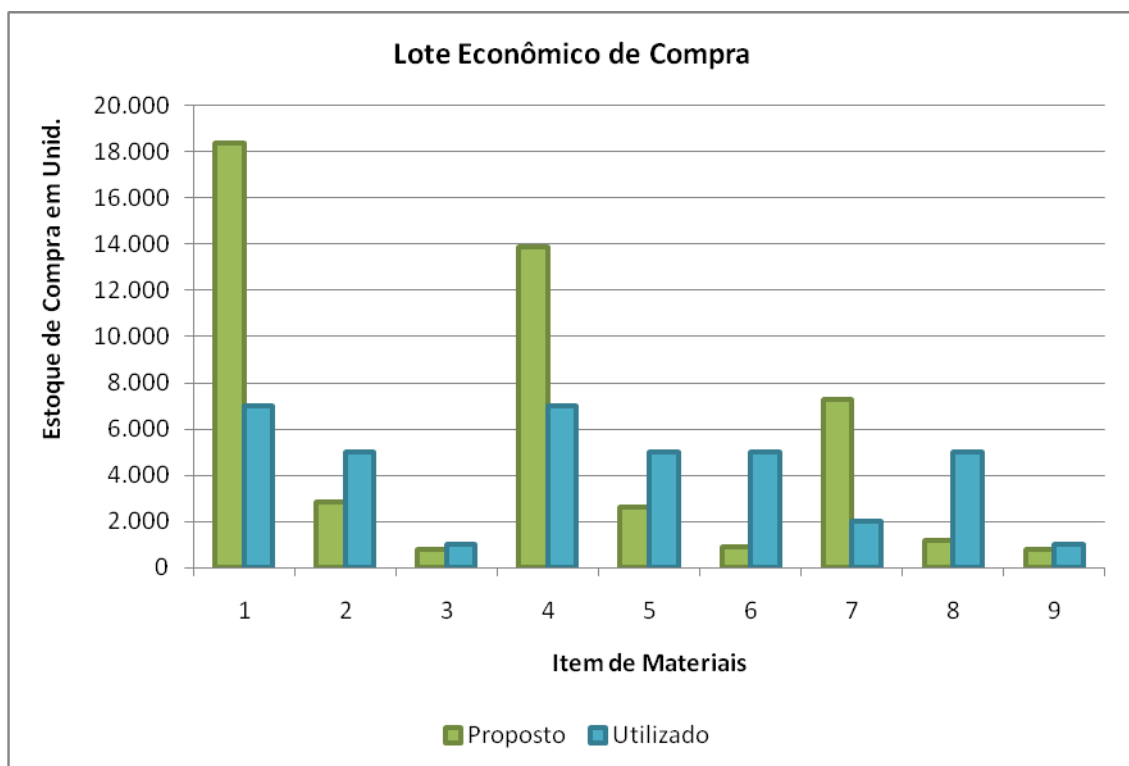


Figura 01 – Comparação entre lote econômico de compra entre a política atual e a proposta com fator  $K=60$ . Em uma indústria farmacêutica para medicamentos veterinários.

Nota-se que nos itens 2, 3, 5, 6, 8 e 9 (bula e cartucho), o lote econômico de compra utilizado pela empresa são maiores que os propostos isso se dá devido ao poder de barganha utilizado pelo fornecedor, o que ocorre é que quanto maior o pedido efetuado menor o custo desses materiais. Assim uma compra de até 5000 unidades do item 2, terá um custo unitário de 0,054 (montante de R\$ 270,00), no entanto uma compra de 10.000 unidades o mesmo

material sairá por um custo unitário de 0,039 (montante de R\$ 390,00), ganhando assim uma notória diferença de valores no momento da compra.

No entanto devido a uma mudança de responsável técnico todos os materiais de embalagens precisaram ter sua versão alterada, a empresa obteve prazo de um (01) ano autorizado pelo MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento) para ter todo o seu estoque modificado para o atual responsável técnico. Com isso a empresa enfrentou grande problema com materiais obsoletos em um valor estipulado de aproximadamente de R\$ 1.500.000,00, mais especificamente para os itens citados teve-se uma perda de R\$ 70.000,00, sendo eles os responsáveis por aproximadamente 5% do montante total das perdas, ou seja, o ganho obtido no momento da compra foi indevido, assim mesmo o lote econômico proposto tendo um custo de compra maior do que o utilizado pela empresa, o risco de perdas com a política proposta se diminui.

Comparações entre os estoques de segurança da política atual e a proposta poderão ser observadas na figura 02.

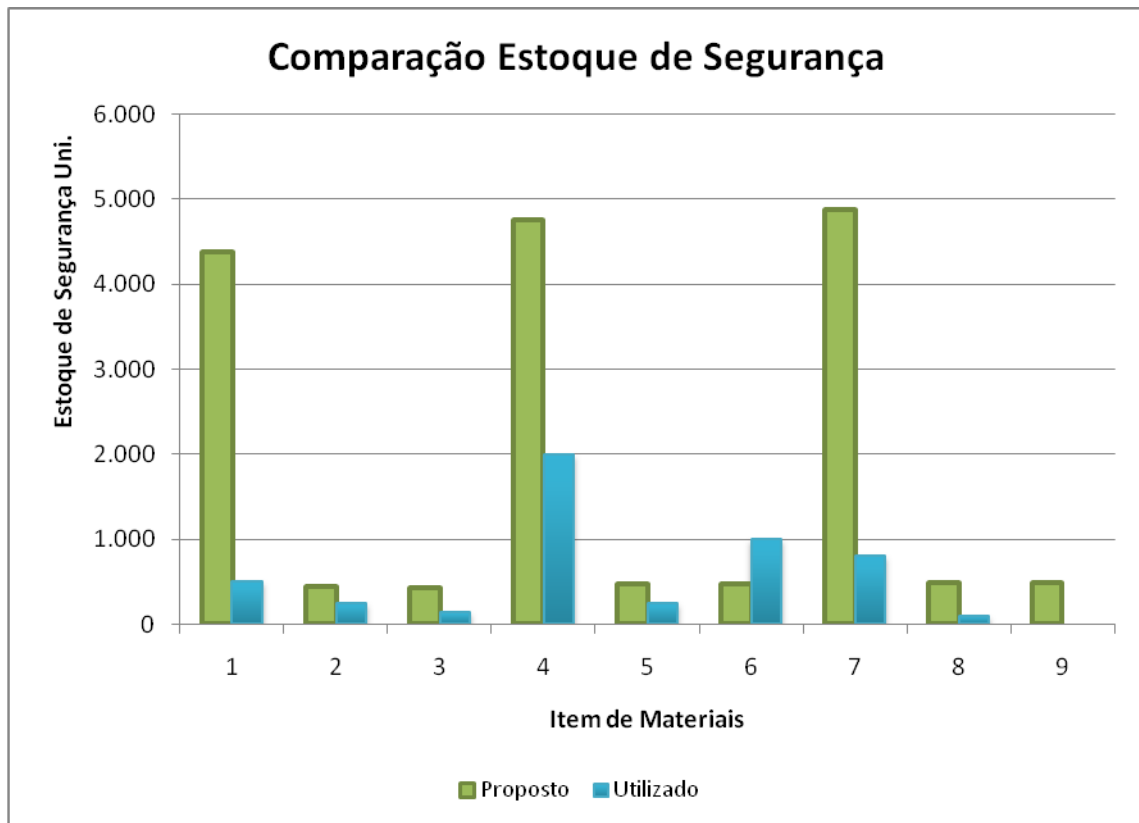


Figura 02 – Comparações entre o estoque de segurança para os 09 itens de embalagens pesquisados com a política atual e a proposta com fator  $K=60$ . Em uma indústria farmacêutica para medicamentos veterinários.

A diferença do estoque de segurança entre a política atual e a proposta é bastante notória, com exceção do item 6 onde a política de estoque de segurança atual é maior que a proposta, os demais itens a política proposta é sempre superior a atual, isso se dá, devido ao estoque de segurança utilizado pela política atual não serem revistos a mais de aproximadamente cinco (05) anos, os materiais mais recentes como o item 9 o estoque de segurança já não é mais considerado, apesar da empresa possui estoque de segurança para a maior parte dos materiais, o mesmo é totalmente desconsiderado e em alguns casos o estoque chega a ficar totalmente zerado ou mesmo sobrecarregados com grandes riscos de obsolescência e custos extras com armazenamento.

Na figura 03 observa-se o estoque máximo ( $E_{m\acute{a}x.}$ ) e o ponto de pedido encontrado na política de estoque proposta é importante ressaltar que a atual política da empresa não possui nenhuma informação referente a ponto de pedido e estoque máximo.

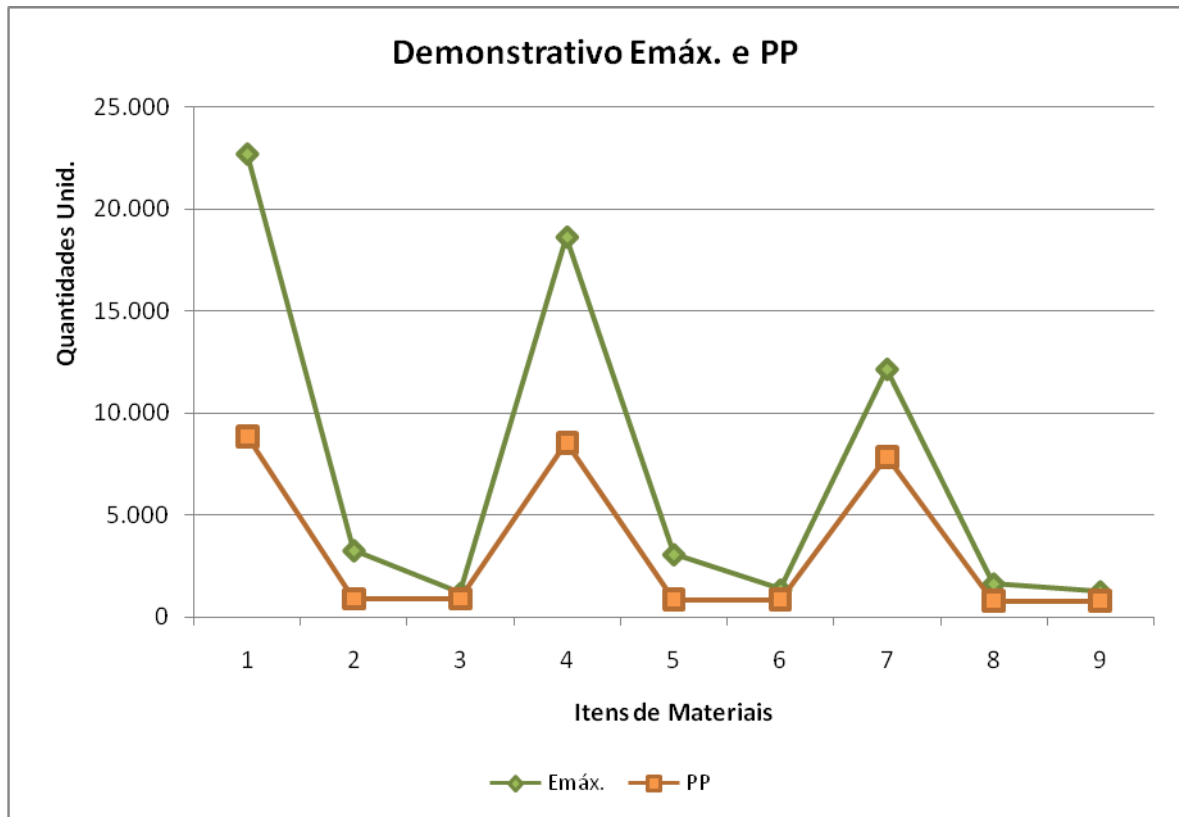


Figura 03 – Demonstrativo do estoque máximo ( $E_{m\acute{a}x.}$ ) e ponto de pedido (PP) encontrados através da política de estoque proposta com fator  $K=60$ . Em uma indústria farmacêutica para medicamentos veterinários.

A partir da comparação entre as políticas de estoque, atual e proposta, pode-se observar que a atual não possui uma gestão de estoque adequada, uma vez que a empresa não trabalha com todos os parâmetros básicos do gerenciamento de estoque. A emissão das solicitações de compra é realizada manualmente através de um colaborador do setor de planejamento e controle de produção, esta emissão é feita através do sistema de MRP, que se baseia no *forecast* (provisão da venda do produto final por um determinado período), e ordens de produção em aberto, é válido ressaltar que para os códigos específicos destinados a exportação não se tem um *forecast* coerente com a realidade, uma vez que a determinação da embalagem dos produtos finais para esses itens só é realizada mediante pedido firme. Com isso o sistema acaba se perdendo na emissão da solicitação de compra para esses materiais, de tal forma que em vários momentos este estoque acaba ficando zerado.

O tempo de reposição utilizado para o cálculo do novo parâmetro de estoque é de 45 (quarenta e cinco) dias, que vai de acordo com a realidade da empresa x fornecedor, hoje a empresa conta com dois (02) fornecedores para rótulos, e apenas um (01) para cartuchos e bulas, verificando este prazo com o departamento de compra constatou-se que este tempo de entrega é extremamente coerente com a realidade, e em alguns casos ocorrendo antecipamento na entrega de determinados materiais.

Observa-se que na figura 03 os itens 3, 6, 8 e 9 o estoque máximo e o ponto de pedido são bastante próximos, mas no entanto o ponto de pedido é inferior ao estoque máximo, assim os dados analisados na nova política estão coerentes, pois o Ponto de Pedido não deve se

sobrepôr ao Estoque máximo. No item 3 o tempo máximo de reposição pode chegar até 74 dias com um ponto de pedido de 1.178 (um mil cento e setenta e oito) unidades.

Na Figura 04 observa-se o consumo dos materiais pesquisados através do tempo de reposição estudado (45 dias) x o estoque de segurança.

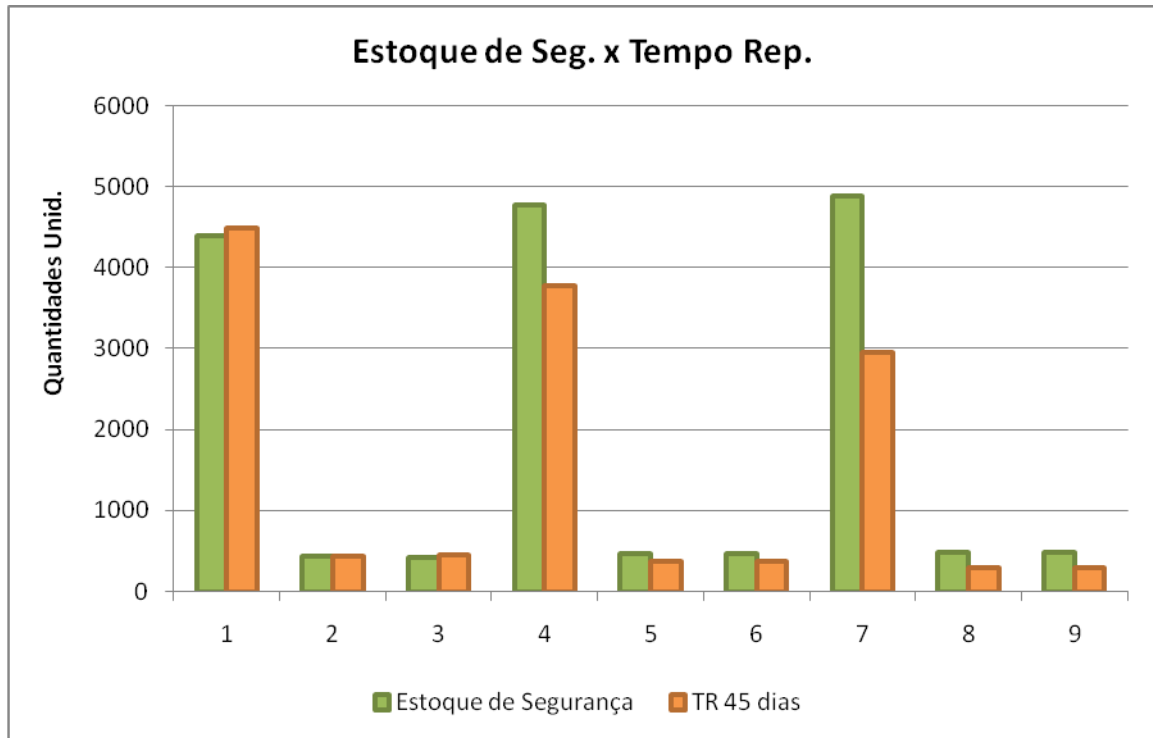


Figura 04 – Comparação entre estoque de segurança dos itens pesquisados com tempo de reposição de 45 dias. Em uma indústria farmacêutica para medicamentos veterinários.

Nesta situação é importante que o consumo do tempo de reposição não seja superior ao estoque de segurança dos materiais o adequado é que sejam valores aproximados.

Nos itens 1 e 3, o estoque de segurança é inferior ao consumo do tempo de reposição estudado 45 (quarenta e cinco) dias, com isso deveríamos diminuir o tempo de reposição no item 1 em um (01) dia e para o item 03 deverá ser reduzido em quatro (04) dias, tendo um tempo de reposição de 44 (quarenta e quatro) dias para o item 1 e de 41 (quarenta e um) dias para o item 3.

Já para os itens 4 e 7 o estoque de segurança está bastante superior ao consumo do tempo de reposição estudado 45 (quarenta e cinco) dias, com isso o tempo de reposição desses materiais pode ser aumentado em até 55 (cinquenta e cinco) dias para o item quatro (04), e em 70 (setenta) dias para o item 7.

## 5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi avaliar a atual política de estoque utilizada pela empresa e averiguar se está coerente com a demanda do produto final, propondo uma nova política através do LEC (Lote Econômico de Compra) e PP (Ponto de Pedido).

Nota-se que a empresa possui falhas no sistema de gerenciamento de estoque para os materiais de embalagem que são utilizados na produção de produtos acabados para países com códigos específicos. Uma vez que o estoque de segurança e o lote econômico de compra não condizem com a demanda do produto final. No período analisado (janeiro-2008 a dezembro-2010) teve-se um total de R\$ 220.000,00 relacionados a atrasos na entrega dos produtos

estudados, uma vez que o lote de segurança adotado pela organização para os materiais de embalagem não são válidos, pois, não condizem com a demanda do produto final. A emissão da solicitação da compra dos itens pesquisados é feita com base no sistema de MRP, que utiliza como base o *forecast* (previsão de pedidos futuros), e ordem de produção em aberto, porém, para os códigos específicos de produtos acabados destinados a exportação, este *forecast*, é inadequada, pois não se trata de números reais. A produção para esses produtos só é realizada mediante a um pedido firme, o que ocorre, é que por falta de estoque de segurança para esses itens, quando o produto entra em processo produtivo, existe a falta desses materiais para finalização do processo, gerando assim o atraso na entrega dos pedidos para os países com códigos específicos.

Com a política proposta pelo artigo, o atraso na entrega dos produtos será praticamente anulado, pois, com a adequação do estoque de segurança para os materiais de embalagem pesquisados através do fator de segurança estudado de 3,09 as chances de não se ter os itens no momento do processo produtivo é de 0,01%.

Com tudo, nota-se que é necessária uma atualização e revisão nos estoques de segurança e lote econômico de compra para os materiais de embalagens utilizados na produção de produtos acabados com códigos específicos destinados a exportação, e a adoção do PP (Ponto de Pedido) para esses itens são válidas de maneira que o estoque não ficará alto com riscos de obsolescência, alteração de versão, e desperdício com custo de armazenamento, e nem baixo a ponto de deixar de atender nossos clientes no *lead-time* estabelecido.

### Referências

- [1] SANTOS, A. M., RODRIGUES, I. A. **Controle de Estoque de Materiais com Diferentes Padrões de Demanda: Estudo de Caso em uma Indústria Química, Gestão & Produção**, vol. 13, n.2, pp.223-231, 2006.
- [2] TUBINO, Dalvio Ferreira, **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.
- [3] MARTINS, P.G., ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo, Saraiva, 2000.
- [4] PEREIRA, M., Tese de Doutorado – Um Modelo de Gestão de Abastecimento de Medicamentos em Farmácia Hospitalar, 2006.
- [5] VOLLMANN, Thomas E.; WHYBARK, D. Clay; BERRY, Willian L.; JACOBS, F. Robert, **Sistemas de Planejamento e Controle de Produção**. Trad. Sandra de Oliveira. Porto Alegre: Atlas 2006.
- [6] ZOMERDIJK, L. G.; VRIES, J. An organizational perspective on inventory control: Theory and a case study. **International Journal of Production Economics**, vol. 81-82, p. 173-183, 2003.
- [7] KUNIGAMI, F.J; OSÓRIO, W.R. Gestão no controle de estoque: estudo de caso em montadora automobilística, **Revista Gestão Industrial**, submetido 2009.
- [8] GARCIA, L. C.; OSÓRIO, W.R. Determinação de Parâmetros de Estoque para Itens de Medicamento de Baixo Giro em Farmácias Hospitalares e Convencionais, **Revista Administração (Faculdades Network)**, Brasil, v. II, Ano II, n. 1, p. 47-56, 2008.

## **ESTUDO DE CASO: A EFICIÊNCIA DA PRODUTIVIDADE DE UMA DROGARIA DE BAIRRO DURANTE MESES DE OUTONO E INVERNO NO MUNICÍPIO DE SUMARÉ-SP.**

Anderson Antonio da Silva<sup>3</sup>

### **Resumo**

Pretende-se, por intermédio deste estudo de caso na área de Produção e Logística demonstrar a sazonalidade no faturamento e na lucratividade de uma Drograria no município de Sumaré-SP durante períodos de primavera/verão e outono/inverno. Observou-se um aumento considerável do faturamento e lucratividade nos meses mais frios do ano. Durante o inverno, aumentam o número das chamadas Infecções de Vias Aéreas Superiores -“IVAS”. Com isso, aumenta também a demanda nas farmácias e drogarias. Em uma empresa de pequeno porte a disponibilidade de seus proprietários facilita a divulgação das informações, que em empresas maiores seria dificultoso pela burocracia existente nestas grandes empresas. De acordo com os conceitos de produtividade e análise do faturamento desta Drograria, esta pesquisa demonstra ser capaz de investigar quais as necessidades e quais os meios adotados pelo proprietário para ter um diferenciado índice de clientes e, como consequência uma maior rentabilidade durante esse período. Observa-se também que a demanda de clientes atendidos no balcão diminui durante o inverno, o aumento no faturamento, ocorre em função do valor dos medicamentos mais vendidos nesta época que tendem a ser mais caros, como antibióticos e anti-inflamatórios.

**Palavras chave:** Farmácia, Sazonalidade, Rentabilidade, Produtividade.

### **Abstract**

*The aim of this article is to demonstrate to the seasonality in the invoice and the profitability of a drugstore, located in the Sumaré city, during spring/summer and autumn/winter periods was observed. There was a significant increase in revenues and profitability in the winter. In the winter, the number of calls tract Respiratory Infections was increased. Associated with this occurrence, the demand in pharmacies and drugstores is also increased. In a small business which makes the availability of its owners in the dissemination of information, which in larger companies would be hindered by the existing bureaucracy in these large companies. According to the concepts of productivity and revenue analysis of these drugs, this research demonstrates is able to investigate which of the needs and the means adopted by the owner to have a differential rate of customers and result in greater profitability during that period. It was also noted that customer demand during the winter decreases, which leads to an increase in revenue is the amount of drugs that tend to be more expensive, such as antibiotics and anti-inflammatory.*

**Keywords:** Pharmacy, Seasonality, Profitability, Productivity.

### **1 Introdução**

As infecções das vias aéreas superiores (IVAS) são um dos problemas mais comuns encontrados em serviços de atendimento médico pediátrico, resultando em morbidade significativa em todo o mundo. As IVAS são a causa mais comum de crianças atendidas por infecção respiratória aguda. [1] A gripe, causada pelo vírus da influenza, costuma ser

---

<sup>3</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP; Estagiário de Administração na Universidade Estadual de Campinas, Brasil (e-mail: [derso-silva@bol.com.br](mailto:derso-silva@bol.com.br))



classificada separadamente do resfriado comum, caracterizando-se por um quadro de IVAS com maior repercussão clínica. [1]

Principalmente quando o clima está frio e seco, este tipo de infecção ocorre na população, e parte dos medicamentos receitados não está disponível na Rede Pública, ou seja, a solução é dirigir-se a uma drogaria para adquirir medicamentos que tenham efeito curativo e/ou paliativo para estas infecções.

A Drogaria que foi estudada neste trabalho teve suas atividades comerciais iniciadas em 17/03/1995, tendo dois sócios, com um Capital Social de R\$10.000,00. Há 16 anos atuando no mercado de medicamentos, cosméticos, e perfumaria, atendendo principalmente os moradores da Área Cura de Sumaré-SP, onde moram aproximadamente 70.000 habitantes. [7] A empresa mantém parceria com as principais distribuidoras e laboratórios conceituados no mercado brasileiro.

A empresa é sólida no mercado e tem uma carteira de aproximadamente 350 clientes cadastrados e um faturamento médio aproximado de R\$ 32.000,00 mensais.

Os principais produtos e serviços são:

**Medicamentos:** Soluções Orais (xaropes, gotas, etc.), Suspensões Orais (pó para reconstituição, antibióticos, etc.), Comprimidos, cápsulas, drágeas, Injetáveis Intra-Musculares (anticoncepcionais, anti-inflamatórios, etc.).

**Perfumaria e Cosméticos em geral:** Desodorantes, colônias e deo-colônias, Bronzeadores e bloqueadores solares, Cremes dentais, etc.

**Aparelhos e Materiais:** Chupetas, mamadeiras e acessórios, Testes de gravidez, Brincos, Inaladores, Aparelhos para Nebulização.

**Prestação de serviços:** Furação de orelha (somente na venda de brincos), Aferição de pressão arterial, Curativos diversos, Aplicações.

Em empresas que prestam algum tipo de serviço a população, tende-se a medir sua produtividade não tendo foco na produção material, mas sim no resultado do lucro obtido através da eficiência no serviço prestado e na captação de novos clientes.

O conceito de produtividade se dá entre a relação da quantidade ou valor produzido e a quantidade ou valor dos insumos aplicados à produção. [6]

Nesta Drogaria, a produtividade tende a ser estudada de acordo com o número de clientes atendidos no estabelecimento x faturamento mensal, que ocasiona lucro ao empresário/farmacêutico e sua sócia através dos medicamentos vendidos.

Segundo Slack, Chambers e Johnston o trabalho da administração de produção em empresas de pequeno e médio porte tende a apresentar o mesmo conjunto de atividades se comparado a empresas de grande porte. Empresas grandes podem ter os recursos para destinarem profissionais e desempenhar funções organizacionais específicas, enquanto empresas de pequeno e médio portes tendem a apresentar colaboradores desempenhando diferentes funções, conforme suas necessidades. [4]

Tubino diz que a previsão de demanda é a base para o planejamento estratégico da produção, vendas e finanças de qualquer empresa... As previsões têm uma função muito importante nos processos de planejamento dos sistemas de produção, pois permitem que administradores destes sistemas antevejam o futuro e planejem adequadamente suas ações. [5]

## 2 A produtividade no setor farmacêutico

A demanda na produtividade e no rendimento dos serviços prestados pela Drogaria fica evidente na medida em que a eficiência nos serviços prestados tende a ser de forma organizada e com planejamento. Visar o bem estar do cliente, e buscar recursos que proporcionem uma maior rentabilidade é o objetivo que industriais, comerciantes, e prestadores de serviços tendem a encontrar a para se manter no mercado.

Segundo Chiavenato [3], “a produtividade é uma decorrência da eficiência. À medida que a produção é eficiente, ela alcança maiores níveis de produtividade”.

A Drogaria mede sua produtividade baseando-se no número de atendimentos, faturamento, e lucratividade mensais. Fica evidente a alta demanda nos meses de inverno, quando as doenças respiratórias tendem a ocorrer com maior frequência, levando a população a buscar tratamento durante esse período. Em farmácias e drogarias consideradas de bairro é comum observar a fidelização de clientes e para isso o proprietário deve seguir um planejamento que identifique quais benefícios fazem com que esses clientes fiquem fiéis ao seu estabelecimento. Para isso, torna-se necessário oferecer melhorias continuamente, como Atenção-Farmacêutica, ofertas, diversificação de produtos, entre outros.

O balanço anual da Abrafarma (Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias) aponta que as 24 redes associadas à entidade, juntas, atingiram faturamento de R\$ 10 bilhões no ano de 2008, o que denota um aumento de 21,32% na comparação com 2007, informa o site INFOMONEY citado por Bezerra (2009).[2] Nada menos que R\$ 7,3 bilhões do faturamento total (73,53%) corresponderam aos medicamentos, ao passo que a venda de outros produtos cresceu 24,64%, representando 26,47% das vendas. “Contribuíram para este desempenho a alta do índice de comercialização de genéricos - 26,31% a mais do que no mesmo período do ano anterior”, explica o presidente executivo da entidade, Sérgio Mena Barreto.[2] “O Programa Farmácia Popular do Governo Federal também impulsionou o faturamento das lojas, com as vendas chegando a R\$ 166,8 milhões”, acrescenta ele. Por meio deste convênio das redes com o Ministério da Saúde, mais de 7 milhões de atendimentos foram realizados e 15,8 milhões de medicamentos foram vendidos, em 2008. No geral, mais de 371 milhões de atendimentos foram registrados no ano, com 996 milhões de unidades vendidas para brasileiros em 286 cidades de 24 estados [2].

### 3 Metodologia

Durante o ano de 2008 essa Drogaria já havia sido estudada, sendo assim, durante todo o período do curso continuei estudando as compras, vendas, faturamento, e lucratividade da mesma até os dias atuais, com o objetivo em conhecer a sazonalidade ocorrida em suas vendas mensalmente para ter um parâmetro estabelecido. Nesse sentido, registraram-se os valores de compras e vendas nos anos de 2008, 2009, 2010, e 2011 (até Agosto). Com esses valores compararam-se a produtividade em termos da relação faturamento (venda) e custos (compra) nos distintos períodos, correspondentes a primavera/verão e outono/inverno de cada ano.

Pesquisou-se também a média de clientes atendidos no balcão em períodos distintos da coleta de dados. Tendo a média de clientes atendidos em períodos diferentes, foi possível também saber a média de valor vendido por atendimento.

Pesquisou-se em artigos científicos da área da saúde quais são os diagnósticos sazonais e as épocas que eles mais incidem sobre a população do sudeste do Brasil que tem inverno seco e frio, propício a propagação de infecções respiratórias.

Em pesquisa de campo foi constatado que na Área Cura do município de Sumaré-SP existem 14 Farmácias e Drogarias em um perímetro de 5 quilômetros ao redor da Drogaria estudada neste artigo. Os bairros compreendidos neste perímetro são: São Francisco, Maracanã, Parque das Nações, São Luiz, Ipiranga, Danúbio Azul, Denadai, Sol Nascente, Santo Antônio, Santiago, Zumbi dos Palmares (invasão), Nova Esperança, Calegari, Bom Retiro, Bandeirantes I, e Bandeirantes II.

A inauguração de cada uma dessas Farmácias e Drogarias data do ano de 1985 a 2008. Até o ano 2000 havia 10 Farmácias e Drogarias na região acima mencionada, porém hoje somente 8 delas estão em funcionamento. Após o ano de 2005, a região recebeu 6 novos entrantes no setor farmacêutico representando um aumento de 75% nas empresas deste

seguimento. Somente uma destas Drogarias tem 3 filiais, e as outras pertencem a 3 empresários que não têm nenhum tipo de sociedade entre si.

Segundo Rozendo [7], em 2009, a população da área cura era de aproximadamente 70.000 habitantes, e segundo o censo do IBGE [8] realizado no ano de 2010, Sumaré tem uma população de 241.437 habitantes.

Na Tabela 1 mostra-se um aumento populacional na Região Metropolitana de Campinas-RMC, inclusive no município de Sumaré-SP.

Tabela 1. Aumento populacional na Região Metropolitana de Campinas-RMC no período dos últimos 10 anos.  
fonte: <<http://www.observatoriometropolitano.com.br/noticias9.php>> [8]

Município	2000	2010	%
Americana	182.593	210.701	15,4%
Artur Nogueira	33.124	44.270	33,6%
Campinas	969.396	1.080.999	11,5%
Cosmópolis	44.355	58.821	32,6%
Engenheiro Coelho	10.033	15.719	56,7%
Holambra	7.211	11.292	56,6%
Hortolândia	152.523	192.225	26,0%
Indaiatuba	147.050	201.848	37,3%
Itatiba	81.197	101.450	24,9%
Jaguariúna	29.597	44.331	49,8%
Monte Mor	37.340	48.971	31,1%
Nova Odessa	42.071	51.278	21,9%
Paulínia	51.326	82.150	60,1%
Pedreira	35.219	41.549	18,0%
Santa Bárbara d'Oeste	170.078	180.148	5,9%
Santo Antônio de Posse	18.124	20.635	13,9%
Sumaré	196.723	241.437	22,7%
Valinhos	82.973	106.968	28,9%
Vinhedo	47.215	63.685	34,9%
<b>RMC</b>	<b>2.338.148</b>	<b>2.798.477</b>	<b>19,7%</b>

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Conforme Tabela 1, nota-se que Sumaré teve um aumento populacional de 22,7% que é acima da média regional para os últimos 10 anos, sendo assim, um aumento de 75% em empresas do mesmo ramo pode significar saturação da concorrência mesmo sendo em uma região que abriga aproximadamente 29% da população do município.

#### 4 Resultados e discussões

Após coletar os dados, nota-se uma correlação oblíqua entre o faturamento e a lucratividade. Isso porque faturamento não significa obrigatoriamente lucro, embora um dependa diretamente do outro.

Ano após ano, o faturamento desta Drogaria aumenta, mas, com isso, também aumenta sua carga tributária, visto que a mesma é optante pelo SIMPLES, sendo ela uma Microempresa cadastrada como “Ltda-ME”.

No ano de 2008, a Drogaria fechou seu faturamento com o valor de R\$ 345.803,25. Com esse faturamento, a alíquota de impostos era de 6,84%, que é a aplicada a empresas com faturamento entre R\$ 240.000,01 e R\$ 360.000,00.

Nos anos de 2009 e 2010, a Drogaria fechou o faturamento com os valores de R\$ 365.893,09 e R\$ 398.567,20 respectivamente, tendo sua alíquota de impostos aumentada para

7,54%, que é a aplicada a empresas com faturamento entre R\$ 360.000,01 e R\$ 480.000,00. Em 2011, entre os meses de Janeiro a Agosto, a Drogaria acumula um faturamento no valor de R\$ 308.429,45 para o período.

Na Tabela 2, as alíquotas de impostos praticadas por empresas optantes pelo SIMPLES em território nacional:

Tabela 2. alíquota simples

fonte: <[http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lc123\\_2006.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lc123_2006.htm)> [7]

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Além do aumento da alíquota do SIMPLES causado pelo aumento no faturamento da Drogaria, a Substituição Tributária para Medicamentos Genéricos está sendo alterada no Estado de São Paulo pela Portaria CAT 101/2011 publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 01/07/2011.

Sendo assim, os preços destes itens sofrerão reajustes que o empresário prefere não repassar aos consumidores, visto que os preços da categoria são reajustados anualmente no mês de abril, e é publicado na revista ABCFARMA - (Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico), conforme Preço Máximo ao Consumidor - (PMC) definido pela Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos - (CMED).

Segundo a Revista ABCFARMA, a taxa de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS incide sobre os medicamentos da seguinte forma:

- 19% para o Estado do Rio de Janeiro,
- 18% para os Estados de Minas Gerais e São Paulo,
- 17% para os demais Estados, exceto Paraná,
- 12% para os Medicamentos Genéricos no Estado de Minas Gerais,
- 12% para todos os medicamentos no Estado do Paraná. [9]

Prevendo esse aumento, a empresa está estocando medicamentos para amenizar o impacto financeiro que essa tributação causará, mesmo sabendo que estoque significa “dinheiro parado”, o empresário explica que a ação compensa, pois a validade destes

medicamentos varia entre 2 e 3 anos, e o fato de não pretender repassar o aumento ao consumidor estimula-o a manter esse comportamento.

Sendo assim, fatores como Impostos, Substituição Tributária, Descontos e Bonificações vêm diminuindo gradativamente a Margem de Lucro para o seguimento farmacêutico não só em Sumaré, mas em todo o Estado de São Paulo.

Pesquisando artigos sobre a Substituição Tributária dos Medicamentos, percebe-se que, se for praticado o preço com o reajuste, em alguns casos pode ser superado o PMC definido pela CMED [10], e isso pode acarretar uma multa no valor de R\$ 3,2 milhões ao estabelecimento que cobrar valor superior ao PMC. [11]

Sendo assim, Farmácias e Drogarias que praticam descontos diminuirão seus descontos, ou praticarão o próprio PMC uma vez que esse valor não pode ser superado sob pena de multa.

Pela nova Portaria CAT nº 101/2011, a Substituição Tributária diminui a taxa para Medicamentos Referência, e aumenta para Medicamentos Genéricos e Similares.

No caso dos Medicamentos Referência, com o cálculo do ICMS pela Portaria CAT nº 101/2011, a farmácia terá uma redução de 81,16% em comparação com o valor a ser pago de acordo com a Portaria CAT nº 54/2010. [10]

No caso dos Medicamentos Genéricos, com o cálculo do ICMS pela Portaria CAT nº 101/2011, a farmácia terá um aumento de 40,32% no valor do ICMS a pagar em comparação com o valor a ser pago de acordo com a Portaria CAT nº 54/2010. [10]

No caso dos Medicamentos Similares, com o cálculo do ICMS pela Portaria CAT nº 101/2011, a farmácia terá um aumento de 130,77% no valor do ICMS a pagar em comparação com os valores a ser pago de acordo com a Portaria CAT nº 54/2010. [10]

Até 2008, os Laboratórios Farmacêuticos ofereciam descontos que variavam entre 10% e 20% para Medicamentos Éticos, que são os medicamentos de marca conhecida. Ex.: ANADOR® = (Dipirona Sódica).

Desde então, os descontos cessaram para esta linha de produtos que é responsável por aproximadamente 60% do faturamento da Drogaria. Isso contribuiu para o aumento dos custos variáveis, diminuindo a margem de Lucro Bruto da empresa. Atualmente, apenas um fornecedor que é uma distribuidora da RMC, oferece descontos na forma de bonificação para algumas linhas de medicamentos.

O sistema de bonificação é aplicado da seguinte maneira:

O fornecedor oferece uma porcentagem em desconto ao cliente, e o valor monetário desse desconto é convertido em mercadorias que serão entregues na próxima compra.

Para a Drogaria em estudo, somam-se aos fatores mencionados o aumento da concorrência em 75% nos últimos 6 anos com novos entrantes no ramo de Farmácias e Drogarias, que, mesmo com aumento populacional de 22,7% em 10 anos, nota-se a saturação que ocorre neste ramo.

No Gráfico 1, verifica-se a evolução da lucratividade obtida durante os meses de Janeiro de 2008 a Agosto de 2011:

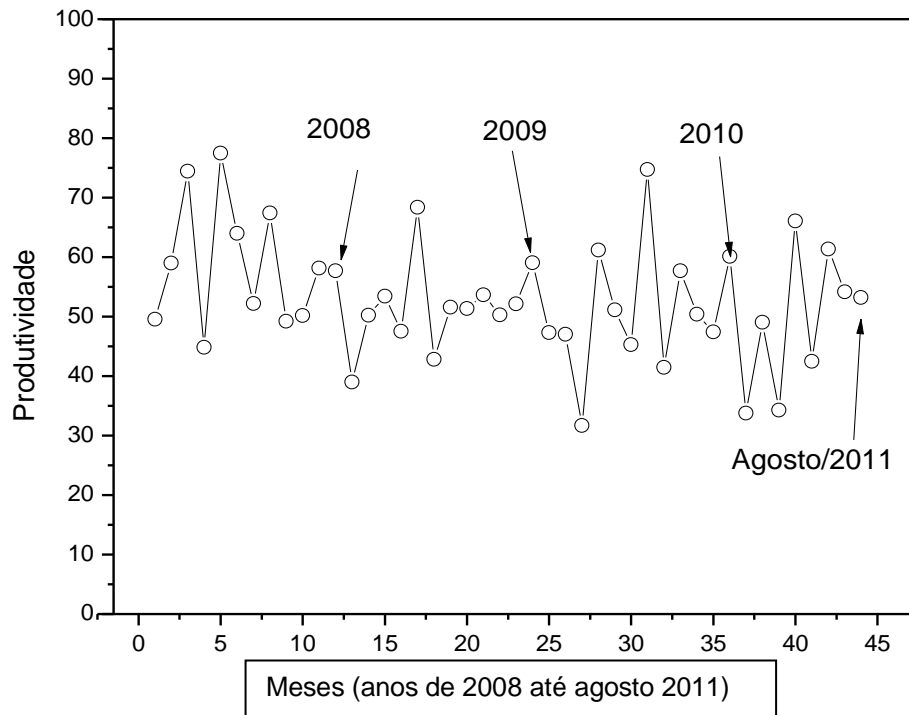


Gráfico 1. Relação de Lucratividade em Porcentagem entre os Períodos de Janeiro de 2008 a Agosto de 2011.

Fonte: Arquivos Internos Da Drogaria.

Conforme Gráfico 1, nota-se que os picos de lucratividade ocorrem em meses frios que pertencem às estações climáticas de outono e/ou inverno. Nos picos de lucratividade ocorre em meses frios que pertencem às estações climáticas de outono e/ou inverno, conhecida como “gripe suína” em Maio de 2008, e Julho de 2009, sendo que nesse último ano, a volta às aulas foram adiadas para a terceira semana de Agosto de 2009 devido ao surto.

Em Julho de 2010 e Abril de 2011, também há picos na lucratividade, mas não se encontrou nenhum motivo mais específico além das “IVAS” já mencionadas na introdução deste artigo. Neste contexto, pode-se dizer que, embora seja notável que durante os meses quentes e úmidos, principalmente no verão, há uma queda nas vendas, pois nesta época as doenças mais comuns são relacionadas ao coração, pressão, diabetes e colesterol, a relação de produtividade entre os períodos apresenta diferença. É pertinente lembrar que, para estes medicamentos, há distribuição gratuita na Rede Pública, pois, na maioria dos casos, estes medicamentos são de uso contínuo.

A Área Cura tem 4 Unidades Básicas de Saúde com Farmácias, sendo 3 delas no perímetro de 5 quilômetros ao redor da Drogaria estudada neste artigo, que distribuem esses medicamentos de uso contínuo gratuitamente, além de uma Farmácia Popular do Governo Federal a aproximadamente 200 metros da Drogaria em estudo, que também faz o mesmo serviço, distribuindo medicamentos de uso contínuo gratuitamente e vendendo por preços que chegam a 10% dos praticados em Drogarias convencionais para os demais medicamentos. Diante deste cenário, a Drogaria foca suas vendas durante a primavera e verão em cosméticos, perfumaria, e demais materiais que não têm seus preços controlados pelo governo, visto que, nesse período, vende menos medicamentos, e são de menor valor comercializados nesta época do ano.

Outra conduta adotada pela empresa é a estocagem de medicamentos durante o verão para vendê-los no outono e inverno por duas razões. A primeira delas é aproveitar o baixo giro destas mercadorias nas distribuidoras nesta época do ano para comprá-las com bonificação e vendê-las a preço de mercado no outono e inverno, que é o preço publicado na Revista ABCFARMA conforme PMC definido pela CMED. A segunda razão é o reajuste ocorrer em abril, ou seja, tudo que foi estocado antes dessa data terá um preço maior após o reajuste.

Sendo assim, essa menor lucratividade nos períodos de primavera/verão ocorre também devido ao aumento no índice de compras focado na estocagem “pré-reajuste” que aparece na coleta de dados de maneira a mostrar que as compras e as vendas estão com valores bem mais próximos que em outras épocas do ano.

É interessante para a empresa manter dinheiro parado em estoque em curto prazo para recuperá-lo em longo prazo com a alta demanda de consumo para estes medicamentos no outono/inverno com o aumento das “IVAS” em épocas de tempo frio e seco, tendo em estoque mercadorias adquiridas. É uma maneira de fazer um “Estoque-Pulmão” que incha de maneira proposital em uma determinada época para murchar em período oportuno.

No Gráfico 2, apresenta-se uma análise da lucratividade em períodos isolados de primavera/verão e outono/inverno nos últimos 3 anos:

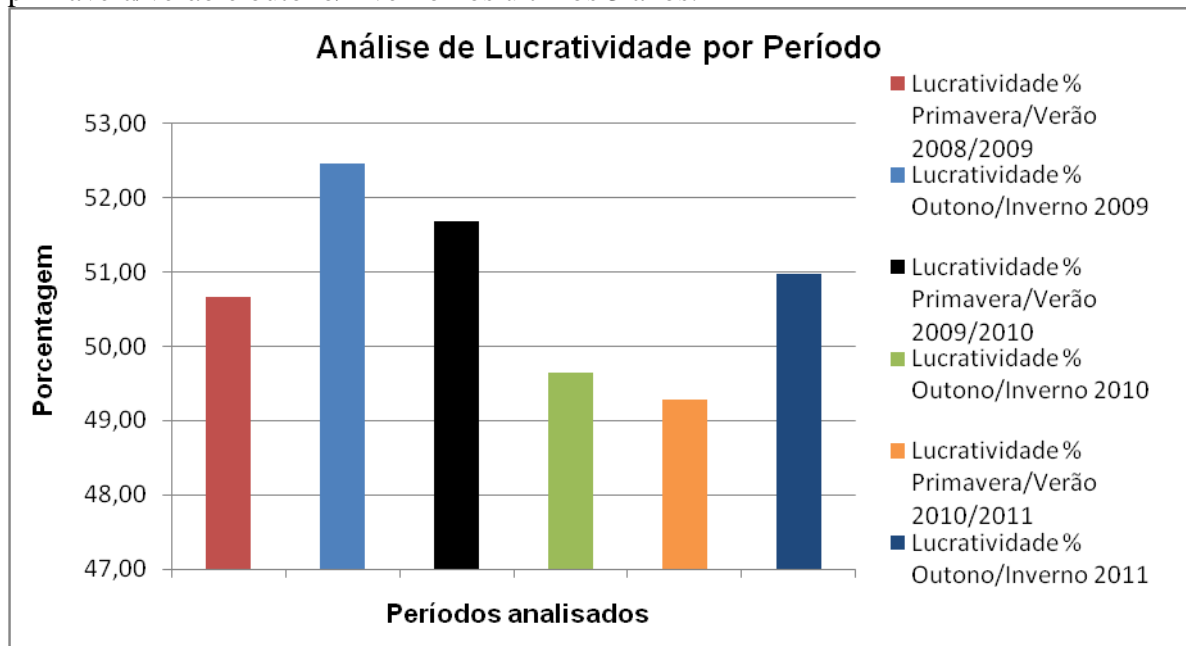


Gráfico 2. Relação entre a Lucratividade durante primavera/verão e outono/inverno nos anos de 2008 a 2011.

Fonte: Arquivos Internos da Drogeria.

Somente no período de outono/inverno de 2010, a lucratividade não apresenta pico tão alto quanto os outros anos, o que vai contra a tendência. Mas é notória a diferença no período de primavera/verão que tende a ser menor que o outono/inverno de cada ano. Analisando os faturamentos de maneira isolada, é visível uma tendência de alta contínua a cada período como está explícito no Gráfico 3.

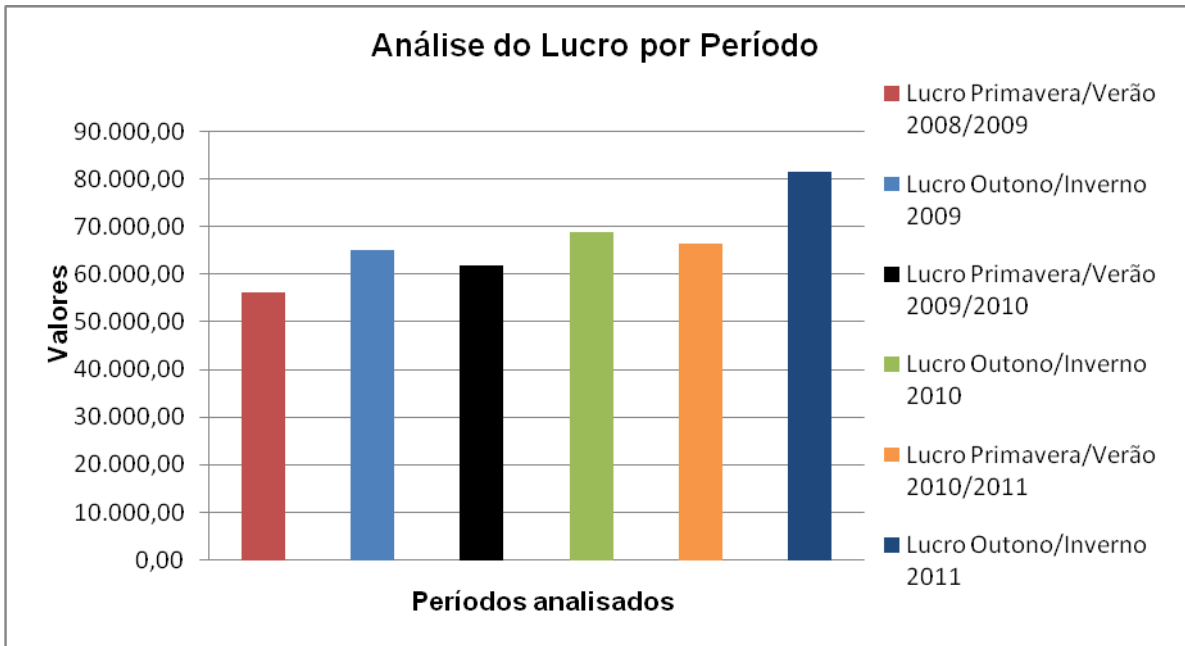


Gráfico 3. Relação entre o Lucro durante primavera/verão e outono/inverno nos anos de 2008 a 2011.  
 Fonte: Arquivos Internos da Drograria.

Como já visto, mesmo estudando de maneira isolada os períodos, nota-se a tendência de faturamento subindo e lucratividade caindo ano a ano. Nos Gráficos 4 e 5, apresentam-se as tendências de faturamento entre janeiro de 2008 e agosto de 2011. Observa-se, claramente, que, se não se estudar de maneira isolada, mas integralmente o faturamento e a lucratividade nos últimos 3 anos:

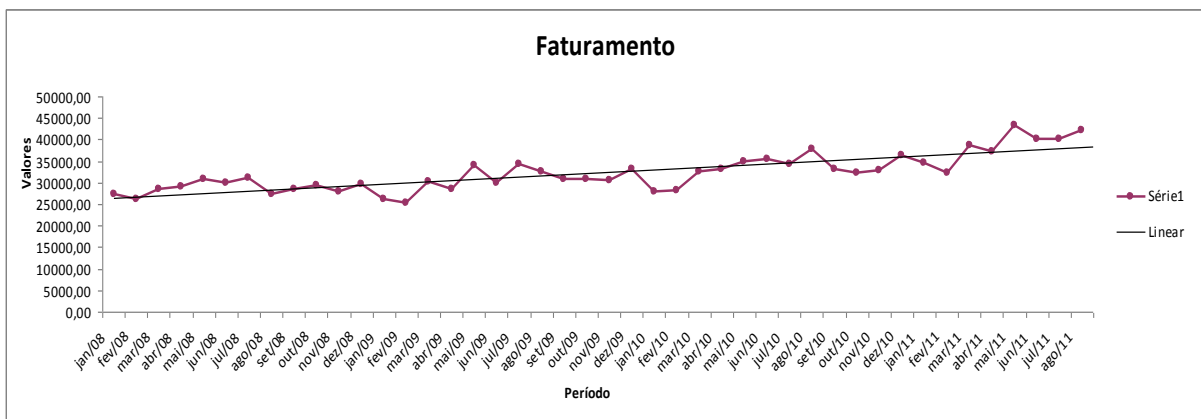


Gráfico 4. Faturamento entre Janeiro de 2008 e Agosto de 2011.  
 Fonte: Arquivos Internos da Drograria.

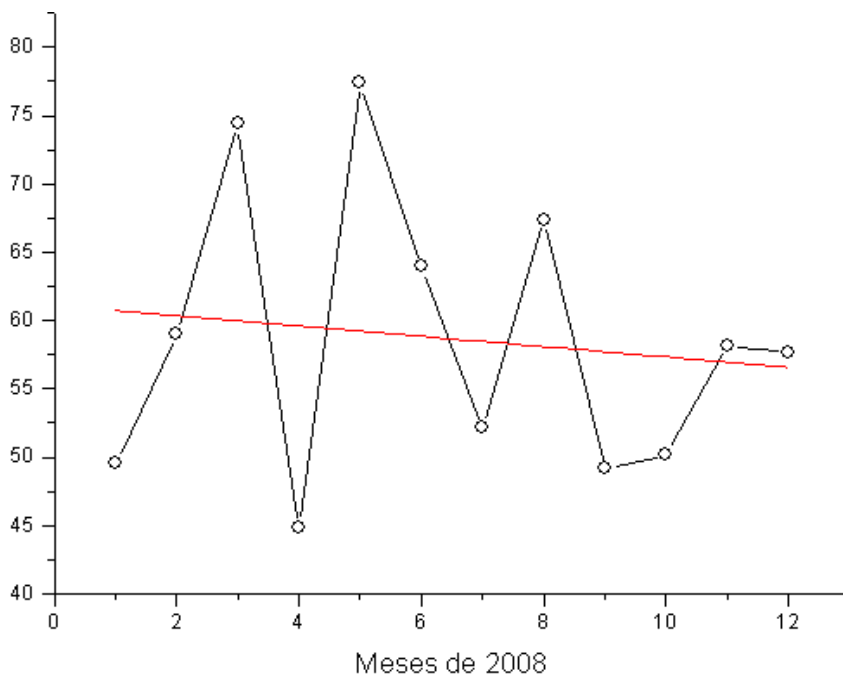
No Gráfico 4, nota-se uma tendência de aumento no faturamento ao longo do período da pesquisa de campo. Enquanto isso, no Gráfico 5, nota-se uma tendência de queda na lucratividade ao longo do período da pesquisa de campo.





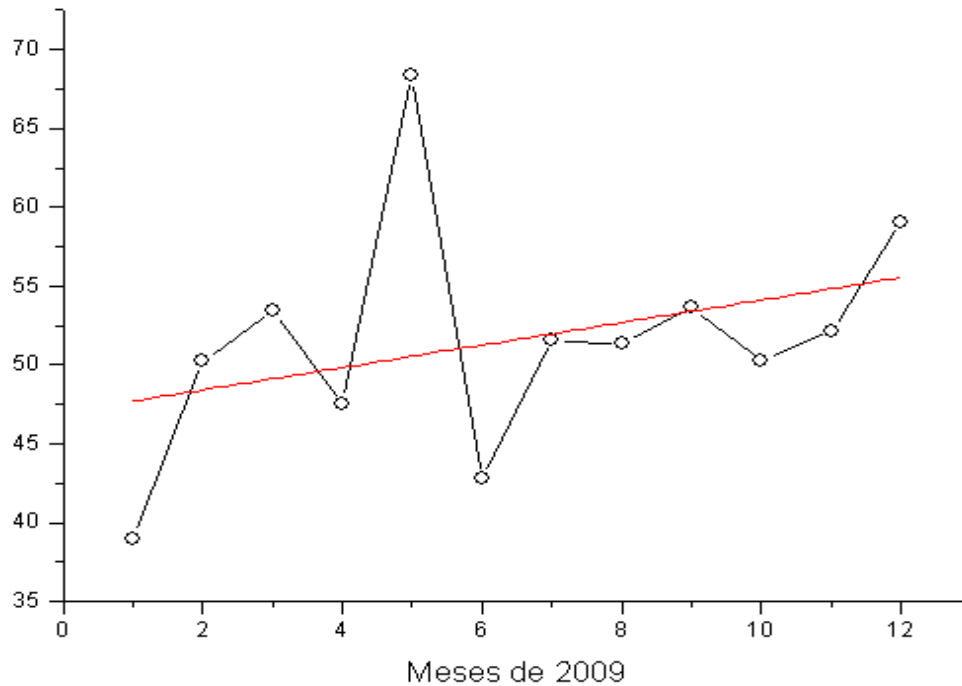
**Gráfico 5.** Lucratividade entre Janeiro de 2008 e Agosto de 2011.  
**Fonte:** Arquivos Internos da Drograria.

Como já mencionado, há uma relação oblíqua entre Faturamento e Produtividade neste artigo. Essa relação oblíqua era invisível quando se analisava os gráficos separadamente ano a ano. Porém ao fazer uma linha temporal dos últimos três anos, pode-se notar essa ocorrência que, a princípio, parece algo discrepante. Nota-se, nos gráficos a seguir, que a lucratividade sempre parece aumentar, apenas para o ano de 2008 aparece uma linha de tendência com declínio e, nos demais anos, essa mesma linha prospera de maneira pujante. Nos Gráficos 6 ao 9, representam-se os anos de 2008, 2009, 2010 e 2011 respectivamente:



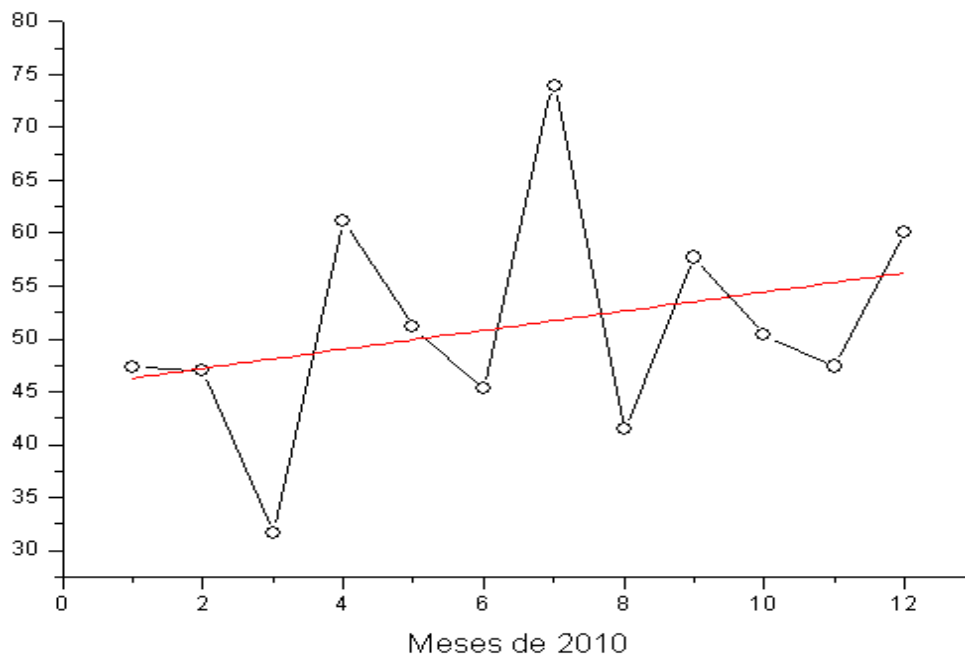
**Gráfico 6.** Lucratividade no ano de 2008. **Fonte:** Arquivos Internos da Drograria.

Para o ano de 2008, há dois picos significativos de lucratividade em março e em maio, mas o restante do ano mostra resultados mais modestos com relação a estes. No Gráfico 7, tem-se a Lucratividade para o ano de 2009:



**Gráfico 7.** Lucratividade no ano de 2009. Fonte: Arquivos Internos da Drogaria.

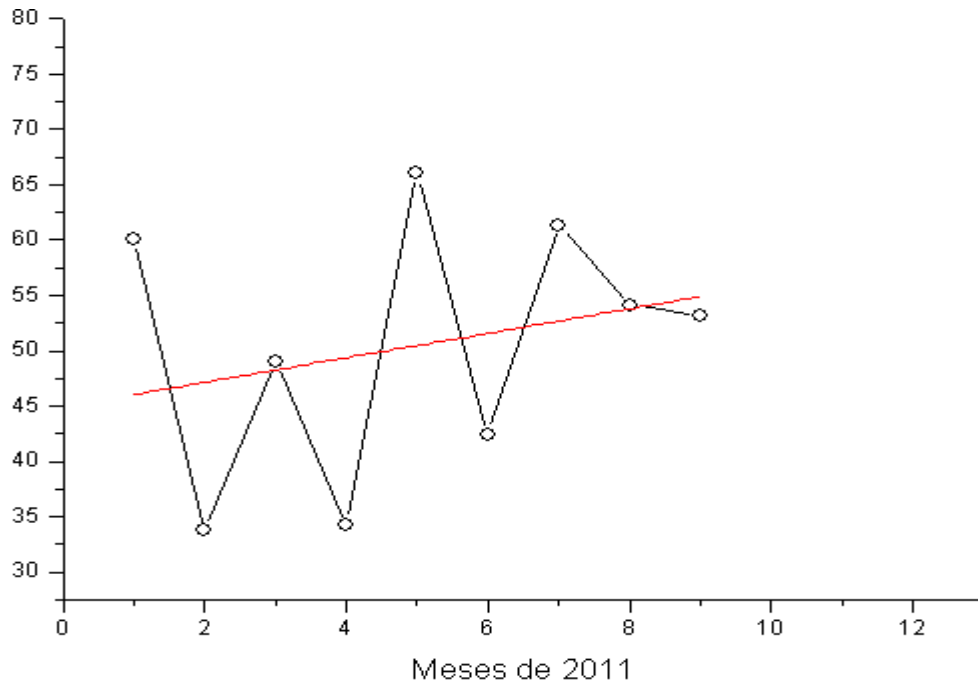
Para o ano de 2009, nota-se tendência de alta se comparado isoladamente os outros anos, tendo seu pico mais significativo em maio. Essa tendência de alta se repete para 2010 e 2011 quando se estuda os meses em vez nos anos como já visto. No Gráfico 8, apresenta-se a Lucratividade para o ano de 2010:



**Gráfico 8.** Lucratividade no ano de 2010. Fonte: Arquivos Internos da Drogaria.

Para o ano de 2010, ainda nota-se tendência de alta se comparado isoladamente dos outros anos, tendo dois picos significativos em abril e julho.

Vê-se o Gráfico 9 referente a Lucratividade para o ano de 2011:



**Gráfico 9.** Lucratividade no ano de 2010. Fonte: Arquivos Internos da Drogaria.

Para o ano de 2011, o gráfico é iniciado em formato “W”, mas continua com tendência de alta se comparado isoladamente aos outros anos, tendo dois picos significativos em janeiro e maio. Foi comparado o número de atendimento em balcão, média vendida e média de atendimentos ao dia em períodos diferentes para comparação, conforme Tabelas 3 e 4 mostradas a seguir.

Tabela 3. Médias de vendas e atendimentos durante o Inverno de 2009.  
fonte: Arquivos Internos da Drogaria

Média Inverno 2009 atendimentos/dia	80,66
Média Inverno 2009 vendas/atendimentos	13,22
Média Inverno 2009 vendas/dia	1.065,67

Tabela 4. Médias de vendas e atendimentos durante o Inverno de 2011.  
fonte: Arquivos Internos da Drogaria

Média Inverno 2011 atendimentos/dia	82,20
Média Inverno 2011 vendas/atendimentos	16,17
Média Inverno 2011 vendas/dia	1.328,95

Nas Tabelas 3 e 4, mostrou-se aumento no atendimento e nas vendas após dois anos. Visto que a população vem aumentando ao longo do tempo, essa pode ser uma provável causa para o aumento nas vendas, pois o município de Sumaré tem aumentando acima da média regional, conforme mostra tabela do Censo 2010.

A média de atendimentos ao dia aumentou 1,91%; a média de vendas por atendimento, 22,31%; e a média de vendas ao dia, 24,71%. Nota-se que as pessoas estão comprando itens com valor comercial cada vez maior, mesmo o número de pessoas atendidas não aumentando tanto.

## 5 Considerações finais

Percebe-se que a lucratividade na Drogaria nos períodos de outono e inverno tem significativo aumento. A localização do estabelecimento pode ser considerada uma das dificuldades que a drogaria enfrenta, pois muitos clientes que moram na região da drogaria acabam dirigindo-se para as grandes redes de farmácias localizadas em cidades próximas como Campinas. Porém, um planejamento focado na captação de novos clientes tem sido a forma que o proprietário vem utilizando para obter melhores resultados.

Uma das formas utilizadas pelos proprietários foi um deles fazer o curso superior em Farmácia, sendo assim, a Drogaria tem farmacêutico em tempo integral no balcão. Com isso, novos clientes estão sendo fidelizados, vindo de bairros distantes até 5 quilômetros, indicados por amigos que moram perto dessa Drogaria, pelo bom atendimento e pela Atenção-Farmacêutica que dedica a seus clientes.

Outra maneira de fidelizar clientes foi diversificar opções de perfumaria e cosméticos, e isso tem certa importância no faturamento, pois esses itens não têm o preço controlado pelo governo e são mais consumidos no verão quando os clientes tendem a consumir menos medicamentos e os mais consumidos nesta época são de menor valor em face dos de maior consumo no inverno.

Através deste estudo de caso, pode-se observar a amplitude do estudo de produtividade e sua relação com o setor farmacêutico. O que se espera deste trabalho é apresentar a outros comércios farmacêuticos como se pode analisar o rendimento tendo como foco o número de atendimentos e medicamentos que são vendidos diariamente.

Buscar a fidelização dos clientes é um dos caminhos para uma rentabilidade eficiente. As facilidades de crédito e os benefícios que se podem oferecer através de convênios com empresas também é outro mecanismo para elevar a produtividade, já que muitas empresas estão aderindo a este tipo de convênio.

Conclui-se, então, que essa Drogaria possui um plano para elevar sua produtividade, diferenciado das outras drogarias pelo serviço de atendimento e a opção de produtos.

Mesmo utilizando-se de um método de estocagem “Estoque Pulmão”, que, ao longo do tempo, tem funcionado para este estabelecimento, sugere-se a implantação do Lote Econômico de Compra-LEC, Ponto de Pedido-PP, e Estoque de Segurança-ES diferentes do método já adotado.

## Agradecimentos

O autor agradece primeiramente a DEUS pela vida e pela oportunidade de voltar aos estudos. À minha esposa e filhos que, junto a mim, sobreviveram a tudo. Ao proprietário da Drogaria por disponibilizar os dados para pesquisa, e ao meu amigo e colega de turma Leandro de Souza Dias, que participou comigo desta pesquisa em 2009. A minha amiga e colega de turma Graziela Fernandes pelo apoio e atenção dispensados a mim durante esse trabalho acadêmico.

## REFERÊNCIAS

[1] PITREZ, P.M.C; PITREZ, J.L.B. **Infecções agudas das vias aéreas superiores - diagnóstico e tratamento ambulatorial.**

Disponível em :

<[http://www.medicina.ufba.br/educacao\\_medica/graduacao/dep\\_pediatria/disc\\_pediatria/disc\\_prev\\_social/roteiros/ivas/sesab.pdf](http://www.medicina.ufba.br/educacao_medica/graduacao/dep_pediatria/disc_pediatria/disc_prev_social/roteiros/ivas/sesab.pdf)> Acessado em: 26 jul. 2009.

[2] PEGN – **REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS em 03.02.09**, citado por <<http://mariobezerra.blogspot.com/2009/02/faturamento-de-farmacias-e-drogarias.html>>. Acessado em: 26 jul. 2009.

- [3] CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Produção: Uma Abordagem Introdutória**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [4] SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**; Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; Revisão Técnica de Henrique Luiz Corrêa- 2ª Ed, São Paulo, Atlas, 2002.
- [5] TUBINO, D.F. **Planejamento e Controle de Produção: Teoria e Prática**. São Paulo, Atlas, 2007.
- [6] FERREIRA, A.B.H. **Miniaurélio: O Minidicionário da Língua Portuguesa: 6ª ed. rev. atual**. Curitiba: Posigraf, 2004.
- [7] ROZENDO, V. **Emancipação movimenta Área Cura**. Disponível em: <<http://valessajornalismo.blogspot.com/2009/08/emancipacao-movimenta-area-cura.html>> Acessado em: 19 set. 2011.
- [8] Censo 2010: **População da RMC é de 2.798.477 pessoas**. Disponível em: <<http://www.observatoriometroplitano.com.br/noticias9.php>> Acessado em: 19 set.2011.
- [9] ARAÚJO, C.A; et al; Tributação de ICMS nos Estados; **Anexo da Revista ABCFARMA**, São Paulo, Ano 19 Setembro de 2011. São Paulo: Lison.
- [10] **Portaria CAT 101/2011**. Disponível em: <[http://www.dualmais.com.br/Noticias\\_Interna.aspx?id=992](http://www.dualmais.com.br/Noticias_Interna.aspx?id=992)> Acessado em: 07 out. 2011.
- [11] BECK, M. Cmed autoriza reajuste médio de 4,6% para medicamentos com preços controlados. **O GLOBO**, 08/mar. 2010. Caderno de Economia, Plantão. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2010/03/08/cmed-autoriza-reajuste-medio-de-4-6-para-medicamentos-com-precos-controlados-916013508.asp>> Acessado em: 08 out. 2011.

## **DE QUE FORMA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA 5S PODEM INFLUENCIAR NO SERVIÇO PRESTADO POR UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS NO INTERIOR DE SÃO PAULO?**

Andromeda Aparecida Denarde<sup>4</sup>

### **Resumo**

Este trabalho apresentou a aplicação do projeto 5s, e foi realizado na empresa Edson Antonio Denarde ME, localizada em Americana – SP, mostrando uma oportunidade de melhoria para a execução de serviços prestados pela empresa. Inicialmente, os 5s foram aplicados nos funcionários que são ajudante geral, pois eles são maioria e tem o contato direto com o cliente mais freqüente, são como uma ‘ponte’ entre o diretor e o cliente. A empresa executa todas as atribuições e serviços de acordo com as definições e regras da empresa, atendendo os clientes, satisfazendo suas necessidades e principalmente superando as suas expectativas. Este trabalho foi realizado para mostrar como funcionários bem treinados e cientes das suas funções, alinhados ao interesse de manter a ordem dentro do ambiente de trabalho facilita o seu crescimento dentro da empresa, e diminui os riscos de acidentes, proporcionando assim, um funcionário mais motivado. Pode-se observar ao longo do trabalho, que com a aplicação do projeto os funcionários tornaram-se mais assíduos, pró-ativos e começaram a ter mais interesse pelo trabalho.

**Palavras chave:** Qualidade, Ajudante Geral, Paisagismo, Atendimento.

### **Abstract**

*This work presented the implementation of the project 5s, and was held in Edson Antonio Denarde ME Company, located in Americana – SP, showing an improvement opportunity for the execution of services provided by the company. Initially, the 5s were applied to employees who are adjutant general, because they are the majority and have direct contact with customers more frequently, are like a 'bridge' between the director and the client. The company performs all the duties and services in accordance with the definitions and rules of the company, serving customers, satisfying their particular needs and exceeding their expectations. This work was carried out to show how well trained and aware of their duties, aligned to the interests of maintaining order within the work environment facilitates their growth within the company, and reduces the risk of accidents, thus providing a more motivated employee . It can be observed throughout the work that with the implementation of the project staff became more frequent, proactive and began to have more interest in the work.*

**Keywords:** *Quality, General Assistant, Landscaping, Treatment.*

### **1 Introdução**

Este estudo de caso foi desenvolvido em uma micro-empresa localizada na cidade de Americana – SP, aberta em 26 de março de 2008, mas que já estava em funcionamento bem antes disso. O dono da empresa começou trabalhando sozinho, apenas em pequenos serviços na casa de amigos e parentes. Com o passar do tempo, os clientes foram recomendando o

---

<sup>4</sup> Administração de Empresas, Faculdades Network; Estagiária no Banco Citibank S/A, Brasil ([drozinha.aa@gmail.com](mailto:drozinha.aa@gmail.com))

serviço para outras pessoas, e a empresa foi ganhando força no mercado. Viu-se a necessidade de contratar alguns funcionários para ajudar nos serviços. A empresa se tornou reconhecida pelo bom desempenho no ramo paisagístico e na eficiência dos serviços prestados.

Começou então a aparecer serviços maiores para a empresa, mas que não poderiam ser executados devido à necessidade de emissão de nota fiscal. O diretor da empresa fez um planejamento para que pudesse abrir uma empresa, para que assim pudesse executar os grandes serviços e pudesse dar um direito para seus funcionários, que era a carteira assinada. A partir desse momento, a demanda de serviços aumentou rapidamente e foi necessária a contratação de novos funcionários e a aquisição de um novo veículo, pois o antigo já não era suficiente.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (2001, p.53) [1] “negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”, com base nessa definição, a organização tem como seu negócio a superação na prestação de serviço e foco ao atendimento ao cliente. A satisfação dos clientes é a meta da empresa.

O foco no cliente é primordial para o sucesso da empresa, pois se o cliente está satisfeito sabem-se exatamente quais mudanças devem ser implantadas, ou até mesmo os planos que devem ser abandonadas.

Relato de todos os fatores apresentados, identificando a oportunidade de melhoria no processo, pois após a análise da empresa, a visualização das potencialidades e fraquezas estará evidente para o estudo em questão.

O estudo em análise foi focado na aplicação do projeto, inicialmente com os ajudantes geral e jardineiros, mostrando a importância desses profissionais na aplicação do projeto, pois eles são fundamentais na empresa. São eles quem tem que cuidar da sua própria organização, analisar se o serviço está bem feito, se ainda há algo pendente entre outros detalhes, para que o diretor não perca tempo tendo que fazer várias revisões no trabalho até a aprovação do mesmo.

Essa empresa foi escolhida, devido à facilidade de obter informações para execução desse trabalho. Por ser uma empresa pequena, a pesquisa com os clientes foi rápida e precisa. A intenção do trabalho era analisar o antes e o depois no dia-a-dia da empresa, pois antes da aplicação do projeto a empresa tinha outras visões de um ‘bom trabalho’. Hoje, a empresa tem em mente que não adianta apenas entregar o serviço pronto. Durante toda a execução, precisa haver organização de ferramentas, descarte de materiais em locais corretos e funcionários precisam ter polidez, pois clientes mudam de idéia o tempo todo até a conclusão do serviço.

## 2 Referencial teórico

Segundo o IPEN [2], o programa 5s teve início no Japão após o final da 2ª guerra mundial, período em que o país necessitava de ajuda para organizar os problemas que estavam ocorrendo no país após sua derrota. Os japoneses cientes da situação em que o seu país se encontrava, uniram-se e aceitaram que a modernidade era uma mudança necessária. O programa se mostrou tão eficaz, que até hoje é considerado o principal método para medir a qualidade e produtividade no país.

Após o final da segunda guerra mundial, a economia japonesa ficou muito mal vista devido a sua participação desastrosa na guerra. Como o país foi derrotado na guerra, seus produtos não eram vistos pelo mundo como produtos com qualidade. Suas exportações e importações diminuíram drasticamente, pois o seu povo estava com baixo poder de compra. Os japoneses perceberam que precisavam de um diferencial para ser destaque no mundo e poder reconstruir sua economia que estava tão abalada. Resolveram então priorizar a qualidade em todos os setores de produção ou serviço para que conseguissem voltar ao mercado mundial (Carvalho, 2006, p.41) [3]

Segundo Campos (1999) [4], “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Segundo Loremçon (2009) [5], “Manter clientes exige o estabelecimento de um relacionamento com eles. Mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes: do cliente e do vendedor.” A qualidade era estabelecida pelo cliente e não engenheiros, o pessoal de marketing ou a alta administração. A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente. Se o objetivo é atingir a Qualidade Total, os resultados atingidos precisam ser constantemente avaliados, para saber se o objetivo desejado foi alcançado. Se os resultados atingidos estiverem fora dos padrões estabelecidos pela organização, devem-se reavaliar as causas e atuar para que na próxima avaliação, os resultados sejam atingidos.

Segundo Campos (1999) [4], Existem duas formas de se medir o conceito de qualidade: o conceito do produtor e o conceito do cliente. O produtor acredita que se tiver durabilidade e preço baixo, ele tem qualidade. Mas o cliente quer muito mais que isso. Ele observa cores, cumprimento de prazos prometidos, qualidade do produto / serviço, durabilidade, tamanho, atendimento, preço entre outros.

Com o passar dos tempos, a qualidade valorizou-se e passou a ser classificada como estratégica. Passou então a exigir planejamentos mais adequados e se tornou um dos mais importantes objetivos de uma organização.

Para que o produto ou serviço prestado pela empresa tenha Qualidade Total, a empresa precisa possuir qualidade, custo proporcional, bom atendimento, cumprir prazos, oferecer segurança ao consumidor final entre outras exigências que o consumidor faz.

Segundo Ishikawa, (1993, p.295) [6] qualidade é “uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes”.

Mezzomo, (2001, p.73) [7], define qualidade como sendo “um conjunto de propriedades de um serviço (produto) que o torna adequado à missão de uma organização (empresa) concebida como resposta às necessidades e legítimas expectativas de seus clientes”.

Grande parte dos empresários acredita que oferecendo produtos com baixo custo no mercado irá conquistar e atrair novos clientes. Até acredita-se que o consumidor se sinta atraído por preços baixos. Mas a partir do momento que comprar o produto ‘barato’, mas que não dura, ou que não atinja suas expectativas, o consumidor nunca mais vai comprar o produto. Aí se gasta muito mais com propagandas para recuperar clientes que normalmente nunca mais comprarão novamente aquele produto, do que investindo em um produto um pouco melhor. O consumidor se sente muito atraído por produtos de baixo preço, mas às vezes pagam mais caro apenas para ter um produto que sabe que não vai ter problemas.

Segundo Carvalho (2006, p. 15) [3] “O programa 5s surgiu no Japão a partir de maio de 1950 quando a equipe do professor Kaoru Ishikawa lançou um método de combate aos desperdícios e eliminação de perdas, visando aperfeiçoar os recursos existentes em um país destruído pela guerra. Esse novo método que mexeu com o moral dos japoneses, foi chamado 5s e é composto de cinco ações ou sensos que iniciam com a letra “S” quando pronunciados em japonês”.

O desenvolvimento e implantação do projeto 5s auxiliaram na organização das empresas japonesas, ajudou na reconstrução do país e contribuiu para que os japoneses obtivessem a qualidade e o respeito que os produtos *made in japan* alcançaram muito rápido no mundo todo após a priorização da qualidade nas organizações.



A aplicação dos 5s, não é um projeto para ser executado e esquecido, é um projeto para se usar a vida toda, pois é uma mudança que ocorre no comportamento das pessoas. Não é somente um ‘dia da limpeza’ feito na empresa, mas sim uma forma de conduzir a empresa a conseguir ganhos efetivos de produtividade.

A denominação 5s foi adotada, pois em japonês as palavras relacionadas com cada fase do projeto inicia-se com “s”. São elas: Seiri (Deve-se manter apenas o necessário, e na quantidade certa. É necessário que todos se conscientizem de que aquilo que não se utiliza só atrapalha), Seiton (As coisas e os objetos permanecem em seus devidos lugares, ou seja, aquilo que é necessário deve ser encontrado de forma fácil), Seiso (Sempre limpo é muito diferente de sempre limpando, e meio limpo é algo que não existe. Esse tipo de regra determina que materiais não devam ser desperdiçados, e que os ambientes devem permanecer limpos após o uso), Seiketsu (O local onde nós vivemos e trabalhamos devem estar sempre favoráveis à saúde e a higiene), e o Shitsuke (É a busca da melhoria contínua a nível pessoal e organizacional. Quando um funcionário cumpre padrões e metas, ele consegue ter disciplina com mais facilidade).

Uma das estratégias definidas pelo programa determina que o Seitsuke seja colocado em prática apenas quando o Seiri, Seiton e Seiso forem estiverem funcionando corretamente. O mesmo ocorre com o Shitsuke. Esse último senso não precisa ser implantado. Quando os outros quatro sentidos estão funcionando em harmonia, ele é automaticamente implantado.

Para a implantação do programa precisa-se ser definida uma comissão treinada para cuidar dos critérios e assuntos determinados para a execução do programa. Precisa-se definir onde, quando e como implantar o programa; definir quem serão os responsáveis por cada área do projeto; definir e acompanhar um cronograma; ter uma empresa para transporte do material a ser reciclado; programar reuniões que devem ser registradas; manter a diretoria informada sobre o andamento; comunicar dificuldades e discutir alternativas de solução.

Se o projeto não for adotado com muito rigor pela organização e colaboradores, após sua execução ele pode ser esquecido. Se houver colaboração e envolvimento de toda a equipe, a organização conseguirá chegar à quinta fase do projeto e alcançar os resultados que tanto almeja.

Segundo Carvalho (2006, p.14) [3] “o envolvimento do programa 5s é positivo, pois traz benefícios às empresas que vão desde o recebimento da matéria prima, estocagem, armazenamento, inspeção de qualidade, abastecimento das linhas de produção, fabricação, serviços de embalagem, transporte interno e expedição dos produtos aos clientes externos até a revisão e organização dos sistemas administrativos e seus respectivos controles, contribuindo ainda para a elevação do grau de motivação”.

Segundo Vicino e Reyes (1997) [8], quando a organização alcança o quinto passo desse projeto, percebe-se que as pessoas estão ‘educadas’ a cumprir regras, pois o quinto passo só pode ser aplicado quando os outros quatro estão em perfeita sintonia. Se as pessoas fazem o que precisa ser feito sem que esteja sendo avaliada por ninguém, significa que possui autodisciplina.

Com a aplicação dos 5s certamente será mais fácil obter um ambiente agradável de trabalho, menos acidentes, menos objetos no meio do caminho, fazendo assim com que o trabalho possa fluir normalmente sem ser interrompido. As falhas no processo também podem ser observadas com mais facilidade, pois não tem outras coisas ao redor do funcionário para distraí-lo ou atrapalhar seu desempenho. Nesse tipo de ambiente, a probabilidade de ter funcionários com mais vontade de trabalhar é maior, e isso acarreta em melhores resultados independentemente do ramo e do tamanho da empresa. Funcionário que gosta do que faz e se sente valorizado pela empresa, dificilmente deixará a organização. (Carvalho, 2006, p76-77) [3].

### 3 Metodologia

Esse estudo foi uma oportunidade para aprender e principalmente notar alguma oportunidade de melhoria em serviços executados dentro das organizações. Os dados coletados e analisados tornam-se fatores primordiais para a elaboração do trabalho.

Segundo Roesch (1996) [9], para pesquisa de estágio em administração há vários tipos de projetos. A pesquisa aplicada tem como propósito entender a natureza e a fonte dos problemas, focando questões consideradas importantes pela sociedade. Os resultados esperados deste tipo de pesquisa são contribuições para teorias que auxiliem na formulação de programas e resoluções de problemas.

A pesquisa foi feita através de questionários de múltipla escolha, distribuídos aos clientes no período de 01 a 30 de setembro de 2010. Foram questionados 87 clientes, apenas pessoa física, de ambos os sexos e com idades entre 20 e 60 anos.

Os clientes que participaram da pesquisa eram em sua maioria da cidade de Americana, onde se concentram a maior parte dos clientes dessa empresa.

A intenção do questionário era saber qual o grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado pela empresa, e também saber os pontos que deveriam ser melhorados pela empresa.

Para a elaboração do questionário, foram seguidas algumas dicas disponíveis em um trabalho de um professor da USP e PUC, MS. Anivaldo (2000) [10]. Foi estabelecida uma ligação entre Problemas e objetivos do trabalho; Hipóteses; População a ser pesquisada; Análise de dados escolhidos / disponível.

O questionário foi escolhido em forma de múltipla escolha, devido à facilidade da aplicação e análise, agilizando nas respostas, mantendo assim o foco do cliente na resposta que a empresa desejava, oferecendo várias alternativas de resposta ao cliente e também o campo '( ) Outros', para que o cliente especificasse qual era o outro motivo que fazia com que ele voltasse a contratar o serviço da empresa.

Essa pesquisa pode ser definida como quantitativa, pois é mais adequada para colher opiniões das pessoas que respondem os questionários. Como já sabia as respostas necessárias para o desenvolvimento do trabalho, foram feitas perguntas objetivas para obtenção de respostas diretas. Assim, foi mais fácil analisar hipóteses geradas pelas respostas e trabalhar na melhoria dos pontos fracos.

Essa pode ser considerada uma pesquisa empírica, pois produz e analisa os dados gerados. A escolha por esse tipo de pesquisa se deu devido à possibilidade que oferece maior possibilidade de respostas concretas. Esse tipo de resposta faz com que seja mais fácil aproximar a prática da teoria.

Pode ser definido como um resumo de assunto, visto que 5s é um tema que já foi anteriormente discutido, inclusive em alguns trabalhos consultados e citados durante a execução desse estudo.

Na empresa deste estudo de caso, foi aplicado o questionário abaixo com os clientes que solicitam o serviço da empresa com mais frequência para avaliar o quando os clientes estavam satisfeitos com os serviços prestados pela empresa. Questionário foi definido como de múltipla escolha para que as respostas fossem mais objetivas.

Sexo <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Idade <input type="checkbox"/> até 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 à 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 à 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 à 50 anos <input type="checkbox"/> acima de 51 anos
Qual a renda média da família? <input type="checkbox"/> R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 2.000,01 até R\$ 3.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 3.000,01 até R\$ 5.000,00 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 5.000,00
Por qual motivo optou pelo serviço dessa empresa? <input type="checkbox"/> Preço <input type="checkbox"/> Serviço <input type="checkbox"/> Atendimento <input type="checkbox"/> Outros
Como você avalia o atendimento dos funcionários da empresa? <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Como você avalia o atendimento do diretor da empresa? <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Como você avalia o tempo de conclusão do serviço? (Avaliar desde a data de agendamento até a finalização do serviço) <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim

Figura 1.1: Pesquisa realizada com clientes da empresa de jardinagem.

Os dois primeiros dados não eram tão importantes para a pesquisa em questão, mas sem eles poderia ser que alguém se recusasse a responder principalmente pela questão da renda. Conseguiram-se então os gráficos necessários.

No gráfico seguinte, podem-se avaliar os motivos pelo qual os clientes contratam o serviço da empresa:

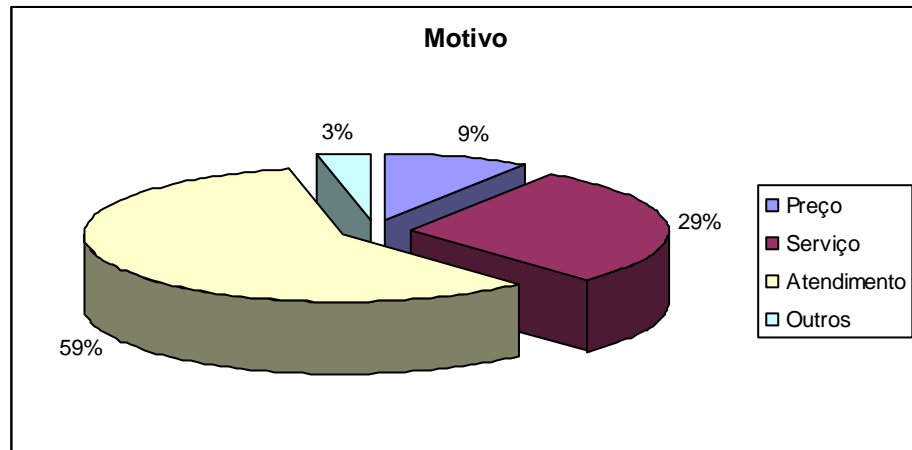


Gráfico 1.1: Avaliar a intensidade de satisfação dos clientes com a empresa.

No questionário, os clientes selecionaram apenas uma das alternativas. Nota-se que a maioria dos clientes gosta do atendimento da empresa. Em pesquisa com os clientes, eles informaram que a empresa tem um atendimento rápido e os funcionários são muito bem treinados. Percebe-se também que o serviço prestado pela empresa é de qualidade. Quando questionados sobre esse tópico, os clientes informaram que a empresa é muito organizada, não deixando principalmente lixo pelo quintal. Disseram também que o dono da empresa está sempre junto aos funcionários acompanhando a execução do serviço. Na opinião deles, isso faz com que os funcionários dêem o melhor de si, para mostrar serviço.

O que se pode observar superficialmente, é que o preço não é um diferencial da empresa. Talvez se os clientes pudessem responder mais de uma alternativa, eles tivessem selecionado preço também. Mas como era apenas uma alternativa, os clientes preferiram citar que gostam da empresa pela qualidade no atendimento e no serviço prestado. Isso é muito bom para a empresa, pois se o preço cobrado pelo trabalho for aumentado, mas a qualidade for mantida, muitos clientes continuarão fiéis a esta organização.

No próximo gráfico, pode-se observar a renda dos clientes atendidos pela empresa:

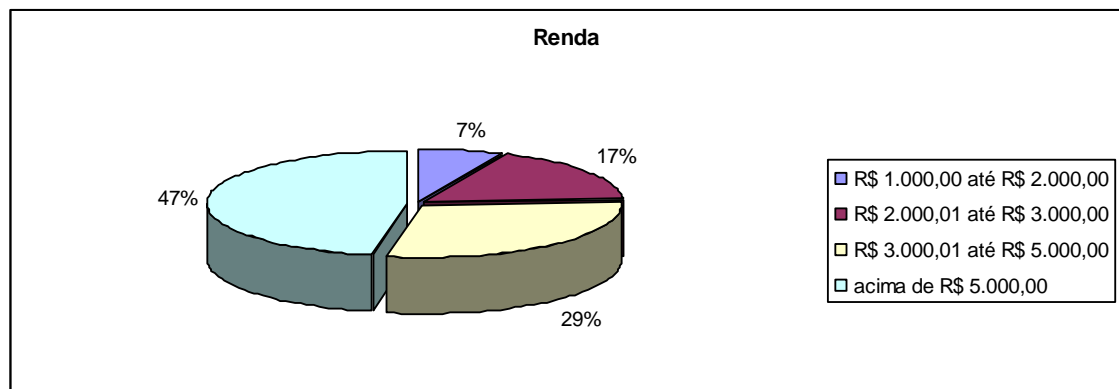


Gráfico 1.2: Analisar a renda média das pessoas que contratam os serviços da empresa.

A empresa atende pessoas físicas e também grandes empresas localizadas na região de Americana. A maioria dos clientes atendidos pela empresa faz parte da classe média alta. A empresa não tem nenhum cliente com renda abaixo de R\$ 1.000,00. As pessoas com rendas mais elevadas normalmente estão dispostas a gastar mais pela manutenção dos jardins. Quer seja por gostar do paisagismo quer seja pelo status.

No gráfico seguinte, observa-se a satisfação com o atendimento dos funcionários:

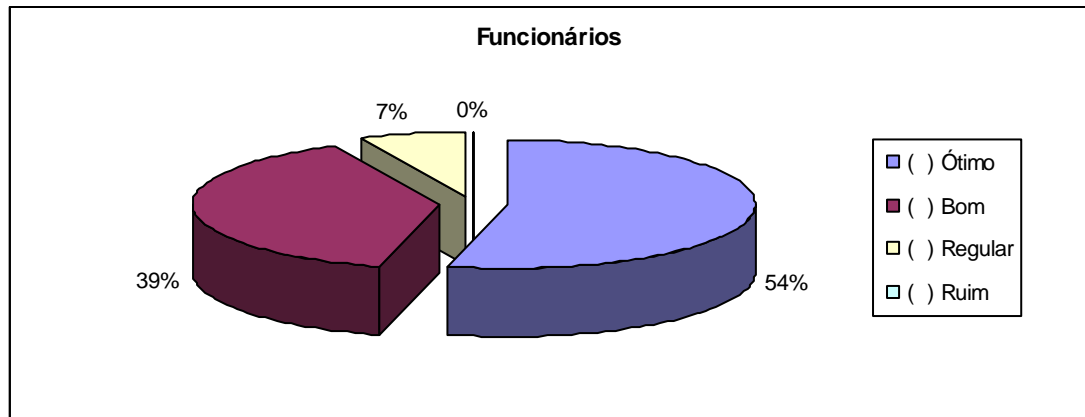


Gráfico 1.3: Analisar a visão que o cliente tem dos funcionários da empresa.

A grande maioria considera o atendimento dos funcionários ótimo. Acredita-se que essa qualidade ocorra pelo fato do diretor estar diariamente com os funcionários durante a execução de todo o serviço. Apenas 7% dos clientes acreditam que o atendimento dos funcionários seja regular. Estes, não quiseram citar os motivos.

No próximo gráfico, pode-se observar o grau de satisfação dos clientes com o diretor da empresa:

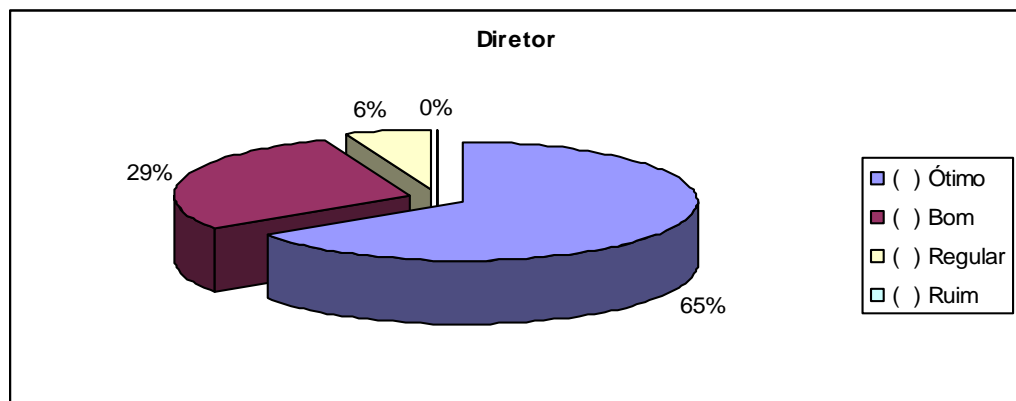


Gráfico 1.4: Analisar a visão que o cliente tem do atendimento do diretor.

Nota-se que a maioria dos clientes considera o atendimento do diretor da empresa ótimo. Quando interrogados sobre a resposta, informaram que são poucos os diretores que trabalham junto com os funcionários diariamente, e normalmente fazem o mesmo serviço, sem a distinção de chefia – empregado. Mesmo trabalhando com os funcionários diariamente, ainda encontra tempo para atender bem os clientes.

No gráfico abaixo podemos observar o prazo para o atendimento:

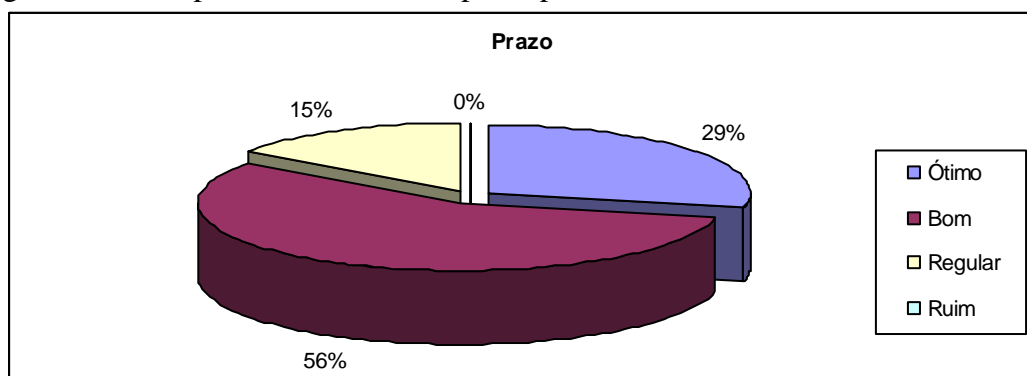


Gráfico 1.5: Analisar a satisfação do cliente com o prazo de atendimento da empresa.

Os clientes acham bom o prazo de atendimento da empresa, desde o dia de agendamento até o dia de conclusão do serviço. Os clientes que não selecionaram a opção ‘ótimo’, alegaram que normalmente é demorado para o início da execução do serviço. Alguns clientes aguardam até um mês. Os clientes que selecionaram ‘bom’, alegaram que é demorado, mas existem outras empresas que demoram mais, portanto por essa razão e outra série de fatores continuam com a empresa deste estudo.

#### **4 Resultados e discussões**

Para a empresa, a organização de materiais e lixo, cada um no seu lugar correto, faz com que diminua o número de ocorrências negativas no dia-a-dia da empresa. Com as ferramentas e lixos em seu devido lugar, o trabalho seria executado com maior agilidade e o número de acidentes de trabalho seria reduzido em grande escala. Esta análise também busca a satisfação dos funcionários, pois haverá maior envolvimento de todos da empresa, aprimorando a organização contínua.

Com o problema identificado, e com conhecimentos básicos em 5s, o diretor solicitou ajuda de uma equipe externa para ajudar a aplicar o sistema na empresa, pois assim poderia conseguir melhores resultados nos serviços executados, e menos funcionários afastados por acidentes de trabalho.

A empresa executa todas as atribuições e serviços de acordo com as definições e regras da empresa, atendendo os clientes, satisfazendo suas necessidades e principalmente tentando superar as suas expectativas, mas todo o processo necessita de melhoria.

Conforme análise verificou-se que antes da aplicação do projeto, os funcionários costumavam deixar muita ‘bagunça’ no ambiente de trabalho. Bagunças como ferramentas fora do lugar e lixo espalhado, faziam com que os funcionários se acidentassem com maior frequência, ferramentas pequenas fossem jogadas junto com o lixo por não serem encontradas e também faziam o serviço demorar mais tempo para ser concluído, pois tinham que ficar desviando das coisas.

Após a aplicação do projeto, notou-se uma melhoria significativa no rendimento do trabalho. Os funcionários trabalhavam mais rapidamente, pois já sabiam o local onde encontrariam as ferramentas necessárias para aquele tipo de serviço, os lixos estavam em suas devidas caçambas e conseqüentemente, a obra terminava mais rápido. Isso é bom para o cliente, que paga a empresa por dia trabalhado, e também é bom para a empresa, que pode fazer outros serviços devido a velocidade para concluir as obras. No gráfico seguinte, pode-se observar uma melhoria significativa no tempo para conclusão dos serviços.

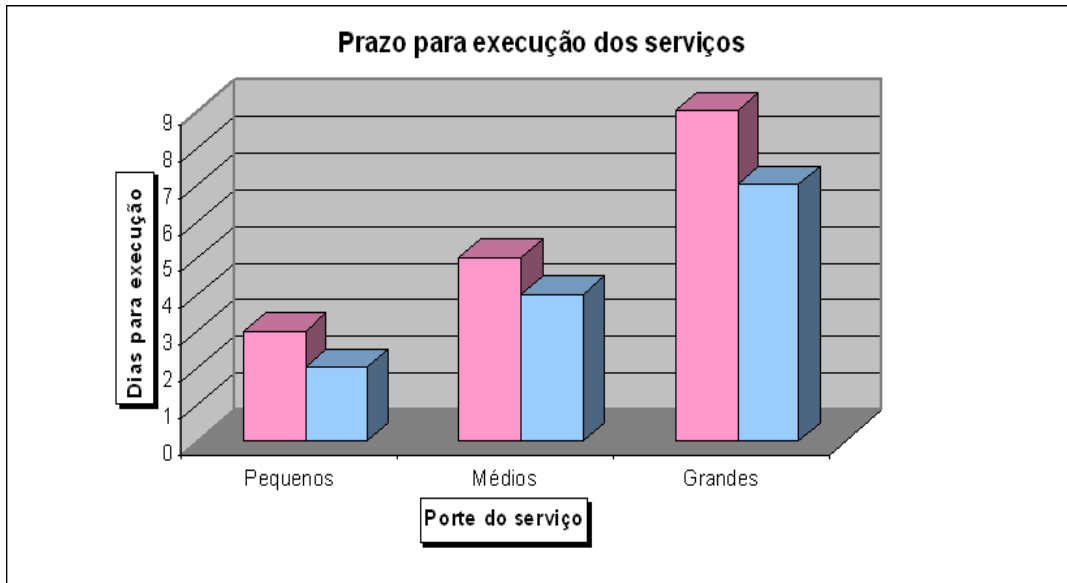


Gráfico 1.6: Analisar o prazo para execução dos serviços conforme o porte.

Pode-se observar também, que os funcionários passaram a se acidentarem com menos frequência, pois não havia tanto lixo e ferramentas espalhadas pela obra. Com funcionários acidentados, a empresa ficava em média 10 dias com o quadro reduzido. Isso fazia as obras atrasarem, e a empresa não conseguia cumprir os prazos. Conforme gráfico abaixo, pode-se observar que houve uma redução razoável de funcionários acidentados.

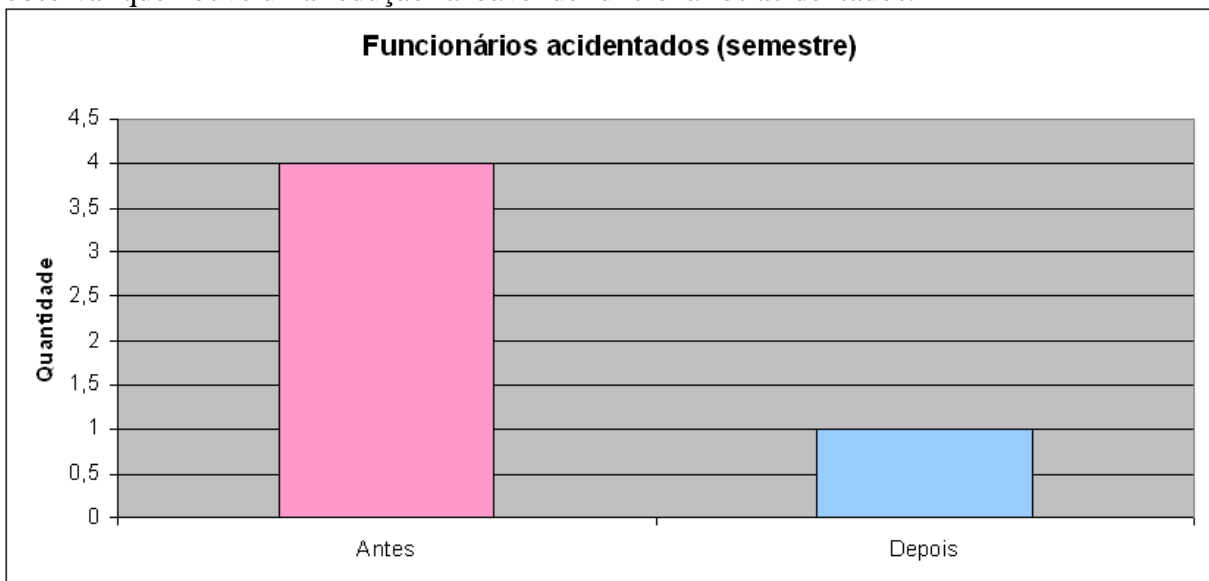


Gráfico 1.7: Analisar a redução de funcionários acidentados no semestre.

Até os clientes elogiaram a melhoria, e recomendaram o serviço prestado para outros clientes, que por sua vez também recomendaram a empresa. Hoje, os clientes possuem outra visão da empresa, eles vêem uma empresa organizada, que se preocupa com o bem estar do funcionário, pois em um ambiente limpo e organizado, se trabalha muito melhor. Conforme informações adquiridas com o escritório de contabilidade, devido ao aumento da demanda de serviços da empresa, o faturamento da empresa vem aumentando nitidamente. Isso devido ao aumento da quantidade de clientes por recomendação de clientes antigos, e também devido a uma conclusão mais rápida do serviço executado, permitindo assim atender outros clientes.

No próximo gráfico, pode-se observar um aumento médio no faturamento da empresa.

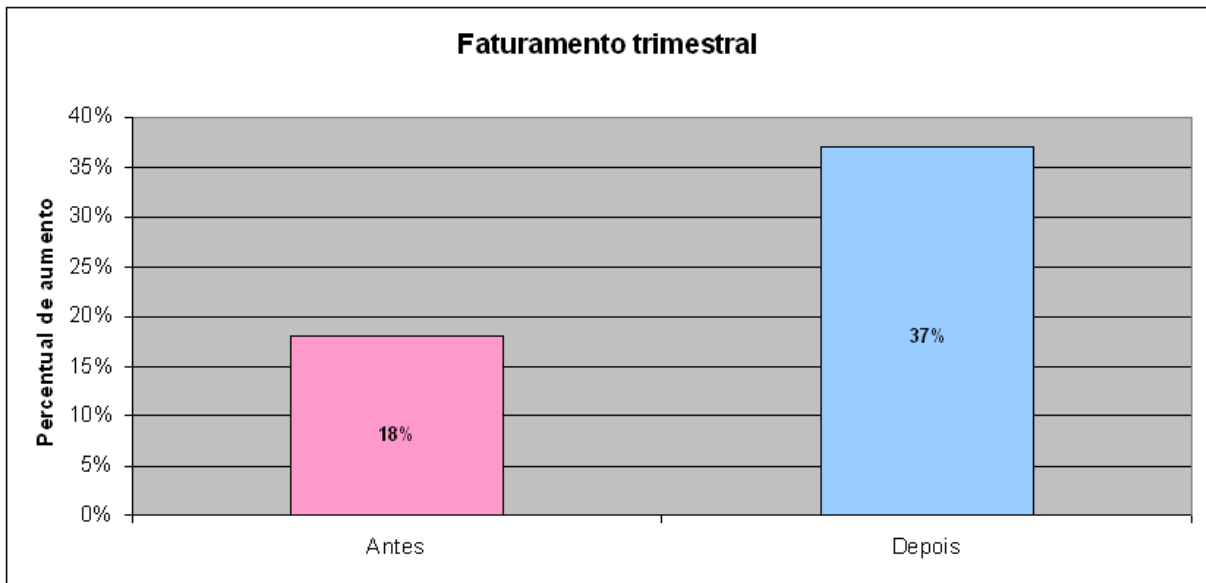


Gráfico 1.8: Aumento médio trimestral do faturamento da empresa.

Após longo tempo de aplicação do projeto, hoje a empresa se encontra na tentativa de implantar o Seiketsu, pois os outros três senso já foram implantados, mas ainda não estão funcionando perfeitamente. Existem algumas falhas no processo, como por exemplo, a distração de funcionários e esquecimento de algumas normas. A principal falha dos funcionários é usar as ferramentas e não colocá-las novamente em seus devidos locais. O restante é cumprido à risca, e não existem falhas quanto ao lixo, assiduidade ou higiene.

Os novos funcionários são contratados nessas regras, e estão cientes de que para se manterem na empresa, essas normas devem ser seguidas.

Com uma melhor organização e um melhor atendimento ao cliente, as atividades da empresa estão fluindo rapidamente, e hoje a empresa já presta serviço mensais e fixos para grandes empresas, como Supermercados São Vicente, White Martins, entre outras. A demanda de serviço da empresa é grande, e o novo cliente precisa esperar de um a dois meses para ter o serviço executado. O que é diferente dos clientes rotineiros, pois esses já deixam agendada uma data de todo mês para receber a visita da empresa.

## 5 Considerações finais

Com base no estudo realizado, conclui-se que o trabalho foi de grande valia, pois nos levou a realidade do dia-a-dia, adquirindo maior experiência nas práticas do dia-a-dia da empresa, identificando a cumplicidade entre a teoria aplicada em sala de aula e ao nosso cotidiano profissional.

Com a pesquisa realizada na empresa, houve a oportunidade de maior conhecimento de sua história e atividades. O processo em análise foi focado inicialmente nas tarefas do ajudante geral, pois esse é um funcionário que possui o contato direto com o cliente. Esse leva para a direção as novas sugestões do cliente, e se o diretor aprovar, o funcionário já sabe a forma de executar o trabalho.

A empresa conseguiu aumentar o número de serviços executados e conseqüentemente o faturamento médio. Adquiriu novos veículos, contratou novos funcionários e fechou contratos com novos clientes. Com o faturamento aumentando, pode fornecer mais benefícios para os funcionários, e pode também quitar alguns financiamentos feitos em anos anteriores.

Os funcionários estão mais críticos em relação às falhas no processo de execução da empresa. Conseguem observar defeitos que antes eram vistos somente pelo diretor, e agora o



diretor não tem mais esse tipo de trabalho. Assim, ele pode se dedicar a observar outras coisas, como dicas de novas plantas para serem usadas no projeto, algumas plantas que poderiam ser removidas entre outros detalhes.

Pôde-se observar com esse estudo, que com organização e bom atendimento, a empresa conseguiu conquistar novos objetivos e houve uma grande melhoria na qualidade do serviço prestado. Isso pode ser constatado analisando o aumento do faturamento, devido à alta demanda nos últimos meses.

## 6 Referências

- [1] PAGNOCELLI, D.; VASCONCELOS, P. de F. **Construindo estratégias para vencer! Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** 6<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001
  
- [2] IPEM (Instituto de Pesos E Medidas). **O Programa 5 Esses.** Disponível em: <<http://www.ipem.sp.gov.br/3emp/5esses.asp?vpro=abe>>. Acesso em 26 set. 2011.
  
- [3] CARVALHO, P.C. **O programa 5s e a qualidade total.** 4<sup>a</sup>. Ed. Campinas, 2006, Editora Alínea
  
- [4] CAMPOS, V.F. **TQC Controle da Qualidade Total (No estilo japonês).** 8<sup>a</sup>. Ed. Minas Gerais: Editora DG, 1999.
  
- [5] LOREMÇON, F.M. **Qualidade E Satisfação Do Cliente.** Disponível em: <http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/qualidade-e-satisfacao-do-cliente-1287222.html>. Acesso em 11 out. 2011.
  
- [6] ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total - à maneira Japonesa,** 2<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1993, Editora Pioneira, 1976.
  
- [7] MEZZOMO, C. **Da Sua Vida & dos Seus Negócios: Princípios Básicos.** Barueri: Manole, 2001
  
- [8] REYES, A.E.L.; VICINO, S.R. **Programa 5S.** Disponível em: [http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco\\_s/pag1\\_5s.htm](http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm)>. Acesso em 21 out. 2011.
  
- [9] ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração.** São Paulo. Editora Atlas, 1996.
  
- [10] Chagas, A.T.R. **O questionário na pesquisa científica.** Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/anival.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm)>. Acesso em: 12 out. 2011.

## MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE JALES-SP

Ariele da Silva Crepaldi<sup>5</sup>  
Alexandre Camargo Castro<sup>6</sup>

### Resumo

As micro e pequenas empresas são um dos principais agentes fornecedores em geração de emprego e renda de um país. No Brasil, possuem extrema importância para a economia, porém, os índices de mortalidade prematura dessas empresas realmente impressionam. Por esse motivo, temos esse tema como objeto de estudo deste trabalho, destacando os conceitos de empreendedorismo sob a ótica dos principais autores, e ainda, traz estatísticas com dados importantes sobre a falência de empresas. Visando compreender os principais motivos que fazem com que muitas das micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Jales-SP, se tornem inativas nos dois primeiros anos de vida, foi realizada uma pesquisa de campo quantitativa, com ex-proprietários que tiveram suas empresas fechadas dentro dos dois primeiros anos de atividades, através de dados extraídos do Cadastro de Abertura e Encerramento de Empresas da Prefeitura. Através da pesquisa concluiu-se que utilizando-se uma metodologia de planejamento para a abertura de novos empreendimentos, ou seja, um plano de negócios, seria possível lograr êxitos maiores e que o despreparo para administrar, como a falta de conhecimentos em Gestão Empresarial, é a principal razão que levou os empresários entrevistados a encerrar suas atividades.

**Palavras chave:** Empreendedorismo, Falência de Empresas e Plano de Negócios.

### Abstract

*The micro and small businesses are one of the main suppliers agents in generating employment and income of a country. In Brazil, have extreme importance for the economy, however, rates of premature mortality of these companies really impressive. For this reason, we have this issue as an object of the present study, highlighting the concepts of entrepreneurship from the perspective of the principal authors, and also provides important data with statistics on bankruptcy of enterprises. In order to understand the main reasons that make many of the micro and small enterprises of retail trade in the city of Jales, SP, become inactive in the first two years of life, a survey was conducted quantitative field, with former owners who had their businesses closed within the first two years of activities, using data extracted from the Register of Opening and Closing Company of the City. Through research it was concluded that using a design methodology for setting up new ventures, ie, a business plan, it would be possible to achieve greater successes and unprepared to manage, as the lack of knowledge in business management, is the main reason that has led the interviewed entrepreneurs out of business.*

**Keywords:** Entrepreneurship, Business Failure and Business Plan.

---

<sup>5</sup> Graduanda em Administração de Empresas, Faculdades Network- Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa-SP, Brasil (e-mail: [ariele2@itelefonica.com](mailto:ariele2@itelefonica.com)).

<sup>6</sup> Mestre em Ciência da Informação. Graduado em Administração. Professor do Curso de Administração das Faculdades Network - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa-SP, Brasil (e-mail: [alexandrecaastro@nwk.edu.br](mailto:alexandrecaastro@nwk.edu.br)).

## 1 Introdução

Sem dúvida que um dos maiores problemas que o governante de qualquer cidade do mundo enfrenta é o desemprego. Quando os níveis de emprego estão em números satisfatórios, a paz social existe, a violência diminui e o sistema de arrecadação de tributos tem superávit. Quando qualquer alteração torna negativo o índice de empregos, há uma reversão dos dados favoráveis, trazendo para as cidades problemas sociais cujos reflexos são preocupantes.

Em todas as cidades do Brasil, as pequenas, micros e médias empresas são as maiores fomentadoras de empregos e geração de renda e riqueza. O estudo dos sucessos e fracassos dos novos empreendimentos oferece uma dimensão das atitudes que os novos empreendedores deverão aplicar e das políticas públicas que os governos necessitam para proteger e auxiliar a abertura de novos negócios.

O tema apresentado foi Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Município de Jales e para melhor desenvolver o trabalho, a pesquisa elaborada foi direcionada à proprietários que tiveram suas empresas fechadas nos dois primeiros anos e esteve restrita ao comércio varejista da cidade de Jales-SP, sendo que, os dados utilizados foram extraídos do Cadastro de Abertura e Encerramento de Empresas da Prefeitura de Jales.

A problemática discutida foi a questão da mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de Jales-SP.

As MPEs são responsáveis por aproximadamente 70% (setenta por cento) da contratação de mão de obra do Brasil, isto se reflete em cidades pequenas como a cidade de Jales, localizada no Noroeste Paulista.

Quando pequenos novos empreendimentos tornam-se inativos antes de completar dois anos, há grande preocupação devido aos reflexos sobre a produção de riqueza e na ocupação de mão de obra, trazendo consequências diretas para a economia da região.

A hipótese deste trabalho foi: a utilização de instrumentos e metodologias apropriadas, como o Plano de Negócios, evitaria o fracasso na implantação de novos empreendimentos nos dois primeiros anos? utilizando um plano de negócios para a abertura de novos empreendimentos, podemos afirmar que a possibilidade de lograr êxito é maior?

O objetivo geral foi estudar os principais problemas enfrentados pelos novos empreendimentos da cidade de Jales-SP e buscar compreender quais as principais falhas, responsáveis por levar estas empresas à inatividade prematura.

Os objetivos específicos foram:

- identificar os tipos de empreendimentos no comércio varejista de Jales-SP;
- pesquisar as principais causas da mortalidade dos novos empreendimentos no comércio varejista de Jales-SP.

A Metodologia da Pesquisa foi a Revisão Bibliográfica sobre Empreendedorismo e falência de empresas e aplicação de uma pesquisa de campo (Quantitativa), sobre a mortalidade de empresas com dados emitidos pela Prefeitura Municipal de Jales.

## 2. Referencial teórico

O perfil empregatício mundial mudou. Desde a Revolução Industrial, as máquinas foram e, continuam sendo, criadas para aumentar a capacidade produtiva, os lucros, e também reduzir o uso direto do trabalho humano. Com isso, gerou-se o chamado desemprego tecnológico, que traz alterações qualitativas e quantitativas no emprego.

Vivenciamos uma época de concorrência acirrada, não só para as empresas, mas também para a mão de obra que necessita cada vez mais de especialização, boa formação e capacidade prática para conseguir um lugar no mercado de trabalho, e ainda assim não está seguro de que um dia uma máquina não o substituirá.

Em meio a todas essas transformações no perfil empregatício mundial, surge uma alternativa: “O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” (Timmons citado por Dornelas) [1].

O Empreendedorismo ganha espaço no cenário econômico e político a partir da década de 90. Político, porque as micro e pequenas empresas funcionam como fator de equilíbrio da estrutura empresarial e coexistem com as grandes empresas. Econômico, porque criam grande número de empregos, por isso contribuem muito na geração de receitas e na produção dos bens. No Brasil, segundo o site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), elas correspondem a 98% das empresas, 67% das ocupações e contribuem substancialmente com 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Mediante a importância das micro e pequenas empresas na economia política mundial vários autores passaram a definir, estudar, analisar e a disseminar o empreendedorismo, buscando incentivar esta fonte alternativa de geração de empregos e riquezas.

Segundo Schumpeter citado por Chiavenato [2], o empreendedor é quem “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.

Já Chiavenato [2] introduz o conceito de risco e oportunidade a idéia de Empreendedor:

Ele 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. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O termo empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Confirmando esta teoria, o *site* do SEBRAE e o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), trazem abordagens mais simplificadas, para definição de empreendedorismo.

Para o SEBRAE[3]: “é a capacidade individual de empreender, de tomar iniciativas, de buscar soluções inovadoras e de agir no sentido de encontrar a solução para os problemas econômicos ou sociais, pessoais ou de outros por meios de empreendimentos” e para o GEM [4], conceitua empreendedorismo da seguinte maneira: “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas”.

Na definição de Tachizawa e Faria [5], é introduzida a necessidade de prática para empreender:

Empreendedores são pessoas que fazem a diferença, que realizam, que fazem acontecer, que desenvolvem sua capacidade de superar limites. Sem empreendedores não haveria desenvolvimento mundial; por isso, essas características devem ser potencializadas. Onde todos vêem o caos, o empreendedor vê uma oportunidade de negócio, ele está sempre “atenado”, sempre preocupado em oferecer algo melhor e de qualidade, a fim de encantar seu cliente. Uma de suas características fundamentais é o comprometimento. O empreendedor atua com o espírito de que pode até “chover canivete”, mas o produto ou serviço será entregue conforme o combinado. Como dizem certas pessoas, o empreendedor sente “uma coisa forte, que vem de dentro, e o impulsiona a realizar algo”. Toda a sua energia, toda a sua inquietação devem ser direcionadas ao atingimento de metas, associado ao desejo de

mudança, de transformar seu negócio, de realizar alguma coisa verdadeiramente significativa! Força de vontade apenas não basta. O empreendedor sabe que há muito trabalho pela frente, por menor que seja a estrutura de sua empresa. E há de fato muito a ser feito...O comportamento empreendedor precisa ser praticado porque aprende-se muito mais fazendo. Absorve-se apenas o que se quer, e quanto maior a ligação entre o que se aprende e o que já se sabe muito melhor será a aprendizagem.

De acordo com Dornelas [1], em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Assim Chiavenato [2] conclui que:

Os Empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar maior impulso na década de 1990, durante a abertura da economia.

De acordo com Dornelas [1] antes da criação de entidades como o SEBRAE e Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Ele afirma: “Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora”. Ele ainda considera a Softex como introdutora na prática do tema empreendedorismo na sociedade brasileira por criar um programa de incubadora em universidades com o intuito de levar empresas de software do país ao mercado externo.

Desde então, o empreendedorismo, como área de estudo, foi mais difundido passando a ser objeto de atenção de vários autores e pesquisadores. A maioria dos autores consultados para este artigo afirma que o cenário brasileiro nunca foi muito propício para empreender, isto pode ser confirmado também por Maximiano[6].

O país não apresenta um cenário muito acolhedor ao pequeno empreendedor. Há poucas linhas de crédito e a falta de financiamento, em muitos casos, impedia realização do negócio, os juros são altos e, além disso, os tributos e as obrigações trabalhistas constituem uma pesada carga para o empreendedor.

Apesar destas afirmações desanimadoras, o GEM completou em 2008 nove anos de edições ininterruptas, constituindo-se um valioso acervo de informações que revelam detalhes sobre o comportamento empreendedor brasileiro. E trouxe em sua última edição, (2008), a boa notícia de uma melhoria dos programas de apoio ao empreendedor, apesar de não se demonstrarem suficientes.

A pesquisa do GEM relata que nos últimos anos, tem ocorrido várias alterações em termos de políticas públicas voltadas às empresas de menor porte, que tem tido influência sobre os empreendimentos novos e em crescimento, como por exemplo, a introdução ao Simples Nacional (regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições das micro e pequenas empresas), a criação de parques tecnológicos e incubadoras de empresa, bem como a instalação da “sala do empreendedor” avanço presente em alguns municípios do

país. Estas salas são, segundo o *site* do Sebrae[7], “espaços físicos adequados ao atendimento de cidadãos e empreendedores” com o objetivo de facilitar a abertura de novas empresas de micro e pequeno porte.

Além disso, a pesquisa revela que os empreendedores brasileiros têm buscado outros tipos de organizações para desenvolver as competências empreendedoras necessárias ao seu ofício, devido à precariedade do ensino no Brasil. Este fator é apontado por especialistas como o terceiro principal fator limitante das atividades empreendedoras no país.

“Dentre as alternativas mais procuradas, estiveram as associações empresariais, associações comerciais, câmaras de comércio, federações de indústrias, SEBRAE, SENAC, SENAI, SESC, dentre outras. Esse cenário mostra a tardia e morosa capacidade das instituições educacionais nacionais de adaptarem seus currículos às novas necessidades do mercado de trabalho. Demais alternativas de capacitação para desenvolver atividades empreendedoras declaradas pelos empreendedores brasileiros incluem a aprendizagem informal desenvolvida no tempo livre, como, por exemplo, por meio da leitura de livros ou material disponibilizado na internet (34,1%), ou outra fonte de educação e treinamento (5,3%). A educação a distância (EAD) ainda constitui opção pouco explorada para capacitação e treinamento, correspondendo a apenas 8% dos pesquisados”.

Porém, o GEM [4] afirma que:

Apesar de existirem no país instituições que apóiam, tecnicamente, o empreendedor nos estágios iniciais para desenvolver o seu negócio como também em situações de dificuldades econômicas, tais como SEBRAE, Anprotec, Endeavor, CNPq, Softex, BNDES, dentre outras, os empreendedores avaliam como insuficiente esse suporte, incluindo instituições privadas e públicas. Diante de tal situação, em geral, os empreendedores brasileiros demandam assessoramento externo para o planejamento antes da abertura do empreendimento.

Devido a estas conscientizações da importância econômica, política e social da criação de micro e pequenas empresas para o país, começa no Brasil a prática de um empreendedorismo cada vez mais planejado e consistente segundo a edição 2008 da Pesquisa GEM.

O Brasil ocupou a 13ª posição no ranking Mundial, a taxa de Empreendedores em Estágio Inicial foi de 12,02% (sendo 54% dos homens e 46% mulheres), isso significa que de cada 100 brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos) doze realizaram alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa. Quando analisado em relação aos países participantes do G20 o Brasil ficou em 3º lugar [4].

Alguns fatos são motivos de comemoração e merecem destaque nesta pesquisa, por exemplo, o número de brasileiros que abriram um negócio por haver detectado uma oportunidade superou o de pessoas que montaram uma empresa por necessidade, atingindo a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada um por necessidade [4]. Outro dado importante é o fato do jovem brasileiro ser o 3º mais empreendedor do mundo, sendo que 68% deles empreendem por oportunidade e apenas 32% por necessidade, demonstrando que os jovens estão identificando melhor os nichos de mercado e com um bom patamar qualitativo; já os adultos de meia-idade (55 – 64 anos) colocaram o Brasil na 40ª posição devido a universalização da previdência social, que garante sua sobrevivência [4]. Um resultado interessante é a questão que os empreendedores brasileiros apresentaram um sensível crescimento na utilização de recursos financeiros para abertura de seus negócios e também se mostrou mais otimista com a perspectiva de retorno do investimento [4]. Além desses, a redução significativa na descontinuidade dos empreendimentos, também foi

motivador, deixando o Brasil na 23ª posição em 2008, contrastando com 9ª colocação em 2007 [4].

Porém, alguns indicadores também são preocupantes e necessitam de uma análise maior, como por exemplo, o Brasil se apresenta com uma das mais baixas taxas de lançamento de novos produtos e de uso de tecnologia disponíveis há menos de um ano no mercado, ou seja, o empreendedor brasileiro não investe em inovação tendo um limitado potencial tecnológico [4]. É interessante também que embora boa parcela da população identifique a importância de novos produtos e serviços, a maioria prefere observar os resultados da inovação de outros adotantes para depois efetivamente adotar os novos produtos e serviços, portanto, o empreendedor brasileiro é mais imitador do que inovador [4].

Com isso, podemos analisar que o empreendedorismo já evoluiu muito nestas últimas décadas, mas ainda há muito que se aprender, apoiar e praticar para que essa atividade essencial para a economia brasileira possa trazer melhores resultados.

Como salientou Chiavenato [2], nosso país precisa de pessoas “com iniciativa e dedicação. Pessoas capazes de se engajar em novos negócios, produzir riqueza, participar do crescimento econômico, abrir novos empregos e gerar valor para a sociedade”.

O ciclo de vida de uma empresa e o tempo de sobrevivência estão diretamente relacionadas à capacidade de renovar-se a cada estágio e a cada momento. É preciso criatividade e tecnologia.

O direcionamento empresarial leva à busca de constante crescimento, o que também pode representar outros fins, mas não necessariamente saúde e progresso. Para investir no crescimento é preciso análise criteriosa dos setores, estabilidade financeira e emocional para isso.

No anseio de poder e prestígio muitos empreendedores optam por crescer mais e mais, porém, não se lembram de planejar. Acabam não tendo capacidade de competir diretamente com os grandes líderes do mercado.

Um importante elemento para ser analisado na dinâmica empreendedora de um país é a taxa de descontinuidade dos empreendimentos. De acordo com a pesquisa GEM [4], houve uma queda significativa na taxa de mortalidade de empresas, o Brasil que ocupava 9ª colocação obtida em 2007 passou a ocupar a 23ª posição dos países com maior taxa no mundo.

O estudo realizado pelo SEBRAE/SP em 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas divulgado em 2008 confirma que as taxas de mortalidade realmente caíram. Mas alerta que ainda é um indicador extremamente preocupante e há um longo caminho a ser percorrido para que os empreendedores brasileiros estejam devidamente preparados antes de partirem para o desafio do próprio negócio [8].

A comparação da taxa de mortalidade empresarial entre o primeiro ano de pesquisa (1998) e o último (2008) trazem uma análise positiva, pois de 35% das empresas que fechavam no primeiro ano de abertura caiu para 27%, no segundo ano de 46% para 38% encerram suas atividades, de 56% para 46% fecham antes do terceiro ano, no quarto ano de 63% para 50% não o concluem, no quinto ano a queda foi de 71% para 62%. Além disso, o último levantamento também analisou as empresas que encerram suas atividades antes de completarem seis anos, e estas representam 64% [8].

Alguns fatores importantes contribuíram para esta queda nas taxas de mortalidade, sendo eles:

- Melhorou o ambiente dos negócios: redução das taxas de juros, ampliação da oferta de créditos, adoção de leis que favoreçam os pequenos negócios.

- Melhorou o perfil dos empresários: houve um aumento da escolaridade, aumentou a proporção de empreendedores por oportunidade, aumentou a procura por auxílio as

- entidades de apoio às empresas, aumentou a procura por cursos e ações em conjunto com outras empresas.

- Melhorou o perfil das empresas: ampliou-se a proporção de empresas do tipo “sociedade”, aumentou a proporção das empresas que vendem aos governos, e diminuiu também as empresas no ramo do comércio (maior taxa de mortalidade, devido à alta concorrência).

- Melhorou o planejamento prévio: aumento no tempo médio no planejamento de fatores importantes para o negócio [8].

Ainda assim, o impacto econômico e social que o fechamento destas empresas representam é expressivo. Se analisarmos os números, em média foram abertas cerca de 133 mil empresas por ano e estima-se que foram fechadas 87 mil. Em relação aos postos de trabalhos foram eliminados 267 mil ocupações e uma perda financeira de 16 bilhões [8].

Portanto, considerando o preço da “morte” de uma empresa – o que acontece quando ocorre a falência, as rupturas causadas, a perda de valores e o perigo moral – tanto para as pessoas como para as outras empresas, torna-se necessário estudos aprofundados sobre este tema a fim de saber quais são os erros cometidos para que estes possam ser melhor desenvolvidos e ensinados, buscando ser evitados ou pelo menos amenizados [9].

Todos os anos milhares de empresas fracassam. Muitas amargam prejuízos insustentáveis, algumas entram em concordata e várias vão à falência, literalmente. Mas por que as empresas morrem?

“As empresas encerram suas atividades não apenas devido a uma única causa, mas sim, devido a uma sucessão de falhas ou problemas que, por não serem resolvidos no tempo apropriado, levam a paralisação de suas atividades” [8].

Assim, entre os fatores contribuintes para o encerramento prematuro dos negócios foram identificados seis conjuntos de fatores divulgados no último levantamento do SEBRAE-SP [8], sendo eles:

1. Ausência do comportamento empreendedor: as características empreendedoras (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentaram ligeira melhora, mas precisam ser aprimoradas, como a participação em cursos sobre empreendedorismo, por exemplo.

2. Ausência de planejamento prévio: o planejamento antes da abertura pode ser melhorado (ainda é deficiente para muitos empreendedores). Participação em cursos de planejamento e um preparo mais apurado antes da abertura (maior tempo e maior profundidade no planejamento) podem ajudar.

3. Deficiências na gestão empresarial: as deficiências na gestão do negócio, após a abertura, continuam presentes e precisam ser solucionadas (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). Cursos de gestão empresarial, participação em palestras e ações conjuntas com outras empresas do mesmo ramo podem ajudar.

4. Insuficiência de políticas de apoio: as políticas de apoio têm evoluído positivamente, mas podem ser aperfeiçoadas (p. ex., reduzindo o peso dos impostos e da burocracia, ampliando o crédito para produção e maior acesso às compras governamentais).

5. Problemas de conjuntura econômica: a conjuntura melhorou, mas é preciso ter continuidade no crescimento da economia, na estabilidade de preços e na recuperação da renda dos trabalhadores.

6. Problemas “pessoais”: as empresas continuam sendo muito afetadas por problemas pessoais de seus sócios proprietários, tais como: problemas de saúde, problemas particulares, problemas com sócios, sucessão empresarial e vítimas de criminalidade. Maior profissionalismo, melhor divisão de tarefas, maior delegação de responsabilidades e separação da vida pessoal dos negócios podem reduzir esses impactos.



O SEBRAE-SP[8] ainda relata que quando considerado os dez anos de monitoramento da mortalidade de empresas, as causas da falência continuam sendo semelhantes.

Já Dornelas[1] defende a tese de que as principais causas da falência resumem-se ao planejamento e correta gestão do negócio, ele afirma:

O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que venham a ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar.

Chiavenato[2] considera a falta de planejamento a principal causa de fracasso empresarial, segundo ele:

Para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida. Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais objetivos que se pretende alcançar. Visa proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. Se o futuro vai chegar – e ele chega de qualquer maneira - por que deixar que ele surja sem que se esteja devidamente preparado para enfrentá-lo, a ponto de se improvisar soluções repentinas e apressadas, que nem sempre são as melhores ou mais adequadas à nova situação? O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.

Também para Costa Santos [10], “O sucesso de qualquer empreendimento industrial, comercial ou de serviços vai depender, antes de mais nada, da elaboração do plano de negócios, pois esse plano servirá de guia para a tomada de decisões”.

Portanto, a economia de mercado não permite aos principiantes, despreparados e sonhadores saírem vitoriosos. Isso não significa que se deve aceitar os fatos e deixar que o mercado sempre imponha as regras do jogo. Pode-se sim, com um planejamento eficaz, contínuo e, o mais importante, com uma análise realista, construir empresas de sucesso mesmo em tempos de crise. Para isso, o futuro empreendedor deve compreender as “regras do jogo” antes de “jogar” e se convencer, a partir de dados concretos, que há uma possibilidade de sucesso no futuro empreendimento. O problema é que as ferramentas disponíveis a esses empreendedores, destinadas a fornecer-lhes suporte nesta tarefa, são mal compreendidas e precariamente utilizadas.

O plano de negócios é um exemplo claro de ferramenta de gestão comprovadamente eficiente em muitos casos, mas que, em outros, pelo fato de não ser adequadamente compreendida, acaba não agregando valor à ação empreendedora e cai no descrédito. Os fatores principais que levam a esse cenário são muitos, mas o principal é o fator cultural dos brasileiros que não crêem no planejamento e preferem errar e aprender com os erros. Essa experiência de aprender com os erros seria sempre válida se fosse possível repeti-la mais de uma ou duas vezes, o que geralmente não ocorre.

Para o Sebrae [3], empreender “é uma viagem para um lugar desconhecido e o plano de negócios será seu mapa de percurso”.

### 3 Metodologia

Este estudo tem como objetivo a compreensão dos principais motivos que levaram às empresas do Comércio Varejista do Município de Jales à falência nos dois primeiros anos, através de um questionário com proprietários que Encerraram suas atividades, sendo que os dados utilizados foram extraídos do Cadastro de Abertura e Encerramento de Empresas da Prefeitura de Jales.

A metodologia aplicada foi uma pesquisa de campo quantitativa por amostra não-probabilística intencional, ou seja, foram escolhidos casos que representam a falência de empresas no período desejado.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi através de entrevista padronizada, com a aplicação de Questionário contendo questões fechadas (19), algumas questões abertas (4) e 3 questões de múltipla escolha. A realização da entrevista ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2009. A tabulação dos dados coletados foi desenvolvida por recursos manuais, utilizando os recursos computacionais somente para organizá-los em gráficos. Foram entrevistados 20 proprietários de empresas, que iremos manter no anonimato.

### 4 Resultados e discussões

Estes foram os setores entrevistados:

Tabela 1 – Tipos de Comércio. Fonte: Autoria própria.

<b>COMÉRCIO VAREJISTA</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Artigos Diversos	1
Artigos para Confecções	1
Brinquedos e Presentes	1
Calçados	1
Ferragens	1
Gêneros Alimentícios	7
Materiais Escolares	1
Medicamentos Veterinários	1
Peças para Autos	2
Perfumes	1
Produtos de Informática	1
Veículos	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Os dados utilizados foram extraídos do Cadastro de Abertura e Encerramento de Empresas da Prefeitura de Jales. Por esta razão, 100% das empresas trabalhavam de maneira formal, sendo que a média de funcionários era de 4 funcionários por empresa.

A maioria dos entrevistados não possuía sócios (70%), segundo eles, devido à maior facilidade na Administração e na Tomada de Decisões na empresas. Os outros 30% declararam como fator principal para ter sócios a necessidade de capital.

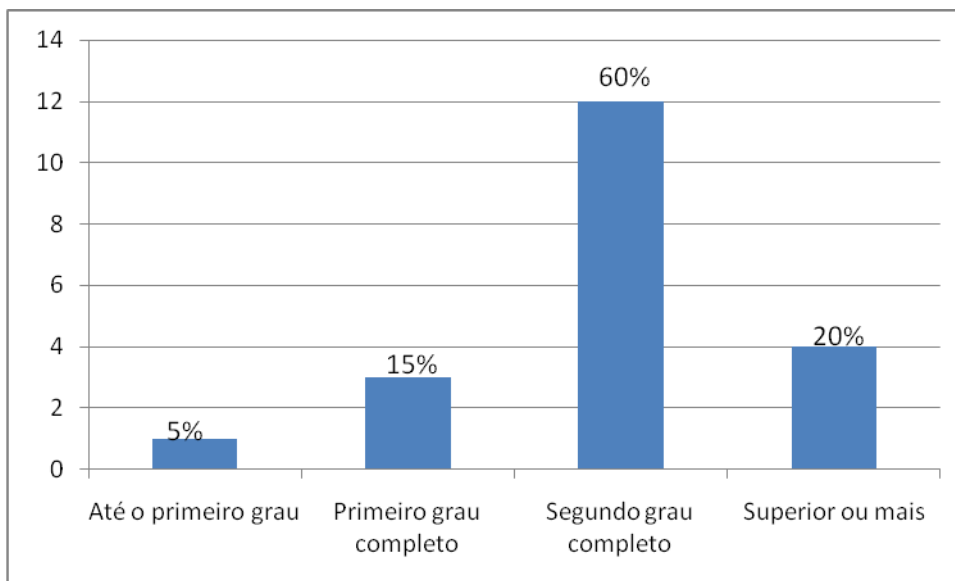


Gráfico 1 – Características dos Donos: Nível de Escolaridade. Fonte: Autoria própria.

Na entrevista, constatou-se que 60% dos entrevistados tinham o segundo grau completo e 20% com superior ou mais, então, daí conclui-se que a maioria não tinha conhecimento específico em Gestão Empresarial.

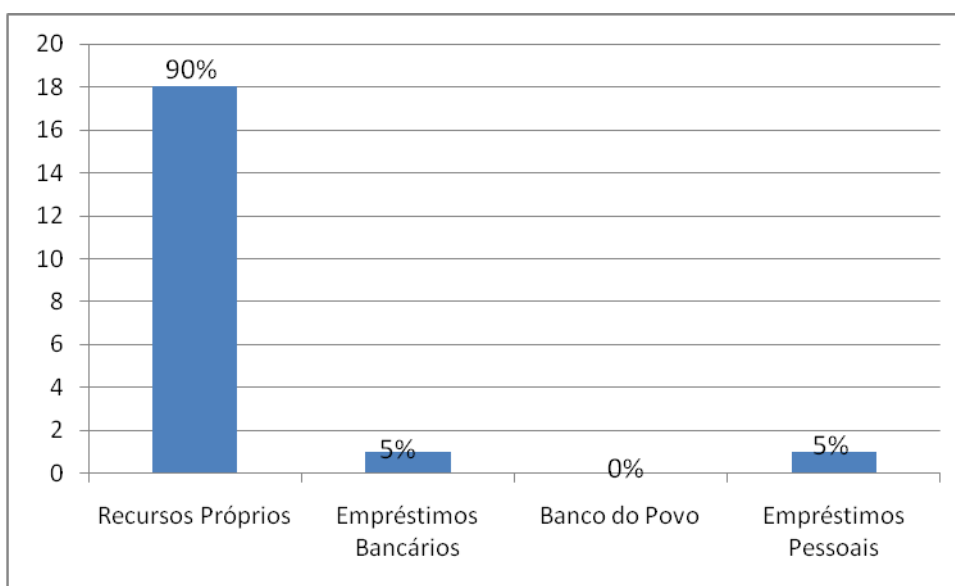


Gráfico 1.1 – Recursos Utilizados para Montar a Empresa. Fonte: Autoria própria.

A maioria dos entrevistados abriu a empresa com Recursos Próprios (90%), o que pode ser considerado como um ponto a favor, já que no país o acesso ao crédito e as taxas de juros são bastante elevadas. Porém, é possível perceber que os investimentos não foram aplicados em quantidade e qualidade nas áreas necessárias e primordiais.

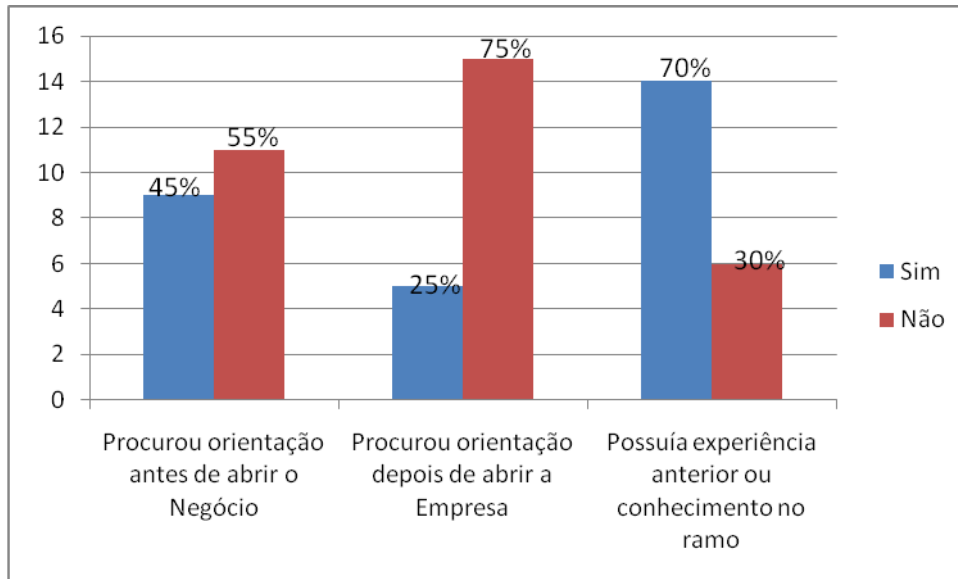


Gráfico 1.2 – Procurou orientação antes e depois de abrir a empresa ou possuía experiência. Fonte: Autoria própria.

O fato de 55% dos entrevistados não ter procurado orientação antes de abrir o negócio confirma a informação extraída do Gráfico 1 de que não possuíam conhecimento em Gestão Empresarial. A maioria dos entrevistados não procurou orientação após abrir a empresa (75%), destacando a pouca importância dada à necessidade de aprimoramento e melhoria contínua nas empresas. Os entrevistados, em sua maioria, possuíam experiência no ramo (70%), mas isso não foi garantia de sucesso, pois a falta de conhecimento empresarial impediu que a empresa progredisse.

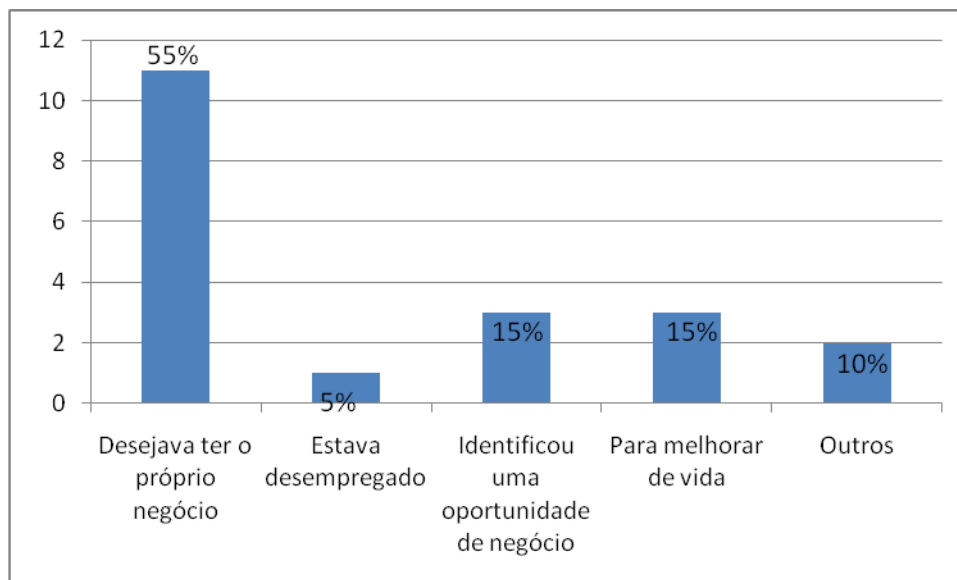


Gráfico 1.3 – Principal motivo para a abertura da Empresa. Fonte: Autoria própria.

Entre os motivos que levaram à abertura da empresa, cerca de 55% citam como principal motivo o desejo de ter o próprio negócio; 15% por identificar uma oportunidade; 15%, para melhorar de vida; 10%, por outros motivos; e 5%, por estar desempregado. Ou seja, a maioria dos entrevistados abriu as empresas por necessidade e não por oportunidade.

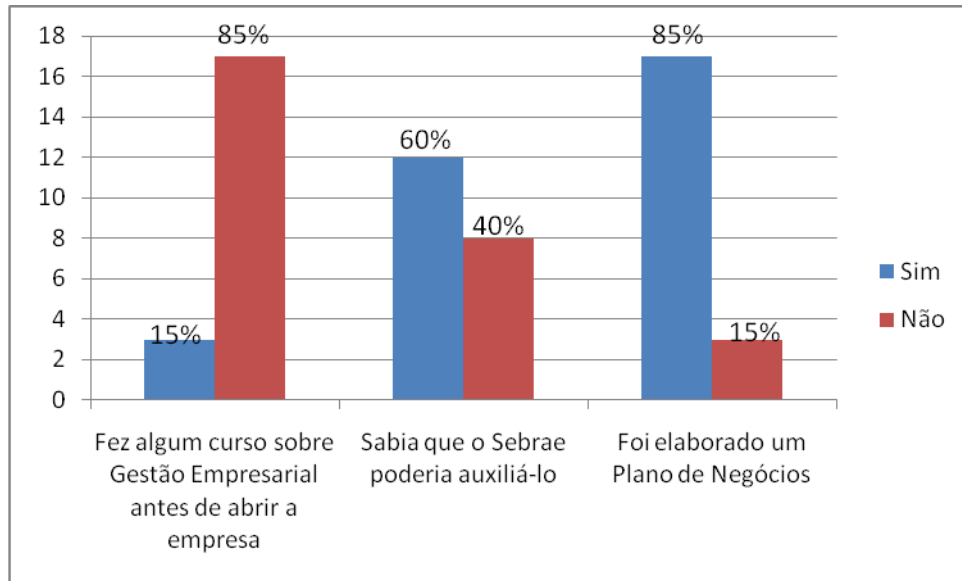


Gráfico 1.4 – Fez curso de Gestão Empresarial, sabia que o SEBRAE auxilia e foi elaborado Plano de Negócios.  
Fonte: Autoria própria.

A maioria dos entrevistados revelou não ter feito nenhum curso sobre empreendedorismo ou gestão empresarial antes de abrir a empresa (85%), confirmando a falta de conhecimento nesta área. Apesar de a maioria dos entrevistados saberem que o SEBRAE poderia auxiliá-los (60%), não procuraram a instituição e o principal motivo alegado foi à falta de informação de como ter acesso. A maioria dos entrevistados alega ter feito um planejamento para a abertura do negócio (85%). Porém, não sabem como fazer corretamente um Plano de Negócios devido ao fato de não terem conhecimento em Gestão Empresarial (Gráfico 1.4). Segue, abaixo, uma tabela com as principais dificuldades enfrentadas para constituir a empresa:

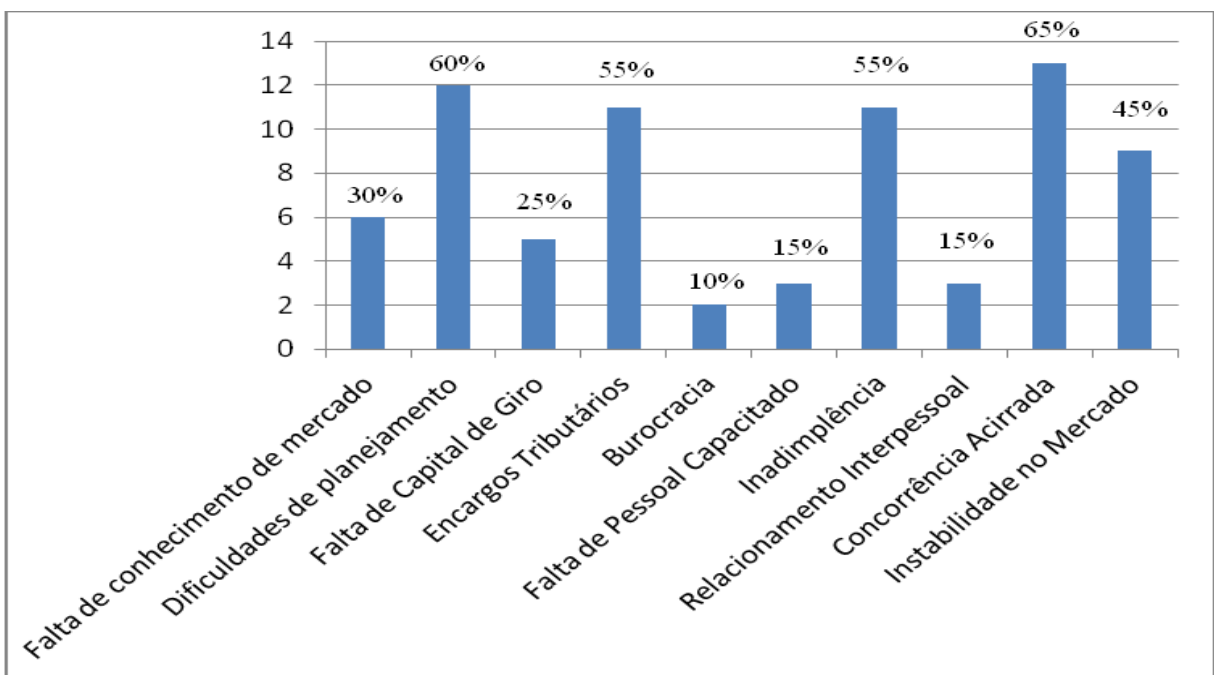


Gráfico 2 – Respostas positivas sobre as Dificuldades para Constituir a Empresa. Fonte: Autoria própria.

Devido às experiências anteriores nos ramos (Gráfico 1.2), a maioria dos entrevistados possuía conhecimento de mercado (70%). Devido à falta de conhecimento em Gestão Empresarial (Gráfico 1.4), a maioria dos entrevistados teve dificuldades em planejar o Negócio (60%). A maioria dos entrevistados alegou não ter tido problemas com falta de capital de giro (75%). Os encargos tributários foram considerados principais problemas enfrentados por 55% dos entrevistados, sendo que o Simples Nacional foi citado como algo benéfico e simplificador. A burocracia é considerada um entrave em vários setores. Porém, a maioria dos entrevistados não a considera como uma das principais dificuldades enfrentadas (90%), provavelmente pela baixa complexidade dos setores analisados e pela terceirização da parte contábil. Devido à baixa complexidade dos setores analisados, ou seja, por não necessitarem de mão de obra especializada, a maioria dos entrevistados não considera a falta de pessoal capacitado como uma das principais dificuldades a serem enfrentadas (85%). É possível perceber a falta de um plano de negócios, pois a maioria dos entrevistados considera a inadimplência como uma das principais dificuldades enfrentadas (55%), e também foi apontada por 3 entrevistados como o principal erro. A maioria dos entrevistados não considera o relacionamento interpessoal como uma das principais dificuldades enfrentadas (85%). Provavelmente, devido ao fato de que a maioria não possuía sócios e pela baixa quantidade de funcionários. A concorrência acirrada foi considerada por 65% dos entrevistados como uma das principais dificuldades enfrentadas, devido à falta do plano de negócios bem elaborado que permitisse conhecer seus concorrentes. Apesar da crise econômica mundial instalada, a maioria dos entrevistados não considerou a instabilidade no mercado como uma das principais dificuldades enfrentadas (55%).

Tabela 2 – Principais erros apontados. Fonte: Autoria própria.

<b>MOTIVO</b>	<b>QUANTIDADE DE RESPOSTAS</b>
Falta de Planejamento	4
Falta de Conhecimento de Mercado	4
Inadimplência	3
Localização	3
Alto Investimento em Estoque	1
Exercer outra Profissão	1
Falta de Controle sob Retiradas	1
Falta de Capital de Giro	1
Pouca Análise sob Concorrentes	1
Problemas com Sócios	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Quando analisados todos os principais erros apontados, pôde-se perceber a falta de um Plano de negócios e deficiência no conhecimento de Gestão Empresarial.

Tendo em vista a importância das micro e pequenas empresas e tomando por base o alto índice de fracasso dessas empresas no início de suas atividades, bem como os custos expressivos que representam para a sociedade sob o ponto de vista da eliminação dos postos de trabalho e da perda financeira, o presente estudo traz algumas considerações importantes.

Ao analisar a pesquisa de campo realizada, pôde-se concluir que os principais motivos que fizeram com que micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Jales-SP se tornassem inativas nos dois primeiros anos foram principalmente a falta de conhecimento em Gestão Empresarial, insuficiência no planejamento prévio para a abertura do negócio e o fato de terem que empreender por necessidade (e não por vislumbrar uma oportunidade).

Observando os Gráficos 1.2 e 1.4, que tratam respectivamente sobre a “procura de orientação antes de abrir o negócio”, a “procura de orientação depois de ter aberto o negócio” e “se fez algum curso sobre empreendedorismo ou gestão empresarial antes de abrir a empresa”, constata-se que 55% dos entrevistados não procuraram orientação antes de abrir, 75% não procuram orientação após ter aberto a empresa e 85% não possuíam nenhum curso sob Empreendedorismo ou Gestão Empresarial. Ou seja, apesar do nível de escolaridade da maioria dos entrevistados (Gráfico 1) ter sido de 60% com segundo grau completo, e outros 20% possuírem curso superior, estes profissionais deixaram a desejar em conhecimento empresarial.

A falta de conhecimento em Gestão Empresarial pode ser confirmada com a análise do Gráfico 1.4, pois, quando questionados sob o fato de terem feito ou não um Plano de Negócios para a abertura da empresa, 85% dos entrevistados alegaram tê-lo feito.

A partir da falta do Plano de Negócios, as principais dificuldades enfrentadas para constituir a empresa foram: dificuldade de planejamento, encargos tributários, inadimplência e concorrência acirrada (conforme Gráfico 2).

Os principais erros apontados (Tabela 2) também resultam da falta de planejamento.

Outra informação importante foi o principal motivo para a abertura das empresas (Gráfico 1.3), na qual 55% citam como principal motivo o desejo de ter o próprio negócio, 15% por identificar uma oportunidade, 15% para melhorar de vida, 10% por outros motivos e 5% por estar desempregado. Portanto, a maioria dos entrevistados abriu a empresa por necessidade e não por oportunidade.

Comparando os dados desta pesquisa com o levantamento divulgado pelo SEBRAE-SP[8], é possível perceber que os principais motivos que levaram as empresas do comércio varejista da cidade de Jales-SP a abrirem empresas condizem com os principais fatores contribuintes para o fracasso das empresas do Estado no início de suas atividades, sendo estes os seis grandes grupos:

1 – Ausência de comportamento Empreendedor – as características empreendedoras também foram consideradas um ponto fraco para os entrevistados do Comércio de Jales-SP, pois a maioria se aventurou apenas por ter tido experiência anterior no ramo (Gráfico 1.2), sem demonstrar os conhecimentos, habilidades e características necessárias para um empreendedor.

2 – Ausência de planejamento prévio – como já dito, este foi um dos principais erros cometidos.

3 – Deficiência na Gestão Empresarial – este é o outro principal motivo para a falência de empresas do comércio varejista de Jales.

4 – Insuficiência de políticas de apoio – na pesquisa realizada constatou-se que apesar da maioria dos Entrevistados terem conhecimento que o SEBRAE poderia auxiliá-los (Gráfico 1.4), não procuraram a instituição por não saber como ter acesso a ela. O Simples Nacional (Gráfico 2) foi outro apoio importante citado.

5 – Problemas de Conjuntura Econômica – este foi um ponto que os entrevistados da cidade de Jales-SP não consideram como uma das principais dificuldades enfrentadas (Gráfico 2). Mas houve comentário sob a crise econômica mundial que se instalou no final de 2008 e início de 2009.

6 – Problemas pessoais – este fator também não foi considerado pelos entrevistados da cidade de Jales como uma das principais dificuldades enfrentadas (Gráfico 2), provavelmente devido ao fato de que a maioria não possuía sócios e a baixa quantidade de funcionários.

Com esta comparação, foi possível perceber que o fechamento das Empresas está associado a um conjunto de fatores contribuintes e não apenas devido a uma única causa. É uma sucessão de falhas ou problemas que, por não serem resolvidos no tempo apropriado, levam a paralisação de suas atividades.

Portanto, a economia de mercado não permite aos principiantes e despreparados, saírem vitoriosos.

Para que esse quadro geral possa ser melhorado, é necessário ampliar os esforços voltados para estimular o comportamento empreendedor nos cidadãos, por meio de várias ações tais como:

- introdução de inovação nos processos escolares de maneira a incentivar disciplinas de empreendedorismo progressivamente, viabilizando a possibilidade de se tornarem empreendedores bem sucedidos;
- ampliar os instrumentos e as políticas de apoio aos pequenos negócios;
- e, principalmente, estimular e auxiliar aqueles que já decidiram abrir seu próprio negócio, mas que ainda não o fizeram a se preparar, promovendo capacitação em gestão empresarial para que possam conhecer e aprender como fazer um Plano de Negócios antes de sua abertura.

O Plano de Negócios apresenta-se como instrumento de apoio indispensável e permite sistematizar um amplo conjunto de variáveis relevantes sobre o negócio, possibilitando prever problemas ou gargalos sobre os quais é possível definir ações preventivas ou que permitam antecipar soluções, ampliando as chances de sucesso do negócio.

## **5 Considerações finais**

Estudos sobre fracasso e mortalidade de empresas contribuem para demonstrar que pesquisas e estudos sobre este tema podem colaborar de forma eficaz para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Pois é de extrema importância para este segmento saber se as causas de mortalidade estão relacionadas ao empreendedor, à empresa ou ao ambiente. Ter esses dados é a melhor forma para canalizar investimentos na área, seja levando em conta as necessidades de treinamento de gestores de pequenas empresas, ou procurando desenvolver características empreendedoras dos indivíduos.

Com este estudo, ficou evidente que os empreendedores possuem baixo índice de conhecimento gerencial, além de não elaborarem um planejamento prévio para inserir a empresa no mercado. Talvez por esses motivos também não busquem ajuda de órgãos competentes para auxiliar na gestão da empresa.

Este trabalho atingiu os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, que eram estudar metodologias para implantação de novos negócios, causas da mortalidade e sucesso desses novos empreendimentos.

As hipóteses foram confirmadas com a pesquisa de campo, pois em entrevista com donos de negócios que fracassaram nos dois primeiros anos de vida, estes afirmaram que se tivessem utilizado instrumentos e metodologias apropriadas, como o plano de negócios, talvez tivessem evitado o fracasso na implantação de seus negócios, ou seja, perceberam que não tendo utilizado um plano de negócios para abertura de seus empreendimentos, correram maior risco, enquanto quem planeja tem uma possibilidade maior de lograr êxito.

Como sugestão do que poderia ser feito, após a coleta e análise desses dados, para que um maior número de novos empresários venham a ter maiores chances de sucesso, seria a obrigatoriedade dos novos empresários de se frequentar ao menos um curso ou palestra de abertura de empresas, como forma de se evitar gastos e investimentos mal direcionados com a consequente quebra ou fechamento em poucos meses ou anos. Existem vários órgãos e entidades envolvidas no processo de abertura que estariam aptos a fazer esse trabalho, tais como o Sebrae, os escritórios de contabilidade, a Receita Federal e Estadual, etc.

Portanto, é ponto fundamental para quem está pensando em abrir o seu próprio negócio trilhar pelo caminho do planejamento com todos os elementos que ele encerra e tocar o dia a dia da empresa com a utilização de todas as ferramentas adequadas e disponíveis para que sua empresa seja competitiva e alcance o sucesso.



Afinal, como diria, Peter Drucker, expoente do estudo da Administração: “Empreendedorismo não é uma ciência, nem arte. É uma prática” [11].

### Referências

- [1] DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [2] CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- [3] SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 20 março 2009, às 15:30 h.
- [4] SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Brasil. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 18 março 2009, às 17:30 h.
- [5] TAKESHY TACHIZAWA, M. S. F. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- [6] MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [7] SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **ABC da Sala do Empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 2008 ou <http://www.sebraesp.com.br>
- [8] SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **10 anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2008 ou <http://sebraesp.com.br> .
- [9] GEUS, A. **A empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus. São Paulo: Publifolha, 1999.
- [10] SANTOS, R. C. **Manual de Gestão Empresarial**: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.
- [11] DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor** – Entrepreneurship – Políticas e Princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

## DETERMINAÇÃO DO PERÍODO MAIS PRODUTIVO DE UMA IMOBILIÁRIA ATUANTE EM SUMARÉ

Caio Cesar de Rezende<sup>7</sup>

### **Resumo**

Descobrir qual o período mais produtivo é um desafio quando se trata de pequenas empresas, principalmente quando as mesmas possuem gestão familiar. Utilizando-se de técnicas simples de previsão de demanda e, posteriormente, analisando os resultados, determinou-se o período mais produtivo de uma imobiliária localizada na cidade de Sumaré-SP. O objetivo buscado é através da determinação dos índices produtivos dos períodos prever a demanda do mercado proporcionando um controle sobre os aspectos que interagem com esta produtividade, a captação de novos imóveis e o atendimento ao cliente. Estudando-se as produtividades dos últimos quatro anos, evidencia-se uma tendência de queda na produtividade, embora nos dois últimos anos essas produtividades mostraram-se com maiores valores iniciais. Essa observação está fortemente relacionada aos “picos” nas produtividades nos meses de março destes examinados anos. Aspectos de ordem administrativa são também discutidos para melhorar e entender essas tendências.

**Palavras chave:** previsão; demanda; produtividade; tendência.

### **Abstract**

*It is considered a challenge to find out the most productive period of a business when small companies are familiar business. By using a simple technique for estimating demand and then analyzing the results, it was determined the most productive period of a real estate company located in the city of Sumaré-SP. The aim focused is to determine the productive index for each period and to determine the forecasting in order to control its corresponding variables, to attain new business and customers. Considering the productivity for the last four years, it was found a trend to decrease, although at last two years, the productivity has shown higher values than 2008 and 2009's. This can strongly be associated with the productivity “peaks” corresponding to mars of each examined year. Some management aspects are also discussed in order to improve and understand these aforementioned productivity trends.*

**Keywords:** forecasting; demand; productivity; trend.

## **1 Introdução**

As empresas de uma ou outra maneira direcionam suas atividades em vista do bom andamento de seus negócios. Este direcionamento é normalmente traçado com base em previsões, sendo a previsão de demanda a principal delas [1-2]. Partindo de uma previsão mais adequada, consegue-se adequar a produção com a demanda prevista. Neste sentido, as previsões são usadas pelo PCP em dois momentos: para planejar o sistema produtivo e para planejar o uso deste sistema produtivo planejado. No primeiro caso, previsões de longo prazo usadas para elaborar estrategicamente o plano de produção definindo que produtos e serviços oferecer ao mercado, de que instalações e equipamentos dispor, em que nível de atividade trabalhar, que qualificação de mão de obra buscar etc. No segundo caso, previsões de médio e

---

<sup>7</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: [caio.rezende@hotmail.com](mailto:caio.rezende@hotmail.com))

curto prazo são empregadas para o planejamento-mestre e programação da produção no sentido de utilizar os recursos disponíveis, envolvendo a definição de planos de produção e armazenagem, plano de compras e reposição dos estoques, planos de cargas de mão de obra e sequenciamento da produção [1-2].

Nesta pesquisa, busca-se a melhor forma de prever a quantidade de casas que serão alugadas em um determinado período de tempo, baseando-se nos dados reais de anos anteriores, fazendo ainda uma demonstração comparativa de produtividade para um enriquecimento maior de informações e de compreensão.

## **2 Perspectiva de uma prestadora de serviços**

Para uma prestadora de serviços, caso abordado neste artigo, supõe-se que a perspectiva de demanda/produtividade empregada seja muito diferente da que é comumente utilizada para controle de produtos e processos. Porém ao depararmos com a aplicabilidade em si, a de se concluir que os conceitos podem ser aplicados indistintamente, sob o ponto de vista de uma prestadora de serviços adaptando-se às peculiaridades do objeto.

Uma Imobiliária sendo operadora de serviços pode ser enquadrada como loja de serviços, sobre isto, observa-se o seguinte pensamento de Nigel Slack:

“Lojas de serviço são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal, que as posiciona entre os extremos do serviço profissional e de massa. O serviço é proporcionado por meio de combinações de atividades dos escritórios da linha de frente e da retaguarda, pessoas e equipamentos e ênfase no produto/processo”. [3]

Fazendo-se uma analogia entre os termos explicitados por Slack observamos dentro de uma Imobiliária a figura do pessoal de linha de frente, que são aqueles que executam o atendimento aos clientes, oferecendo os imóveis de acordo com as necessidades e anseios identificados. Em relação ao produto ofertado, imóvel a ser locado neste caso, Slack observa que o mesmo [3] “pode ser customizado no sentido de que as necessidades dos clientes individuais são diagnosticadas e atendidas, dentro dos limites da gama de produtos da operação”.

O outro sujeito que se relaciona com o pessoal do atendimento aos clientes é o captador de imóveis, representando a figura da retaguarda, aquele que busca aumentar a gama de produtos ofertados. O captador de imóveis deverá identificar a perspectiva de atendimento da demanda da forma como é demonstrada por Slack [3] “as idéias para conceitos de novos produtos ou serviços podem vir de fontes externas à organização, como consumidores ou concorrentes, e fontes internas à organização (por exemplo, o pessoal de vendas e da linha de frente) [...]”.

Os funcionários que mantêm o contato direto com os clientes devem apoiar de forma significativa a retaguarda (captadores), pois dela virá o insumo que atenderá a expectativa do cliente.

As idéias geradas por estes funcionários que se relacionam diretamente com os clientes, para Slack [3], são a fonte de informação que indica o que os clientes gostam ou não, suas sugestões e que lacunas podem ser preenchidas na linha de produtos e serviços.

Slack [3] define que exista um conjunto de demandas partindo dos consumidores, sendo estas gerais e específicas que são atendidas pela capacidade de fornecimento através dos recursos operacionais. O Planejamento e Controle é a ferramenta de conciliação entre os requisitos do mercado e os recursos de produção, esta que proporcionará a conexão entre suprimento e demanda visando a satisfação do cliente.

### 3 Demanda e produtividade

Analisando-se de maneira crítica e sucinta os vários conceitos e as várias teorias criadas para se prever Demanda, é importante que se de atenção ao conceito de Slack [4], que define que há demandas dependentes, isto é, que são baseadas em idéias e suposições do que os consumidores irão pedir; e demandas independentes, que são baseadas em histórias e fatos reais passados, dando uma boa idéia do que acontecerá no futuro.

Há também, o conceito de Corrêa, Giansi e Caon [1], os quais têm um destaque maior dentro desta pesquisa. Os autores nos mostram que são cinco os principais elementos para a gestão de demanda: Previsão de demanda, influência sobre o mercado, comunicação com o mercado, priorização e alocação e promessa de prazos. A habilidade para prever a demanda é considerada muito importante para que a empresa saiba utilizar todas as ferramentas disponíveis para conseguir antecipar a demanda futura com alguma precisão. Para elaborar uma previsão é necessário um conjunto de procedimentos de coleta, tratamento e análise de informações que possa gerar uma estimativa de vendas, ou produção, em uma determinada unidade de tempo (semanas, meses etc.).

Segundo Tubino [2], a definição da técnica de previsão que melhor se adapte a uma situação específica, é apenas um dos muitos passos para se chegar mais perto da demanda real com o menor percentual de erro possível, porém é o mais importante. Existe uma série de técnicas disponíveis, com diferenças substanciais entre elas, contudo existem características gerais que estão presentes em todas elas, que são:

- Supõe-se que as causas que influenciaram a demanda passada continuarão a agir no futuro;
- As previsões não são perfeitas, pois é impossível prever todas as variações aleatórias que podem ocorrer;
- A acuracidade das previsões diminui com o aumento do período de tempo analisado;
- A previsão para grupos de produtos é mais precisa do que para os produtos individualmente, visto que nos grupos os erros individuais de previsão se minimizam.

As técnicas de previsão podem ser mais especificamente, subdivididas em dois grupos: as técnicas qualitativas e as quantitativas. As técnicas qualitativas privilegiam principalmente dados subjetivos, os quais são difíceis de representar numericamente. Já as técnicas quantitativas envolvem a análise numérica dos dados colhidos, isentando-se de opiniões pessoais ou palpites [2].

As técnicas de previsão da média procuram privilegiar os dados mais recentes da série histórica, que normalmente representam melhor a situação atual. Essas técnicas funcionam bem quando os dados históricos variam em torno de uma média. Porém, podem ainda ser usadas quando existem pequenas variações graduais, ou em patamares, no nível dos dados. As técnicas mais empregadas de previsão para a média são: i) média móvel, ii) média exponencial móvel e iii) tendência linear [2].

A média móvel usa dados de um número predeterminado de períodos, normalmente os mais recentes, para gerar sua previsão. A cada novo período de previsão se substitui o dado mais antigo pelo mais recente. A média móvel pode ser obtida a partir Equação (1) mostrado por Tubino [2], como se segue:

$$Mm_n = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n} \quad (1)$$

Onde:  $Mm_n$  = média móvel de  $n$  períodos;

$D_i$  = demanda ocorrida no período  $i$ ;

$n$  = número de períodos;

$i$  = índice do período ( $i = 1,2,3,\dots$ )

Tubino [6] observa que para prever uma tendência existem duas importantes técnicas de previsão a serem empregadas. Uma baseia-se no ajustamento exponencial com o objetivo da obtenção do componente de tendência enquanto a outra tem por base uma determinada equação linear como forma de previsão. Possuindo, no caso da última, uma equação linear no formato da seguinte equação:

$$Y = a + bX \quad (2)$$

Sendo que o  $Y$  representa a previsão de demanda para o período  $X$ , enquanto “ $a$ ” representa a ordenada à origem (intercessão no eixo dos  $Y$ ), “ $b$ ” representa o coeficiente angular e  $X$  representa o período para previsão (partindo de  $X = 0$ ).

As equações (2 e 3) a seguir são geradas a partir dos dados históricos da demanda, obtendo-se os coeficientes de “ $b$ ” e “ $a$ ”[6]:

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - n(\sum X^2)} \quad (3)$$

$$a = \frac{\sum Y - b(\sum X)}{n} \quad (4)$$

Há para esta previsão, dentro da representação gráfica, a possibilidade de comparar dados da demanda real e da reta de previsão.

### 3.1 Produtividade

O processo produtivo de uma empresa, como é sabido, é alimentado por fatores de produção ou insumos, como, entre outros, mão-de-obra, matérias-primas, capital, terra, energia e equipamentos utilizados. As transformações envolvidas no processo sempre resultam em produtos acabados (caso das indústrias) ou serviços prestados (situação das empresas prestadoras de serviços) [2]. A produção, portanto, considerando-se um enfoque sistêmico, transforma entradas em saídas. A produção de uma empresa, seja constituída por produtos acabados ou resultante de serviços prestados, é sempre medida em unidades físicas, relativas a um determinado período de tempo [5]. Assim, a produção pode ser expressa, por exemplo, em toneladas/ano, em litros/hora, em caixas/semana, em atendimentos/dia, em metros quadrados/hora etc. A produção constitui-se sempre na base para a conceituação de outros parâmetros de fundamental importância para as empresas, como a eficiência, o fator de utilização e a produtividade [2].

Convém lembrar que o conceito de produtividade de um sistema físico, como uma máquina, por exemplo, é claramente definido e aceito sem discussões, como mostrado pela Equação (2):

$$Produtividade = \frac{\textit{saída}}{\textit{entrada}} \quad (5)$$

Observe-se, por exemplo, que, em se tratando de um sistema físico, a produtividade é sempre menor que 1, ou seja, menor que 100%, considerando-se as diferentes perdas ocorridas no processo, principalmente pelo atrito e pelas perdas de calor. Por outro lado, em se tratando de um processo econômico, o rendimento correspondente desejado deverá ser maior que 100%, uma vez que, na saída do processo produtivo (produtos acabados ou serviços prestados), está a receita, em princípio, maior que os custos de entrada do mesmo processo (insumos ou fatores de produção) [2]. De uma forma genérica, portanto, a eficiência representa uma taxa de valor agregado (transformação dos custos na entrada do processo produtivo em receitas na saída, com agregação de valores). É óbvio que, em uma empresa deficitária, a eficiência econômica é menor que 100%, caracterizando-se o prejuízo correspondente, ocorrendo desagregação de valores. Eficiências econômicas menores que 100% certamente conduziriam o sistema econômico à falência [2].

#### 4 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho foi de cunho exploratório com abordagem quantitativa, utilizando-se os dados totais da empresa.

Os dados foram cedidos pela Imobiliária estudada localizada na cidade de Sumaré, esta que atua no ramo de locação de imóveis residenciais e comerciais.

À pedido e em respeito aos proprietários da mencionada imobiliária, mantém-se sua identificação em anonimato. Para desenvolvimento do trabalho, pretendeu-se fazer um levantamento das casas locadas desde o primeiro semestre do ano de 2008 até o mês de julho encerrando o primeiro semestre de 2011, calculando assim a produtividade nesses meses, tendo como comparação anual, os períodos de Janeiro/2008 – Dezembro/2008, Janeiro/2010 – Dezembro/2010 e Janeiro/2011 – Julho/2011. Lembrando-se que o intuito deste levantamento foi comparar e observar as tendências nos períodos estudados.

Aplicou-se aos dados o cálculo da produtividade que consiste em dividir a saída (imóveis alugados) pela entrada (imóveis disponíveis para locação, representado por 20 imóveis mensais “demanda de 2008 à 2009” e 12 imóveis mensais “demanda de 2010 à julho 2011”). Estes dados foram cedidos pelo proprietário ao questionarmos uma média de imóveis disponíveis mensalmente em sua carteira. Enquanto para os dados de entrada, locação de imóveis, foi cedido pelo responsável pela imobiliária o relatório que registra os números de imóveis alugados mensalmente.

Para uma melhor administração de recursos e controle na área de locação, achou-se necessário prever a demanda certo período, o primeiro semestre do ano de 2012. Para tal análise, utilizou-se o método de média móvel, onde se calculou a soma de períodos relativos, por exemplo: Jul/09, Jul/08 e Jul/11, dividindo-os pela quantidade dos períodos, no caso 3, para se prever o mesmo período em 2012.

Também objetivou-se representar a série histórica de dados, observando seu comportamento entre os meses estudados, através de utilização de média simples, para possíveis análise de tendências, variações irregulares, randômicas e sazonalidades. Por fim ao

trabalhar-se com os dados históricos aplicando-se a previsão de tendência linear para os períodos anuais permitiu outras possíveis análises de uma forma mais global.

## 5 Resultados e discussões

De posse dos dados de imóveis disponíveis para locação e dos imóveis efetivamente locados, realizaram-se os cálculos das produtividades mensais da Imobiliária analisada. Os índices apresentados são obtidos através da equação (5) onde é efetuada a divisão da saída (imóveis efetivamente alugados) pela entrada (imóveis disponíveis para locação) em relação ao número total de casas disponíveis mensalmente, totalizando 20 imóveis para os anos de 2008-2009 e 12 imóveis para os anos de 2010 e 2011 (primeiro semestre). Após o cálculo apresentam-se os dados com os resultados na Tabela 1.

A partir dos dados fornecidos pela Imobiliária estudada, tem-se:

Tabela 1 - Índices de produtividade dos períodos Janeiro-Dezembro/2008  
Janeiro-Dezembro/2009 – Janeiro-Dezembro/2010 – Janeiro-Julho/2011.  
Fonte: Elaboração própria, a partir da tabulação dos dados pesquisados.

Meses	2008	2009	2010	2011
Janeiro	0,2	0,3	0,33	0,25
Fevereiro	0,2	0,25	0,17	0,50
Março	0,5	0,25	0,58	0,92
Abril	0,2	0,25	0,17	0,17
Maiο	0,1	0,2	0,17	0,33
Junho	0,3	0,25	0,17	0,25
Julho	0,25	0,3	0,67	-
Agosto	0,25	0,15	0,17	-
Setembro	0,25	0,2	0,5	-
Outubro	0,4	0,2	0,33	-
Novembro	0,4	0,2	0,25	-
Dezembro	0,3	0,5	0,25	-

Na Figura 1 tem-se uma comparação da produtividade dos períodos de Janeiro de 2008 a Julho de 2011. Representadas através de um gráfico que ilustra os momentos de alta e baixa produtividade através de média aritmética simples entre os períodos de produtividade apresentados.

Pode-se notar uma tendência de crescimento entre os meses de Janeiro a Março e Maio a Julho, entendidos como períodos de sazonalidade decorridos das férias escolares e seqüente início das aulas, onde os locadores aproveitam este tempo, onde pode-se efetuar mais tranquilamente transferência entre escolas.

A tendência de crescimento para o início dos anos além da procura de imóveis relacionada às férias de fim de ano é também motivada pelo aumento do poder aquisitivo decorrido dos benefícios salariais do fim do ano. Pode-se ainda notar, isoladamente, para o mês de março, integrante do período sazonal do primeiro trimestre dos anos, uma tendência de crescimento entre os anos de 2009 à 2011.

Entre os meses de Abril e Maio é detectada baixa produtividade bem como para o mês de Agosto, com exceção de 2008 que mantém um índice contínuo e regular entre os meses de Julho à Setembro. Para o final do ano é detectada, dentro da média apresentada, uma pequena variação irregular, com aumento de produtividade no intervalo de Agosto à Setembro com decréscimo entre os períodos de Setembro a Novembro e um crescimento de Novembro a Dezembro. Os períodos de queda são ocasionados pela estagnação do mercado, ou seja, os

clientes em sua maioria já acertaram os contratos no início do ano ou do segundo semestre, sendo assim, ocorre uma menor procura nestes períodos.

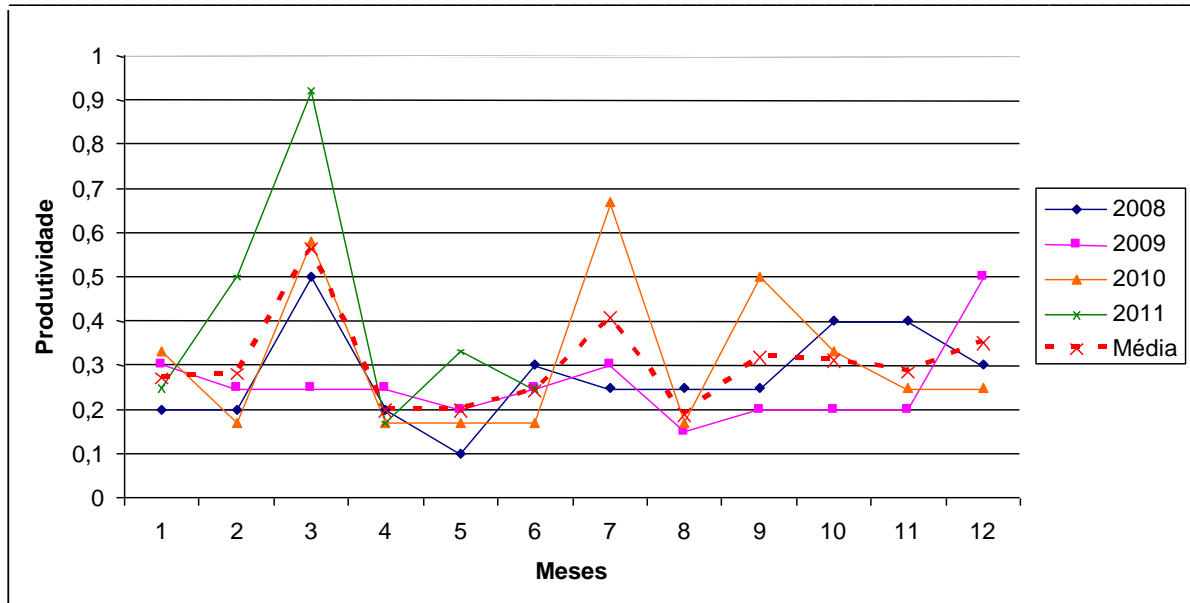


Figura 1 - Comparativo da produtividade anual, compreendendo os períodos de Janeiro de 2008 a Julho de 2011.  
Fonte: Elaboração própria, a partir da tabulação dos dados pesquisados.

Na Tabela 2 demonstram-se os dados dos imóveis efetivamente locados dentro da carteira de imóveis oferecida, representada pelo número médio de 20 imóveis por mês para o ano de 2009 e 12 imóveis por mês para os anos de 2010 e 2011.

Dividiu-se a demanda pela oferta conforme equação da produtividade (5) aplicando o método da média móvel, conforme Equação (1), onde foi efetuada a soma dos períodos produtivos dos primeiros semestres de 2009, 2010 e 2011 divididos pelo número de períodos, ou seja, 03 períodos; obtendo através da operação inversa pela multiplicação do índice médio obtido através dos anos pela média atual de 12 imóveis ofertados mensalmente, a previsão para o primeiro semestre de 2012.

Tabela 2 – Previsão de demanda de locação, em números de imóveis, para o primeiro semestre de 2012.

Fonte: Elaboração própria, a partir da tabulação dos dados pesquisados.

Meses	Loc.*	D/O*	Loc.	D/O	Loc.	D/O	Prev	D/O
	2009	2009	2010	2010	2011	2011	2012	2012
Janeiro	6	0,3	4	0,33	3	0,25	<b>3,52</b>	0,2933
Fevereiro	5	0,25	2	0,17	6	0,50	<b>3,68</b>	0,3066
Março	5	0,25	7	0,58	11	0,92	<b>7</b>	0,5833
Abril	5	0,25	2	0,17	2	0,17	<b>3</b>	0,25
Mai	4	0,2	2	0,17	4	0,33	<b>2,80</b>	0,2333
Junho	5	0,25	2	0,17	3	0,25	<b>4,20</b>	0,35

Loc\*: Imóveis efetivamente locados.

D/O\*: Demanda dividida pela Oferta.

Na Figura 2, os dados da Tabela 2 são representados através dos índices de produtividade e notam-se as variáveis de demanda entre os meses, e percebe-se um



crescimento nos índices de previsão da produtividade dos meses de Janeiro a Março, com queda de Março à Maio e novo aumento da produtividade de Maio a Junho.

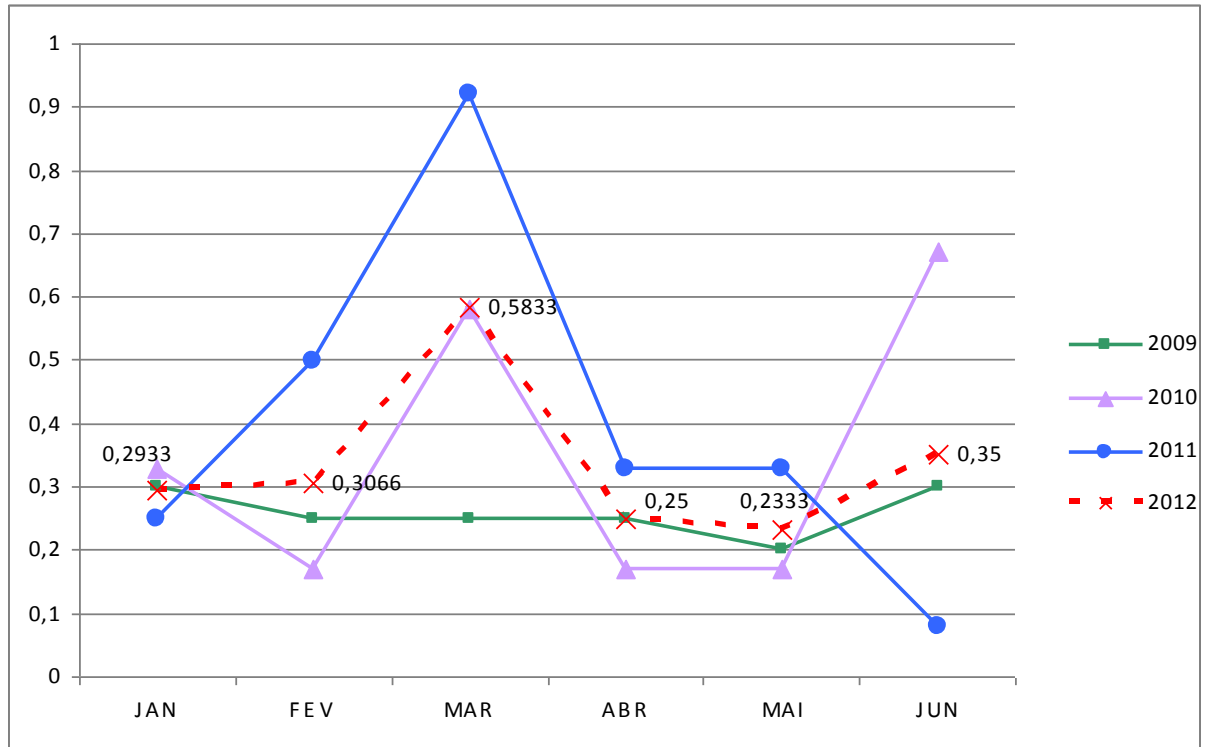


Figura 2 – Previsão da produtividade para o primeiro semestre do ano de 2012, tendo como comparação os anos anteriores.

Fonte: Elaboração própria, a partir da tabulação dos dados pesquisados.

Na Figura 3, são representados os quatro anos estudados e observa-se um comportamento dos dados históricos através do gráfico de tendência linear, representado também pela equação (2) “ $Y = a + bX$ ”, uma tendência linear de queda de produtividade observada a partir de 2009.

Para o primeiro ano de estudo, 2008, a Equação linear  $Y = 0,2 + 0,0097X$  evidencia uma tendência crescente para este ano, onde a Produtividade (representada no eixo das ordenadas Y) apresentava uma tendência de crescimento em torno de 10% ( $0,0097X$ ) para cada mês (representado por X). No entanto, a partir do ano de 2009 a Equação representativa da produtividade mostra-se com continuada queda. Assim, em 2009 cresceu apenas em torno de 4% ( $0,0037X$ ) e daí por diante a queda tornou-se evidenciada nos anos de 2010 e 2011 pelas equações  $Y = 0,44 - 0,0091X$  e  $Y = 0,53 - 0,036X$ , respectivamente.

Esta tendência de queda de produtividade constatada nas equações lineares pode em parte ser explicada pela crise econômica mundial, advinda a partir do fim do ano de 2008, verifica-se um decréscimo de produtividade do mês de novembro à dezembro de 2008 de 25%, comparada ao mesmo período de 2009, com crescimento de 150% e a estabilidade demonstrada para o ano de 2010.

Sobre a tendência linear de queda de produtividade observada a partir do final do ano de 2008, verificou-se um comportamento peculiar dos consumidores que mesmo em meio à crise internacional preferiram aderir a financiamentos relativos a aquisição da casa própria ao invés de buscarem novos imóveis para locação, devido incentivos governamentais, possibilitando tais créditos, um exemplo disto é o programa Minha Casa Minha Vida. Segundo dados retirados do site da ABECIP - Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança:

“os financiamentos habitacionais contratados pelo SBPE no ano chegaram a R\$ 34.1 bilhões em 2009, superando assim o desempenho de 2008 em 13%. Em termos de números de unidades, mais que 300 mil imóveis foram financiados em 2009, um recorde do sistema.” [7]

Torna-se importante evidenciar que para o ano de 2010 embora a tendência para todo o ano foi de queda em torno de 9%, sua produtividade média foi maior que os dois anos anteriores, ou seja, em torno de 44% contra 20% e 23% para os anos de 2008 e 2009. Essa observação está fortemente relacionada aos “picos” nas produtividades nos meses de março deste examinados anos.

Os altos índices de produtividade média para os anos de 2010 e 2011, em relação aos períodos de 2008 e 2009, podem ser explicados em parte pela queda na oferta de imóveis para locação, de 20 (2008-2009) para 12 (2010-2011) imóveis oferecidos mensalmente, ou seja, se a oferta de imóveis diminuiu e a demanda continuou estável, logo os índices de produtividade aumentaram. Enquanto em um universo de 20 imóveis ofertados para 03 imóveis alugados proporciona um índice de produtividade de 0,15, em um universo de 12 imóveis ofertados para 03 imóveis alugados proporciona um índice produtivo de 0,25 (40% superior ao índice comparado).

Similar observação de queda a partir do “pico” na produtividade do mês de março de 2011 (53%) evidencia a tendência de queda ao decorrer dos quatro (04) anos estudados e que uma ação administrativa assertiva deve ser bem elaborada para que se consiga suavizar essas tendências para próximos anos.

A administração deve se posicionar, principalmente nos meses em que ocorrem estas quedas, utilizando-se do capital de giro conquistado em outros períodos, objetivando o aumento da oferta ao investir na área de captação, bem como o aumento da demanda por meio de uma maior abrangência de divulgação de sua carteira de imóveis. Tendo em vista que obviamente o mercado imobiliário disponibiliza atrativos competitivos no que diz respeito ao acesso aos créditos para aquisição da casa-própria por intermédio de programas do governo.

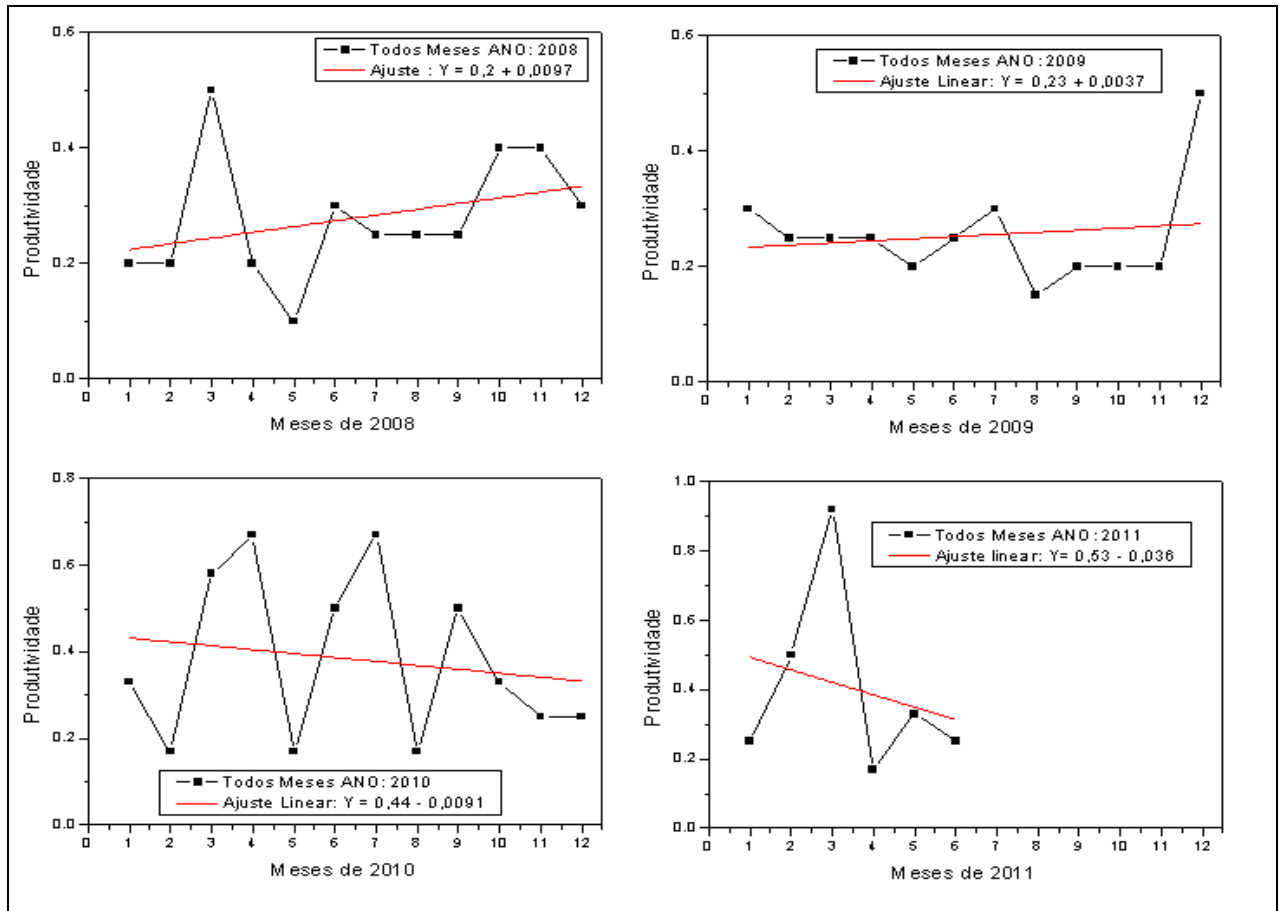


Figura 3 – Comparação da produtividade dos anos de 2008, 2009, 2010 e primeiro semestre de 2011 a partir de gráficos de tendência linear, representados pela equação (2) “ $Y = a + bX$ ”.

Fonte: Elaboração própria, a partir da tabulação dos dados pesquisados.

## 6 Considerações finais

Levantaram-se, através do presente artigo, métodos de cálculo de produtividade e de previsão de demanda para a imobiliária analisada, uma abordagem interessante, pois faz menção a uma entidade prestadora de serviços.

Por vezes, algumas destas empresas, por serem prestadoras de serviços, de pequeno porte e às vezes de gestão familiar, não têm sobre si a devida atenção por parte de seus administradores, motivando assim, trazer através deste artigo científico um olhar responsável acerca do planejamento administrativo.

Encontra-se, dentre a análise dos dados e a previsão que deles advirem, um direcionamento preciso, diferente da mera previsão auto intuitiva que leva a decisões às vezes irreversíveis. O cálculo de produtividade unido à previsão de demanda são ferramentas que demonstram tendências, estas que nortearão o processo decisório em que o administrador saberá o tempo de investir ou poupar recursos. No caso da imobiliária estudada, no decorrer dos períodos analisados, observou-se uma tendência de crescimento médio da produtividade entre os meses de Janeiro a Março com subsequente queda de Março para Abril e novo crescimento entre compreendido nos meses de Maio a Junho, conforme Figura 2, mostrando-se assim numa época de crescimento, que tem por fator motivador o aquecimento do mercado imobiliário explicado pelo fim do ano corrente e período de recesso, época de mudanças escolares. Há para o início do primeiro semestre, o fator da perspectiva financeira motivada pelos benefícios de fim de ano como, por exemplo, o 13º salário, que viabiliza a decisão de alugar um novo imóvel.

Evidencia-se ainda que, quando analisados os quatro (4) anos consecutivamente, tem-se tendência de queda na produtividade, embora nos dois últimos anos essas produtividades

mostraram-se com maiores valores iniciais que nos anos de 2008 e 2009. Essa observação está fortemente relacionada aos “picos” nas produtividades nos meses de março destes examinados anos.

Diante de tal atitude do mercado, o administrador através de métodos de previsão, poderá planejar um investimento na captação intensiva de novos imóveis para este período de crescimento, sendo assim, o cliente não correrá o risco de não encontrar a casa ideal que se adeque ao seu perfil. Se das vinte casas em média oferecidas pela Imobiliária, a captação conseguisse algo na faixa de trinta casas no total, com certeza o índice de locações, se atrelado a um bom atendimento, cresceria proporcionalmente.

Outro ponto que pode ser analisado é o da demanda, que mesmo sendo através de um método simples de previsão como o da média móvel, poderá mostrar os meses de pico de locações em determinado período, como o de “Janeiro-Março” do primeiro semestre do ano de 2010, demonstrado na Figura 2, em que se observa uma tendência de crescimento, diante da média dos anos obtidos para compor a previsão. Diante de tal situação pode-se entender que há uma maior estabilidade de recursos neste trimestre do que no seguinte, permitindo então, uma tentativa de minimizar as despesas dentro do segundo trimestre “Abril-Junho”, pode-se pensar na correta utilização do combustível nas captações externas, da utilização consciente do uso do telefone e materiais de escritório.

Utilizando-se da previsão como a maior ferramenta para a descoberta de tendências do mercado, estas variações comerciais não afetarão de maneira negativa a empresa, ao contrário, a previsão aqui abordada será a direcionadora do planejamento que levará a uma melhor administração e gestão de recursos, estes que por fim objetivam o bom sucesso empresarial.

## Referências

- [1] CORREIA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N., CAON, Manuel. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4º Ed.- São Paulo: Atlas, 2006
- [2] TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção / Dalvio Ferrari Tubino**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.
- [3] SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. Revisão Técnica Henrique Corrêa – São Paulo: Atlas, 2002.
- [4] SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. Revisão Técnica Henrique Corrêa, Irineu Gianesi. – São Paulo: Atlas, 1999.
- [5] MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção / Daniel Augusto Moreira**. – 4. Ed. – São Paulo: Pioneira, 1999.
- [6] TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática / Dalvio Ferrari Tubino**. – São Paulo: Atlas, 2007.
- [7] ABECIP - Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (2010): **O SFH**. Disponível em: [http://www.abecip.org.br/m3.asp?cod\\_pagina=453&submenu=sim&cod\\_pai=429&cod\\_pai2=453](http://www.abecip.org.br/m3.asp?cod_pagina=453&submenu=sim&cod_pai=429&cod_pai2=453). Acesso em 17 setembro 2011.

# ARTIGO CIENTÍFICO: PESQUISA NA ÁREA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM ESPAÇO GOSPEL EM NOVA ODESSA-SP.

Cristiane Ap. Barros Lima Silva<sup>8</sup>

## **Resumo**

A população evangélica no Brasil vem crescendo a um ritmo quase três vezes maior do que o da população em geral desde a década de 1970. Segundo o censo 2010, entre 1970 e 2000 a população brasileira cresceu em média 2,01% enquanto a população evangélica cresceu 5,49% no mesmo período. Só na região de Nova Odessa – SP, o número de evangélicos corresponde a 22,77% da população.

Diante desses dados, pode-se dizer que o consumidor evangélico representa um nicho de mercado promissor por ser ainda pouco explorado e pode ser uma oportunidade de negócio de sucesso para um empreendedor preparado.

Objetivando verificar a viabilidade de abertura de um negócio direcionado a esse mercado na região de Nova Odessa - SP, foi realizada uma pesquisa no meio evangélico aliado ao desenvolvimento de um plano de negócios. Observou-se que a demanda é real, podendo tornar o negócio viável. Concluído o plano de negócios, verificou-se que a previsão de lucratividade supera os padrões estabelecidos pelos autores consultados. Os resultados obtidos com a pesquisa e o plano de negócios serão analisados e discutidos neste estudo.

**Palavras chave:** oportunidade, viabilidade, plano de negócios, gestão.

## *Abstract*

*The gospel population in Brazil is growing at a rate almost three times higher than the general population since the 1970s. According to the 2010 census, between 1970 and 2000 the Brazilian population grew on average 2.01% while the gospel population grew 5.49% over the same period. In the region of Nova Odessa-SP, the gospel people correspond to 22.77% of the population.*

*Given these data, we can say that the Gospel consumer is a good market niche to be worked as it is still shortly explored and may be a successful business opportunity for a prepared entrepreneur.*

*In order to verify the feasibility of starting a business company to attend this market in the region of Nova Odessa-SP, a research in the gospel environment was carried out allied to the development of a business plan. It was observed that the demand is real and can make the business viable. After completing the business plan, it was found that the prediction of profitability exceeds the standards established by the authors. All results obtained with the research and business plan will be presented, analyzed and discussed in this study.*

**Keywords:** *opportunity, feasibility, business plan, management.*

## **1 Introdução**

O presente trabalho consiste em uma pesquisa na área de Gestão de Pequenos Negócios, especificamente análise de mercado para verificação de viabilidade de abertura de um novo negócio voltado para o público evangélico da região de Nova Odessa – SP.

---

<sup>8</sup> Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 1460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: crisablsilva@bol.com.br)

Este trabalho destina-se a ser o ponto de partida para a tomada de decisão de investimento empreendedor. Nesta pesquisa, pretende-se verificar a viabilidade econômico-financeira de instalação de um espaço gospel em Nova Odessa-SP.

Este trabalho é apresentado a partir da metodologia de elaboração de um plano de negócios.

Para a elaboração do Plano de Negócios, foram utilizados vários elementos de pesquisa, entre eles a pesquisa bibliográfica, a fim de levantar os dados necessários para se obter os resultados desejados.

Para se levantar os valores monetários a serem utilizados nas projeções de Gastos Iniciais, foram realizadas pesquisas orçamentárias em estabelecimentos comerciais similares localizados na cidade de Nova Odessa – SP. A pesquisa dos potenciais consumidores focou especificamente a cidade de Nova Odessa e cidades circunvizinhas (Americana, Sumaré, Santa Bárbara D’Oeste, Paulínia e Hortolândia).

Partindo-se da informação de que os evangélicos nessa região correspondem a aproximadamente 30% da população (mais de 285.000 pessoas) e não têm serviços voltados especificamente para eles, verifica-se a necessidade de oferecer serviços que atendam a esse público.

Essa população possui características diferentes dos demais: não fumam, não bebem, não frequentam “baladas” ou festas nem lugares onde haja predominância de vulgaridade e obscenidade. Assim, eles sofrem uma carência de lugares apropriados onde possam divertir-se, alimentar-se e conversar.

## 2 Revisão Bibliográfica

### 2.1 O empreendedor

Chiavenato <sup>[1]</sup>, afirma que o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, por ser dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.

Ainda segundo Chiavenato <sup>[1]</sup>, “o que caracteriza o empreendedor é a necessidade de realização, a disposição para assumir riscos e a autoconfiança”.

Schumpeter, apud CHIAVENATO <sup>[1]</sup> diz que o empreendedor é aquela 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.

Assim, pode se descrever o empreendedor como aquele que busca realizar os objetivos estipulados, utilizando-se da melhor forma dos recursos que tem à sua disposição.

Chiavenato <sup>[1]</sup> denomina como negócio “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”. Partindo desta afirmação, observa-se que toda organização existe para atender alguma necessidade do mercado, seja ela material ou não, tendo como maior objetivo o lucro.

### 2.2 Plano de Negócios

De acordo com o SEBRAE <sup>[2]</sup>, o Plano de Negócio é o conjunto de respostas que define os serviços a serem oferecidos, o formato mais adequado e o modelo de operação do novo negócio e que viabilize a disponibilidade destes serviços e o conhecimento, habilidades e atitudes que os responsáveis pelo negócio devem possuir e desenvolver.

O que se deve considerar em um Plano de Negócio? Para o SEBRAE <sup>[2]</sup> há um conjunto de perguntas a serem respondidas com a elaboração do Plano de Negócio conforme quadro 1.

**Quadro 1** – Conjunto de perguntas importantes para se formular um Plano de Negócios - Fonte: SEBRAE <sup>[2]</sup>

Perguntas que devem ser respondidas com Plano de Negócio	Definições que devem ser feitas por você
Quais serviços o “espaço gospel” vai oferecer?	Esta é a primeira definição. É a mais importante, pois condicionará as demais. O fundamento aqui é que os serviços devem atender necessidades de pessoas ou empresas. No caso dos serviços que você pensa em oferecer, como descobrir se existe interesse de pessoas ou de empresas? O estudo do mercado (concorrência, fornecedores e clientes em potencia)l será parte principal do seu projeto de empresa, do seu Plano de Negócios.
Como serão prestados estes serviços?	É necessário garantir o domínio tecnológico, contar com especialistas nos serviços que oferecer especialistas com habilitação profissional licenciados para tal, conforme a legislação exigir. Já dispõe destes profissionais? São os próprios sócios? São empregados? São prestadores de serviços? Qual formato é mais adequado á sua oficina? Como agem seus futuros concorrentes?
O que de melhor será oferecido?	Os trunfos da concorrência devem ser identificados. O que deve ser oferecido aos clientes que seja um diferencial, que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece? Qual vantagem será oferecida aos clientes que supere a concorrência? E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgir novos, de maior capacidade? Observe que sempre é possível ser melhor ou se igualar aos melhores concorrentes. Se o nível tecnológico igualar as empresas, supere em serviços agregados, isto é no atendimento ao cliente.
Quem é e onde está o cliente?	O mercado comprador deve ser estimado. Deve ser conhecido. Quem freqüentará sua oficina? Por que freqüentar? Quantos serão estes clientes? Onde estão estes clientes? Como chegar até eles? Como influenciar na decisão de freqüentar sua oficina? Como será sustentada a quantidade de clientes necessária para viabilizar a oficina?
Onde será instalada a empresa?	Quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes? Estacionamento para clientes é relevante? Há restrições legais para instalar este tipo de empresa no local escolhido?
Qual deve ser a competência dos dirigentes da empresa?	Que nível de conhecimento técnico é necessário para comandar a empresa? Quais habilidades devem ser desenvolvidas? Como adquirir experiência neste ramo de negócio (se já não possuir)? Qual deve ser o perfil de empresário neste ramo de negócio? Como desenvolver este perfil?
Como será a empresa?	Para este tipo de negócio que estrutura de operação adotar? Quais responsabilidades de cada um? O que será exigido de cada funcionário? Como serão treinados para cada função? Para a administração geral do negócio? Para a função comercial? Para a prestação dos serviços? Para a gestão financeira? Como sistematizar estas funções para se integrem num processo de gestão ágil e econômico?
Que preço será cobrado?	Qual o faturamento que a empresa projetada terá? Quais serão seus custos? Quais serão suas possibilidades de preço? Quais preços a concorrência pratica? Como superar os preços da concorrência? É importante superar os preços da concorrência? Qual lucro pode ser gerado?
Que resultado será obtido?	O formato de empresa projetado gerará lucro? Compensará o investimento? Que alternativas de formato podem ser adotados?
Qual o investimento necessário? Quando virão os resultados? Por quanto tempo suportará movimento fraco?	Qual previsão de gasto inicial? E nos primeiros meses de funcionamento? Já tem disponibilidade financeira? Necessitará de crédito adicional? Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital? Qual o perfil do sócio ideal? Qual o papel de cada sócio?

De acordo com o SEBRAE <sup>[2]</sup>, muitas das respostas às questões apresentadas no modelo de Plano de Negócios utilizado virão por meio de ações, estratégias e métodos de trabalho enquanto outras virão mediante medições e controles realizados durante as atividades da empresa.

Existem quatro aspectos que são fundamentais, os quais o SEBRAE <sup>[2]</sup> orienta para que recebam especial dedicação do futuro empreendedor. Estes são os Gastos (Investimento Inicial, custos e despesas), o Preço de Venda, o Ponto de Equilíbrio e o Retorno do Investimento.

Para o SEBRAE <sup>[2]</sup>, “todas as decisões que forem tomadas na formação da empresa terão impacto direto no volume de vendas, no volume de gastos, no preço, e principalmente na lucratividade da empresa e na rentabilidade do seu investimento”.

Ou seja, os quatro aspectos citados são a base da formação de qualquer empresa e as decisões tomadas em relação a eles é que irão determinar o futuro da organização. Compreendendo e analisando estes aspectos, estaremos avaliando as respostas de todas as

questões relacionadas ao modelo de Plano de Negócio e poderemos assim, projetar a viabilidade da empresa.

Ao se apresentar um bem, serviço ou mesmo uma organização ao mercado, devemos verificar se este se apresenta viável para aquele determinado momento e mercado.

Para Cobra <sup>[3]</sup>, “um produto só será viável se houver uma demanda de mercado contínua e seus custos de produção forem compatíveis com os lucros produzidos. Porém a demanda não é algo fixo ou imutável. Na verdade, a demanda do mercado está diretamente ligada às tendências do mesmo”.

O estudo da viabilidade permitirá à organização, captar os recursos financeiros, e transformá-los no lucro da empresa, para que possa ter sucesso e ampliar suas atividades.

### **3 Metodologia**

Este trabalho será desenvolvido a partir da metodologia de elaboração de um Plano de Negócio.

Foi necessário partir de um aprofundamento teórico embasado em informações atuais disponíveis em livros e artigos relacionados ao tema que, no caso deste estudo, são ligados ao empreendedorismo, administração de pequenos negócios e aos componentes que fazem parte da elaboração de um plano de negócios.

Santos, citando Vergara <sup>[4]</sup>, esclarece que a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa”, daí sua importância.

Embora não seja exatamente um estudo de caso, a formatação do Plano de Negócios apresenta algumas de suas características.

Yin <sup>[5]</sup> afirma que o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real que geralmente se aplica quando se pretende aprofundar o conhecimento a respeito de um determinado objeto de pesquisa”.

Para a elaboração do Plano de Negócios, serão utilizados vários elementos de pesquisa a fim de obter os resultados desejados.

A pesquisa será feita através de um questionário, que tem o objetivo de analisar a necessidade da população evangélica na região de Nova Odessa em relação a lazer e diversão.

O questionário foi distribuído nas igrejas evangélicas da região pela própria pesquisadora.

Foram entrevistadas 200 pessoas de 10 igrejas de denominações diferentes para garantir-se uma amostragem fiel da necessidade da população evangélica.

## **4 O Plano de Negócio**

### **4.1 Investimento Inicial**

Para definir o investimento inicial necessário para a abertura do negócio, foi feita uma pesquisa com todos os equipamentos necessários e, após três cotações, chegou-se aos valores apresentados no quadro 2:



**Tabela 1:** Investimento Inicial  
 Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

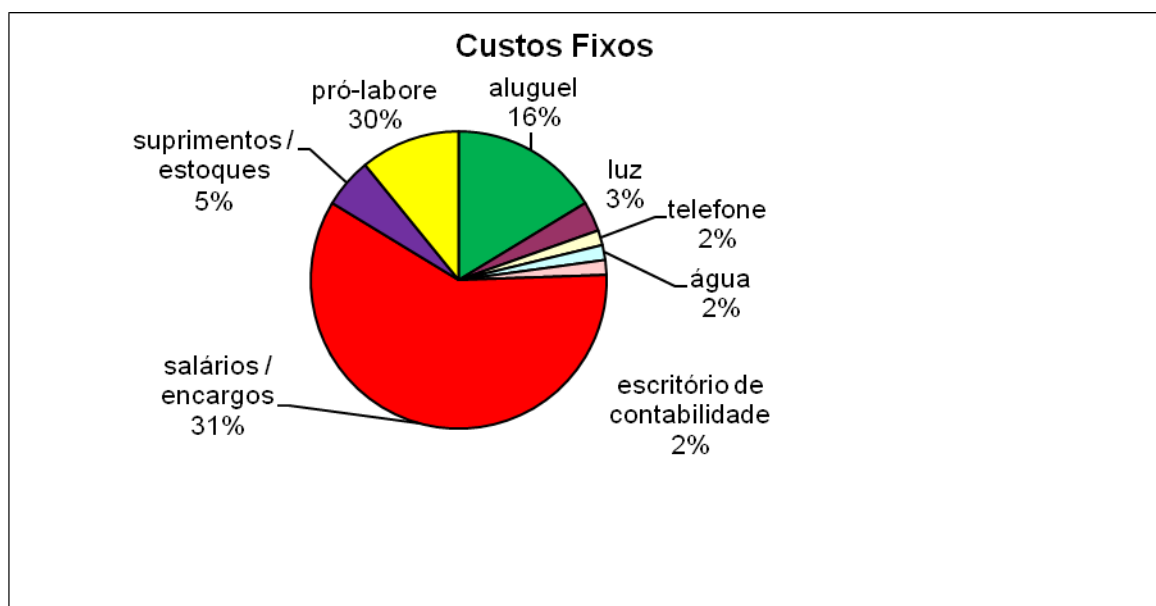
<b>Investimento Inicial</b>	
<b>Detalhamento</b>	<b>Valores</b>
Instalações	R\$ 28.000,00
Equipamentos e ferramentas	R\$ 8.000,00
Documentação e legalização	R\$ 2.400,00
Estoque inicial	R\$ 6.600,00
Capital de giro	R\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 55.000,00</b>

#### 4.2 Custos Fixos

Dentre os custos fixos referentes à abertura de um espaço gospel, destaca-se o valor do aluguel do imóvel, despesas com luz, telefone, água, prestação de serviços de escritório contábil, salários e encargos sociais referentes à mão de obra, suprimentos e estoques e pró-labore. Na Tabela 3 de Custos Fixos, relaciona-se os valores de cada item e, no Gráfico 3 de Custos Fixos, observa-se o percentual de participação de cada um.

**Tabela 2 – Custos Fixos**  
 Fonte: Elaborada pela própria pesquisa.

<b>Custos Fixos</b>	
Aluguel	R\$ 3.000,00
Luz	R\$ 600,00
Telefone	R\$ 300,00
Água	R\$ 300,00
Escritório de contabilidade	R\$ 300,00
Salários / encargos	R\$ 10.900,00
Material de Consumo	R\$ 1.000,00
Pró-labore	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 18.400,00</b>



**Gráfico 1:** Custos fixos

### 4.3 Custos Variáveis

Os custos variáveis projetados para uma o espaço gospel correspondem ao estoque e impostos, de acordo com as vendas. A manutenção prevista para o estoque é de R\$ 6.600,00 ao mês e a previsão de faturamento é de R\$ 45.000,00.

## 5 Resultados e discussões

### 5.1 Resultados da pesquisa

Os dados obtidos através da pesquisa mostram que a população evangélica da região tem uma carência de lazer e diversão, pois os estabelecimentos disponíveis não são direcionados a esse público, mas ao público em geral. O consumo de bebida alcoólica e fumo e a presença de músicas e roupas vulgares nesses estabelecimentos inibem os evangélicos a frequentarem.

Dos pesquisados, 100% concordaram que gostariam de ter um ambiente mais sossegado, sem bebidas alcoólicas, sem cigarros, sem vulgaridade, no qual pudessem comer bem, conversar e se divertir. 32% optaram por um restaurante, 48% uma lanchonete, 7% um “barzinho” e 13% não definiram suas preferências. Quanto ao tipo de comida, 23% escolheram porções, 27% lanches, 31% pizzas, 14% a La Carte e 5% não opinaram.

### 5.2 Resultados do Plano de Negócios

A fim de se verificar qual o possível retorno do negócio foi realizada uma projeção de quantas pessoas seriam atendidas diariamente no estabelecimento. Ao considerar o volume de pessoas que afirmaram desejar um ambiente customizado comparado com o volume de evangélicos da cidade, optou-se por utilizar 1% do total de evangélicos para estimar a frequência, ou seja, 100 clientes ao dia, gastando R\$ 18,00 em média. Utilizando-se o critério de que um mês possui 25 dias de trabalho para a empresa, o volume mensal de atendimentos seria de 2.500 clientes e o faturamento mensal bruto seria de R\$ 45.000,00.

Uma previsão dos gastos mensais do estabelecimento também foi projetada, chegando se à soma de R\$ 25.000,00, já deduzidos encargos e impostos. Com isso, tem-se que o lucro líquido previsto seria de R\$ 20.000,00.

Como o capital inicial investido será de R\$ 55.000,00, em menos de três meses de funcionamento já se poderá obter o retorno do investimento inicial e, a partir do quarto mês, o lucro real.

## 6 Considerações Finais

Neste artigo mostrou-se que a pesquisa de mercado e o plano de negócios são fundamentais para a tomada de decisão sobre empreender ou não um novo negócio. Sem essas duas ferramentas, as possibilidades de um novo negócio ter sucesso ficam reduzidas, pois é posta de lado toda a experiência de empreendedores que tiveram seus sucessos e fracassos e compartilharam essa experiência para que os novos empreendedores pudessem entender melhor o caminho do empreendedorismo e as dificuldades da gestão de pequenos negócios.

Quanto ao estudo da viabilidade do negócio proposto, partindo-se da afirmação de Chiavenato<sup>[1]</sup> que denomina como negócio “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”, verificou-se através dos resultados apresentados que é viável, considerando as projeções de faturamento e o curto prazo para retorno do investimento.

O empreendedor que utilizar estratégias administrativas para gerir este novo negócio poderá ter êxito e possibilidades de crescimento a médio e longo prazo, se observadas as competências necessárias ao funcionamento do estabelecimento.

## Referências

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor, 2ª ed. (revisada e atualizada) Saraiva: São Paulo, 2007.
- [2] SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**, Brasília, 2009. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em 18 jul. 2011.
- [3] COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira, 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1997.
- [4] SANTOS, Gildeir Carolino; PASSOS, Rosemary. **Guia para estruturação de trabalhos técnico-científicos**. Nova Odessa, SP: Faculdades Network, 2005.
- [5] YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Bookman: Porto Alegre, 2001.

# **ESTUDO DE CASO: ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS ENTRE EMPRESAS DE CONCRETO DOSADO EM CENTRAL MÉDIO E GRANDE PORTE.**

Daniela Moreira dos Santos<sup>9</sup>

## **Resumo**

Atualmente vê-se no campo de estratégia de venda, o caminho para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Este trabalho tem como objetivo montar um plano estratégico para alavancar as vendas de uma indústria de concreto usinado de médio porte no mercado atual. Assim, buscou-se analisar quais procedimentos estariam faltando à empresa para que ela chegasse ao volume de vendas de uma empresa de grande porte. Neste trabalho realizou-se um comparativo entre uma indústria de concreto usinado de grande porte, já há bastante tempo no mercado, e uma de médio porte que entrou no ramo há pouco tempo. Também avaliaram-se quais seriam as novas estratégias de vendas e os melhores procedimentos para se utilizar com base na pesquisa. Dentre todos os itens mencionados para melhorar se a média empresa e catapultá-la para grande empresa, a fidelização de clientes pareceu o mais viável e fácil de introduzir.

**Palavras chave:** Procedimentos, Análise comparativa e Como alavancar vendas.

## **Abstract**

Currently seen in the field of sales strategy, the path to success or failure of a company. This work aims to build a strategic plan to increase sales of a particular industry, medium ones on the market today. Thus, we sought to examine what procedures would be missing the company so that she was in the sales of a large company. In this work we carried out a comparison between a concrete industry large plants, for quite some time on the market, and a medium-sized companies that entered the industry recently. Also evaluated is what are the new sales strategies and best practices to use based on research. Among all the above items to improve the average business and catapult it to big business, customer loyalty seemed the most practical and easy to enter.

**Keywords:** *Procedures, How Comparative analysis and boost sales.*

## **1 Introdução**

Com o desenvolvimento das tecnologias, o mercado de concreto usinado tem se modificado muito. O volume crescente de obras e o descobrimento do concreto dosado em central para os pequenos construtores têm aumentado a demanda, passando assim a um aumento de competitividade. As empresas procuram desenvolver ferramentas que possam auxiliá-las para diferenciar-se no mercado.

Como todos os mercados, existem as boas e más companhias. No mercado de concreto dosado em central, não é diferente. Tem também as companhias que não se importam com a qualidade do produto, preferindo manter altos volumes de venda.

Com isso, passou-se a verificar que uma companhia de concreto dosado em central que passasse a tratar seus consumidores com mais respeito, aumentando na fidelização e

---

<sup>9</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º - Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: [danni\\_moreira@hotmail.com](mailto:danni_moreira@hotmail.com))

entregando um produto de qualidade superior poderia passar de médio para grande porte em pouco tempo.

A realização deste trabalho tem como objetivo aprimorar uma empresa média dosadora de concreto usinado, utilizando como benchmarking uma empresa de grande porte. Para isso, apontaram-se os pontos positivos e os pontos negativos e compararam-se as duas empresas. Este trabalho pode contribuir para que uma empresa do mesmo segmento, porém tamanhos diferentes, consiga se basear na análise feita e melhorar a sua estratégia de vendas.

## **2 Gestão de vendas**

No campo empresarial, a atividade de vendas tem um papel de vital importância para a sustentabilidade de qualquer empresa. Uma gestão de vendas eficaz é aquela que desenvolve e mantém métodos comerciais eficientes, que acrescentem valor ao cliente e que faça das experiências de compra de seus clientes momentos importantes. Vendedores motivados são criativos, responsáveis, autônomos e conseguem atingir metas.

De acordo com Almeida [1], “na atualidade, há uma série de fatores críticos que determinam o sucesso de uma empresa, dentre os quais se destacam: a capacidade de inovar, a velocidade de resposta, a capacidade de aprendizagem organizacional”. Mas o foco principal é a satisfação do cliente, é de grande importância quando o assunto é competitividade. Hoje podemos dizer que a tecnologia virou piso, quem não tem, está fora do mercado, o diferencial é o relacionamento com o cliente. Muitas organizações perdem o foco no cliente e passam a não valorizá-lo de maneira que ele saia satisfeito ou com intuito de voltar.

Antes de comprar, os clientes desenvolvem atitudes e expectativas provocadas por mensagens publicitárias, promoções, literatura dos produtos, o famoso “boca a boca”, incluindo suas experiências anteriores com a empresa e produtos. [2]

Com a grande descoberta do concreto usinado pelas empresas médias, ficou mais rápido e prático o serviço do empreiteiro, ao utilizar o material já pronto. E o custo já é bastante razoável. Com o mercado crescendo e muitas organizações apostando em melhorar o atendimento e aumentar as vendas, pode-se prever que, em muitos casos acaba-se verificando aumento também na insatisfação do cliente, pois essas novas empresas, como já mencionou Almeida, podem vir a perder o foco no cliente.

Segundo Almeida [1], “as novas tecnologias vêm permitindo o acesso à informação numa velocidade e num volume crescentes. O cliente passa a ter mais e mais opções de compra”. Pode-se dizer que, de posse destas informações, o cliente passa a questionar mais sobre o custo e benefícios na hora de comprar o concreto dosado em central. Com a facilidade de secagem e com o tempo curto para descarga, o concreto usinado se tornou uma boa opção para quem quer agilidade a um preço razoável. No passado, o acesso a este produto era muito restrito, só quem tinha o poder de compra eram as grandes empresas que consumiam grandes volumes. Atualmente, o concreto usinado está mais acessível a pequenos construtores e empreiteiros, pois, devido à tecnologia, reduziram-se custos de fabricação e os preços.

Uma das maiores preocupação das empresas é a manutenção do cliente, é preciso entender como o cliente se relaciona após a venda e como sustentar o relacionamento construído para a fidelização do cliente.

“O potencial de vendas reflete quando determinado setor de negócios, por sua tendência histórica e/ou pesquisas de mercado, poderá vender (ou quanto determinado setor de negócios/segmentos poderá consumir). Ou seja, representa a demanda total esperada para as vendas” assim explica Dias [2].

## **3 Gestão estratégica**

Henderson, um dos pioneiros no campo de estratégia, mostra que duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir. Ele enquadra a questão da estratégia como

uma luta continua para destacar uma empresa de suas rivais. Assim nos indica Montgomery e Porter [5]. Há uma grande diferença entre Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico.

De acordo com Fischamann e Almeida [4], o planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Gestão Estratégica é uma forma de ligar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos do desenvolvimento. Como o próprio nome diz, é uma forma de administrar toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Segundo Costa [3], “podemos conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes responsáveis e colaboradores da organização”.

Dentro da Gestão Estratégica, existem várias etapas. Primeiramente, é realizado um Diagnóstico Estratégico. Para inicializar a estratégia da empresa, deve-se avaliar: “a competitividade da empresa; o seu portfólio de serviços ou produtos; a flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para programar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimentos e de inovação; a sua estrutura de poder e de liderança; o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização.” [3].

A ausência de respostas ou dúvidas referente a esses tópicos pode ocasionar uma indicação de problemas que devem ser pesquisados.

A prontidão estratégica avalia:

- 1) A dedicação e a atenção da direção da empresa relativa ao futuro;
- 2) As ações da alta administração para sanar eventuais lacunas estratégicas que possam existir;
- 3) A atenção da direção da empresa às grandes mudanças estratégicas que podem afetar positivamente ou negativamente os negócios da organização [3].

O direcionamento estratégico é um processo que permite selecionar as prioridades em função da gravidade dos problemas enfrentados pela organização e estabelecer uma sequência lógica nos processos de intervenção, começando por aqueles que foram diagnosticados como sendo os mais importantes e mais graves para o crescimento e a sobrevivência da organização [3].

### **3.1 O plano estratégico**

De acordo com Costa [3], todo plano precisa ter, explicitados, os fundamentos sob os quais foi realizado. Eles estão ligados ao cenário previsível, às premissas básicas e ao ambiente externo e interno sob os quais o plano foi construído. Precisa ter também desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do tempo de planejamento. “Objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido.”

Como vimos nas citações dos autores, uma organização sem um plano estratégico não sobrevive às grandes mudanças que ocorrem em vários ambientes, com o mercado em pleno aquecimento onde novas ondas, tendências e mesmo descontinuidades de tecnologias estão movimentando os responsáveis por empresas e organizações sem fins lucrativos.

#### 4 Metodologia

O trabalho em questão foi realizado em uma prestadora de serviços no ramo de construção civil, de médio porte, situada no município de Nova Odessa - SP. Esta escolha justifica-se pelo fato de o pesquisador estar inserido no campo de pesquisa, uma vez que este é um dos colaboradores dessa empresa e também por conhecer o objetivo da empresa de médio porte que é chegar a ser no futuro líder de mercado.

Foi realizada uma pesquisa de campo – Entrevista com o gerente comercial da média empresa e com os representantes da empresa líder de mercado, entre janeiro de 2010 e janeiro de 2011. As pessoas que fizeram parte dessa entrevista e pesquisa são as mais competentes para responder a perguntas sobre as duas empresas.

De acordo com Gil [6] no estudo de campo, pesquisa-se apenas um grupo, através de entrevistas e observações das atividades do grupo estudado. O pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é muito importante que ele tenha uma experiência direta com a situação do estudo de caso. O autor também explica que, com o pesquisador tendo uma grande participação e envolvimento com o grupo, a probabilidade dos sujeitos oferecerem respostas confiáveis é muito maior. Buscou-se como objetivo investigar aspectos comparativos de vendas de ambas as empresas nos quais os processos incluem:

- 1.) O custo e o preço do produto para o mercado;
- 2.) Análise de crédito;
- 3.) Representante Comercial;
- 4.) Prospecção de venda;
- 5.) Programação da distribuição da frota;
- 6.) Capacidade de produção;
- 7.) Controle de corpo de prova;
- 8.) Pós venda.

#### 5 Resultados e discussões

Para efeito de comparação, foi incluído a seguir gráfico de volumes de vendas dos anos 2010 e 2011 para ambas as empresas.

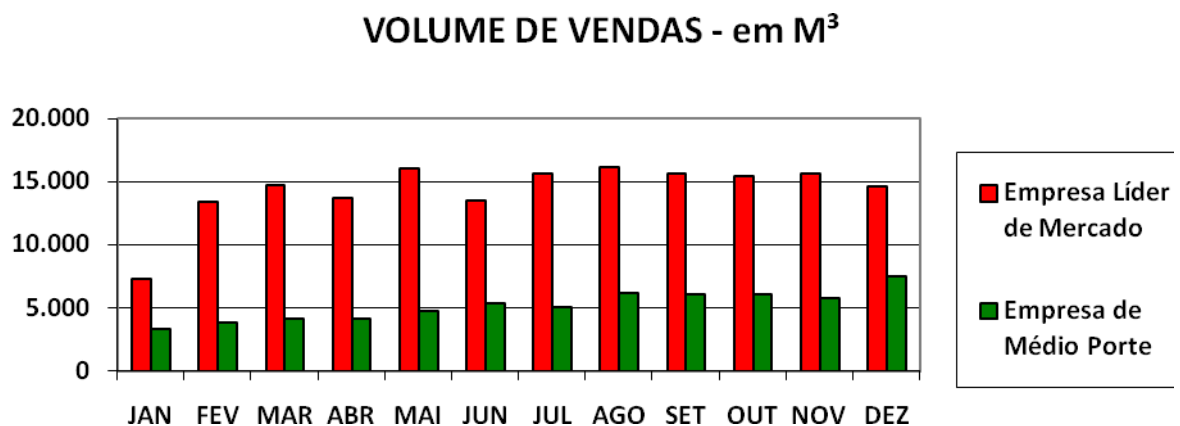


Gráfico 1 – Volumes de venda em 2010. Fonte: autoria própria

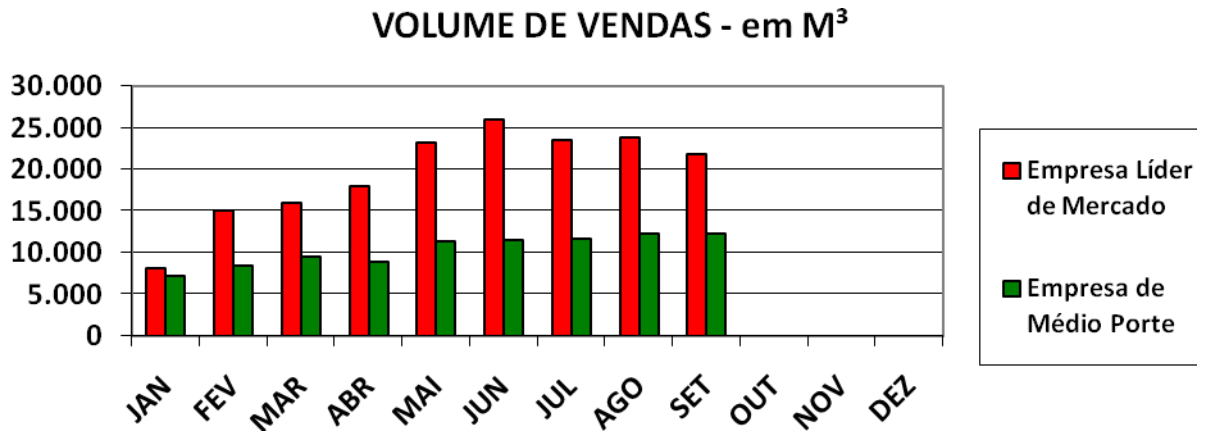


Gráfico 2 – Volumes de venda em 2011. Fonte: autoria própria

A empresa líder de mercado foi fundada há mais de 30 (trinta) anos. Hoje pode-se dizer que ela é uma grande dosadora de concreto usinado.

A empresa de médio porte iniciou suas atividades em janeiro de 2010. Esses gráficos demonstram o grande crescimento da empresa nesses 2 (dois) anos de atividade.

Foram feitas pesquisas de mercado e entrevistas com a alta direção de ambas as empresas e notou-se que há diferenças nos processos em cada um dos itens citados na metodologia, conforme tabelas a seguir:

**Tabela 1:** Comparativos entre a empresa líder de mercado e médio porte quanto aos pontos positivos. Fonte: autoria própria.

Aspectos Comparativos	Empresa líder de mercado	Empresa de médio porte
<b>O custo e o preço do produto para o mercado</b>	Preço 10 % abaixo do mercado	Reajuste com aviso prévio
<b>Análise de crédito</b>	Análise criteriosa	Flexibilidade na concessão de crédito
<b>Representante Comercial</b>	Perfil definido	Reconhecimento pelo volume de venda
<b>Prospecção de venda</b>	Cliente em potencial	Atende pequenos volumes
<b>Programação da distribuição da frota</b>	Utiliza cronograma de obra	Programação utilizando mapa
<b>Capacidade de produção</b>	Utiliza várias unidades	Não há
<b>Controle de corpo de prova</b>	Identificação emitida na Nota Fiscal	Controle por caminhão
<b>Pós venda</b>	A critério do representante	Não há

Como mostra a Tabela 1, os aspectos comparativos analisados são favoráveis à empresa líder de mercado.

Em relação ao preço ela possui, por exemplo, o produto FCK 20 com preço por metro cúbico a 10 % mais em conta que o mesmo produto na empresa de médio porte. Essa diferença se dá devido à empresa de grande porte fazer parte do grupo da empresa fabricante de cimento e não repassar os impostos de transferência de matéria prima, além de ter um maior volume de vendas, o que reduz os custos dos materiais comprados em grande escala. A empresa de médio porte somente faz o reajuste de preço quando a matéria-prima tem reajuste, assim, previamente, é emitida uma carta de reajuste de preço.



Em uma empresa de grande porte, a análise de crédito é bastante criteriosa. São feitas análises tanto no SERASA, nos bancos, no fórum (ações judiciais) tanto da empresa, quanto de seus sócios. Após a liberação do crédito, a análise fica disponível no cadastro para possíveis consultas futuras. A empresa de médio porte consulta Serasa e se não constar nenhum tipo de restrição, dependendo do valor da compra, ela concede um crédito para clientes novos quando o representante se responsabiliza.

Os representantes das grandes empresas são treinados anualmente com técnicas novas sobre o concreto e abordagem de vendas. O perfil técnico desses profissionais, geralmente, é melhor que os da empresa de médio porte, que contrata por indicação e busca referências nas empresas anteriores.

Para atender as grandes empresas, os representantes de vendas têm a seu dispor variadas gamas de maquinários e estrutura para atender a diversos tipos de obras, o que facilita os atendimentos a vários tipos de clientes. Como a empresa é médio porte, fica a critério de o vendedor atender algum tipo de obra específica.

Por ser uma grande empresa, a estrutura também é grande, o que facilita a distribuição da frota na região a ser atendida, o programador recebe um cronograma da obra com o volume aproximado facilitando a disponibilidade dos caminhões para atender mais de uma obra. A empresa de médio porte utiliza o mapa para atender as obras agendadas, evitando, assim, “atropelar” a entrega.

Na entrega do material para obras com grandes volumes são usadas várias unidades próximas da obra, assim não atrasa a descarga. Há um fiscal para verificação de acesso para o equipamento de bomba, verifica o acesso na obra e determina como será a descarga do concreto. A empresa de médio porte só tem a informação do acesso da obra através do representante.

Por ser uma empresa grande, a mesma tem um laboratório próprio para o controle da qualidade do material descarregado em cada obra, para ajudar na identificação, o sistema emite uma etiqueta de código de barra e esse mesmo código é lançado na remessa. Na empresa de médio porte, foi contratado um laboratório terceirizado para controle de corpo de prova (CP).

Seguindo a análise, avaliaram-se os pontos negativos de ambas as empresas. Com isso vislumbram-se alguns pontos negativos que devem ser levados em consideração em uma possível mudança futura de média para grande empresa.

**Tabela 2:** Comparativo entre a empresa líder de mercado e médio porte quanto pontos Negativos. Fonte: autoria própria.

<b>Aspectos Comparativos</b>	<b>Empresa líder de mercado</b>	<b>Empresa de médio porte</b>
<b>O custo e o preço do produto para o mercado</b>	Reajuste de preço sem aviso prévio	Pratica preço de mercado
<b>Análise de crédito</b>	48 horas de análise	Análise superficial
<b>Representante Comercial</b>	Desmotivação e falta de reconhecimento	Não recebe comissão por volume vendido
<b>Prospecção de venda</b>	Não atende pequenos volumes	Não consegue atender volumes grandes
<b>Programação da distribuição da frota</b>	Não atende obras sem cronograma	Atende solicitação do cliente
<b>Capacidade de produção</b>	Atraso nos serviços de bombeado	Atraso subsequente
<b>Controle de corpo de prova</b>	Perda de prazo do CP	Terceirização de serviço
<b>Pós venda</b>	Não fideliza cliente	Não há

Também se notou conforme Tabela 2, que as empresas grandes são bastante “engessadas” no que diz respeito aos seus procedimentos, enquanto a de médio porte se mostra sem procedimentos.

A política de preços da grande empresa não é maleável, se, por exemplo, a diretoria muda e decidem por um aumento de preços, de modo todos os orçamentos precisarão ser revistos, o que faz com que muitos orçamentos sejam cancelados, pois os clientes não aceitam pagar o novo preço. Na empresa de médio porte, não há flexibilidade para conceder desconto.

A análise de crédito da empresa líder de mercado é criteriosa, porém demanda 48 horas, o que impossibilita atender clientes novos com pedidos de última hora. A empresa de médio porte faz uma análise superficial, evitando prever uma possível inadimplência futura.

O representante na empresa de grande porte não tem tempo para visitação ao cliente. Ela tem renome e j a gera suas pr oprias vendas. Com isso, o que cabe ao vendedor   emitir contratos, verificar documenta o, verificar análise de credito, colher assinaturas dos clientes, etc. A empresa de médio porte não consegue ter um orçamento a preços competitivos para atender clientes com volumes grandes, que fatalmente serão atendidos pelas empresas grandes.

O representante da grande empresa não recebe comissão sobre o volume vendido, com isso, há uma grande rotatividade de colaboradores, devido   desmotiva o. A empresa de médio porte recompensa os representantes, porém não recompensa tão bem como o mercado, perdendo sempre representantes para as outras empresas de médio porte.

Os pequenos clientes são ignorados pelas grandes empresas. A empresa de médio porte não consegue atender a volumes grandes. Com isso, acaba atendendo somente a pequenos construtores.

Ambas as empresas não exigem nenhum processo para medir a satisfa o dos clientes.

Podemos analisar que os pontos negativos existentes na empresa líder de mercado podem ser avaliados como fatores importantes a serem evitados na empresa de médio porte.

## 6 Considera es finais

Após a elabora o desse trabalho, conseguimos vislumbrar diferenças entre a empresa média e uma grande dosadora de concreto usinado. As possibilidades de uma média empresa tornar-se grande nesse mercado estão baseados em alguns pontos a serem implementados na média empresa.

Seguindo a análise, na empresa de médio porte o aprimoramento dos procedimentos são itens que se devem levar em considera o, tais como:

- Retornar o orçamento e demais informa es para o cliente em tempo hábil;
- Pós-vendas com *feedback*;
- Foco no cliente com especial aten o   fideliza o;
- Treinamentos diferenciados para motoristas de como se reportar ao cliente;
- Melhorar o entrosamento entre o departamento comercial e operacional, através de formulários de pedidos ou orçamento;
- Retornar todas as liga es dos clientes.

Um dos pontos principais que se nota   a falta de conhecimento técnico dos representantes comerciais da empresa de médio porte. Para solucionar este problema sugeri-se a modifica o do perfil desejado para os representantes comerciais, passando a incluir o curso de edifica es. Existe a possibilidade, mais cara, de investir nos atuais representantes, exigindo o referido curso.

Para aperfeiçoar os tempos da frota e do pessoal operacional, foi sugerida a contrata o de fiscais de obra, que tanto vistoriar m a obra para certificar a sua acessibilidade, quanto fornecer m informa es específicas para o pessoal operacional e administrativo.

Para finalizar, deveria oferecer várias formas de pagamento aos seus clientes: boleto bancário, depósito em conta, cartão de crédito (3, 6 ou 10x).

Um ponto forte que se nota que a empresa líder de mercado não executa de forma satisfatória a parte de fidelização de clientes e pode-se usar esse ponto na empresa de médio porte como item estratégico de aumento de carteira de clientes.

Todos os itens mencionados foram apresentados em reunião informal com os supervisores da média empresa e serão repassados aos diretores da empresa para análise.

## **Referências**

- [1] ALMEIDA, S. **Cliente, Eu não vivo sem você: o eu você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e cliente**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.
- [2] DIAS, R. S. **Gestão de marketing**. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.
- [3] COSTA, A. E. **Gestão estratégica**. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.
- [4] MONTGORMEY, A. C.; PORTER, E. M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.
- [5] FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, R. I. M. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991.
- [6] GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

## A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA EM UMA OFICINA MECÂNICA DE PEQUENO PORTE

Danielle Fernandes Galan Lima<sup>10</sup>

### Resumo

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância da utilização do Fluxo de Caixa em uma oficina mecânica de pequeno porte com o objetivo de resolver os problemas momentâneos de falta de recursos para honrar os compromissos de curto prazo. Para uma gestão financeira eficiente, é indispensável à utilização desta ferramenta, que dará uma visão das atividades desenvolvidas bem como operações financeiras que são realizadas, no grupo do ativo circulante, e que representam o grau de liquidez da empresa. Baseando-se nos dados de períodos anteriores, projetam-se as receitas e despesas que acontecerão no período. O fluxo projetado é uma ferramenta que permite ao administrador financeiro controlar o ativo da empresa, que é o que gera lucro. Para executar este trabalho, foram coletados, junto aos sócios da empresa, os dados relativos às entradas e saídas do primeiro período e feito uma projeção para um segundo período, com base na identificação dos procedimentos que provocaram o desequilíbrio financeiro. Foi observado que a empresa não planejava suas ações de forma correta, as decisões não eram tomadas através do Fluxo de Caixa e sim por situações momentâneas, o que conclui que, se fosse feito o uso desta ferramenta, o resultado seria muito diferente.

**Palavras chave:** Contabilidade; decisão; orçamento.

### Abstract

*The objective of this work is to show the importance of using the cash flow in a small garage in order to solve the momentous problems of lack of resources to honor the short-term commitments. For an efficient financial management, it is essential to using this tool that will give an overview of the activities and financial transactions that are performed in the group's assets, which represent the degree of liquidity of the company. Based on data from previous periods, are projected revenues and expenditures will occur in the period. The flow is designed a tool that allows the administrator to control the financial assets of the company, which is what generates profit. The flow is designed a tool that allows the administrator to control the financial assets of the company, which is what generates profit. To perform this work were collected, along with members of the company, data on inputs and outputs of the first period and made a projection for a second period, based on the identification of procedures that have caused financial distress. It was observed that the company did not plan his actions correctly, the decisions were not made through cash flow, but by momentary situations, which concludes that, if done using this tool, the result would be very different.*

**Keywords:** Accounting; decision; budget.

### 1 Introdução

As empresas necessitam de uma gestão financeira eficiente, cujo administrador tome decisões rápidas e seguras, conseguindo, assim, prover a empresa de caixa suficiente para honrar seus compromissos diz Oliveira [1].

---

<sup>10</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdas Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil; daniellefgl@hotmail.com

Para obter este resultado, surge a proposta deste tema, apresentar a importância e os benefícios do controle financeiro através do fluxo de caixa na administração do negócio.

A partir de um fluxo de caixa projetado, a empresa possui uma ferramenta importante aos administradores para a tomada de decisões. Após o levantamento dos dados extraídos de cada departamento da empresa, os mesmos são tabelados para formar o fluxo projetado; com base em períodos anteriores, é possível projetar as receitas e as despesas que irão acontecer no período projetado.

Após o ocorrido, os dados são comparados para avaliar o que aconteceu com o que havia sido projetado.

Caso ocorra algum fato que não estava previsto, isso faz com que sejam alterados os dados para o período projetado.

O presente trabalho, após apresentar os conceitos relacionados ao orçamento de caixa, pretende apresentar um comparativo entre um orçamento de caixa elaborado antes de apresentar os conceitos aos empresários responsáveis por uma oficina mecânica e o orçamento de caixa elaborado com a colaboração e compreensão dos mesmos empresários após terem acesso ao conhecimento e a importância desta ferramenta de administração financeira.

Após a apresentação dos dados pretendeu-se relacionar as vantagens e desvantagens deste tipo de controle e sua influência no dia-a-dia da empresa, assim como na vida pessoal dos empresários envolvidos, elaborando para isso a Conclusão que o último capítulo do presente trabalho.

## 2 referencial teórico

Longenecker [5] alerta para o problema da definição do seria uma pequena empresa, micro empresa ou empresa de pequeno porte, assim diz “especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.”

No presente trabalho vamos utilizar o conceito de pequenas empresas em condições de optar pelo sistema de tributação SIMPLES.

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - em 2001, no caderno de Análise de Resultados, enfatiza o papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento do Brasil, abordando as políticas recentes de incentivo, base legal e institucional.

“Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego” [10].

“Na década de 1980, com a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente” [10].

Pesquisas levadas a efeito pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – nos anos de 1995 à 1999, Tachizawa [8] indicavam que as principais dificuldades apontadas pelos empresários das micro e pequenas empresas tanto de empresas em funcionamento quanto das empresas extintas no estado de São Paulo estavam relacionadas aos problemas financeiros como falta de capital de giro, falta de crédito e inadimplência dos clientes.

Segundo Ferrero [2], “a Lei Federal nº 9.317, de 05/12/1996, publicada no Diário Oficial da União em 06/12/1996, resultante da conversão, com alterações na Medida Provisória nº 1.526, de 05/11/1996, instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte, ou abreviadamente, o SIMPLES”.

Ainda segundo Ferrero [2], o SIMPLES é na verdade apenas uma nova forma de tributação das pessoas jurídicas o qual se adiciona às três formas de tributação tradicionais

existentes para as empresas: lucro real, lucro presumido e lucro arbitrado. A diferença é a simplicidade de cálculo do SIMPLES e a carga tributária menor que acarreta às empresas optantes. Ressalte-se que o SIMPLES não é obrigatório, as micro e pequenas empresas podem ou não optar por este sistema de tributação.

Outra vantagem da opção pelo SIMPLES e a dispensa de escrituração comercial. Segundo Ferrero [2], “as microempresas e as empresas de pequeno porte, inscritas no SIMPLES, ficam dispensadas, perante a legislação tributária federal e previdenciária, da escrituração comercial, ou em outras palavras, ficam dispensadas da escrituração contábil de suas operações comerciais, nos livros Diário e Razão, e da elaboração das demonstrações financeiras.”

Porém, segundo Ferrero [2], estas empresas devem manter em boa ordem e guarda enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações que lhes sejam pertinentes os seguintes elementos: Livro Caixa, livro de Registro de Inventário e todos os documentos e demais papéis que serviram de base para a escrituração dos livros Caixa e Registro de Inventário.

Essas facilidades na condução legal da empresa levam o empresário a cometer o equívoco de estender esta idéia ao controle administrativo das ações e decisões tomadas, e seu impacto sobre o patrimônio da empresa.

Conforme Zdanowicz [12], o Fluxo de Caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período. Esse controle é útil tanto quando a empresa está crescendo e aumentando suas atividades quanto no momento em que apresenta prejuízo, tornando mais fácil a visualização de problemas que estão levando a esse prejuízo, pois segundo o autor, é fundamental que o administrador financeiro saiba gerir corretamente os recursos alocados na massa patrimonial ativa da empresa e independente do porte: micro, pequena, média ou grande empresa.

Só através do conhecimento do passado (o que ocorreu) se poderá fazer uma boa projeção do Fluxo de Caixa para o futuro (próxima semana, próximo mês, próximo trimestre etc.). A comparação do Fluxo Projetado com o real vem indicar as variações que, quase sempre, demonstram as deficiências nas projeções. Estas variações são excelentes subsídios para aperfeiçoamento de novas projeções de Fluxos de Caixa segundo Marion [6].

“A administração eficiente do caixa (disponibilidades) contribui significativamente para a maximização do lucro das empresas” [4].

Hoji [4], diz ainda que “as principais contas patrimoniais operacionais que exercem forte impacto no caixa são: contas a receber, estoques e contas a pagar.” E segue, “uma das finalidades da gestão do caixa é manter um saldo de caixa adequado às suas atividades, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos (principalmente recebimentos), pois caso esses fluxos fossem 100% realizáveis nas datas previstas, não haveria a necessidade de manter o saldo de caixa.”

Longenecker [5] alerta que “o monitoramento do fluxo de caixa encontra-se no coração da administração do capital de giro. Dinheiro está sendo constantemente bombeado através da empresa saudável”. Diz ainda, “a natureza tipicamente variável dos fluxos de entrada e saída de caixa tornam imperativo que os mesmos sejam adequadamente compreendidos e controlados”.

Quanto a definição de fluxo de caixa líquido, Longenecker [4] tomando como exemplo o movimento de uma conta bancária, esclarece, “os depósitos de dinheiro durante um mês, menos os cheques emitidos durante o mesmo período, são iguais ao fluxo de caixa líquido da empresa.”

Com pode-se notar, as principais áreas administrativas indicadas pelos autores como cruciais para o bom andamento do negócio são: administração do caixa, administração das contas a receber, administração dos estoques e administração das contas a pagar.

Gitman [3] propõe o seguinte formato para o orçamento de caixa:

Quadro 1 - Orçamento de Caixa. Adaptado de Gitman [3]

	Jan	Fev	...	Nov	Dez
Recebimentos:					
(-) Pagamentos					
Fluxo de caixa líquido					
Mais: saldo de caixa inicial					
Saldo de Caixa Final		↗	↗	↗	↗
Menos: saldo de caixa mínimo					
Financiamento total necessário					
Excesso de saldo de caixa					

Onde, segundo Gitman [3], “recebimentos incluem todas as entradas de caixa de uma empresa em dado período. Os componentes mais comuns de recebimentos são vendas à vista, cobrança de vendas a prazo e outros recebimentos”.

E segue, “outros recebimentos são aqueles esperados de fontes outras. Juros recebidos, dividendos recebidos, receitas vindas da venda de equipamentos, receita da venda de ações e títulos e receitas de alugueis” [3].

Quanto aos pagamentos que são as saídas de caixa, Gitman [3] relaciona os seguintes itens: compra a vista, pagamento de duplicatas a pagar, folha de pagamento, pagamento de impostos, pagamento de ativo permanente, pagamentos de dividendos, amortizações e juros de empréstimo e recompra de ações.

Nota-se que no orçamento de caixa encontra-se a maioria dos elementos eleitos como essenciais para a boa condução financeira de uma empresa: administração do caixa, administração das contas a receber e administração das contas a pagar.

O fluxo de caixa líquido, segundo Gitman [3] é achado ao se subtrair os pagamentos dos recebimentos em cada período. E segue ao se adicionar o saldo de caixa inicial ao fluxo de caixa líquido o caixa final para cada período pode ser achado.

Finalmente, subtraindo o saldo de caixa mínimo desejado do saldo de caixa final, obtém-se o financiamento necessário ou o saldo em excesso de caixa. Se o saldo de caixa final for menor do que o saldo de caixa mínimo, um financiamento é necessário. Se o saldo de caixa final é maior do que o saldo mínimo de caixa, existe excesso de caixa diz Gitman [3].

Gitman [3] ainda afirma que: “o orçamento de caixa provê a empresa com os números indicando se um excesso de caixa ou deficiência de caixa é esperado em cada um dos meses cobertos pela previsão”.

Conclui-se que o caixa mínimo é composto por um valor que tem como objetivo servir de colchão para acomodar as deficiências momentâneas de caixa em determinados períodos dentro do orçamento de caixa e os itens financiamento necessário e excesso de caixa é decorrente da relação entre o caixa mínimo e o saldo de caixa final.

Porém, o caixa mínimo não será abordado na presente pesquisa e por consequência não serão abordados também os valores do financiamento necessário e nem excesso de saldo de caixa, por entender-se que não são relevantes para o objetivo geral que é a busca pelo equilíbrio operacional e financeiro da empresa. Uma vez alcançado este objetivo, o próximo passo seria o aprofundamento do estudo para alcançar e estudar também esses itens.

Outro aspecto importante na condução financeira da empresa é o pró-labore que é o pagamento efetuado aos sócios por seus trabalhos executados na empresa. O problema é exatamente definir qual deverá ser o valor deste pagamento. Note-se que essa remuneração é diferente do lucro que é a divisão do resultado líquido da empresa durante um determinado período.

Sobre este aspecto o Sebrae [11] orienta que: “existem duas formas de remunerar os sócios de uma empresa: o pró-labore e a distribuição de lucros.” E continua: “o pró-labore é a remuneração dos sócios que trabalham na empresa e corresponde ao salário de um administrador contratado para isso. Assim, o valor do pró-labore deve ser definido com base nos salários de mercado para este tipo de atividade.”

E ainda alerta que “não se deve retirar mais recursos como pró-labore do que se pagaria a um empregado que realizasse as tarefas que os sócios que trabalham na empresa realizam. Isto seria anti-econômico”.

### 3 Metodologia

Este trabalho utilizou o método de estudo de caso. A empresa caso é uma empresa familiar do ramo de oficina mecânica da cidade de Sumaré (SP), que foi escolhida devido a sua importância para o desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional do pesquisador e das outras pessoas envolvidas com o negócio, notadamente dos seus sócios proprietários.

Para manter o sigilo dos dados reais da empresa, foi utilizado um coeficiente divisor para a apresentação dos valores, mas que permitiu manter a proporcionalidade e a relação entre os valores para não invalidar a pesquisa e a apresentação dos dados.

Segundo YIN [9], o método de estudo de caso permite conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, preservando a visão completa e as características significativas de eventos da realidade. O estudo de caso é um método de investigação empírica aplicável a fenômenos contemporâneos, dentro do contexto da vida real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto poderá influenciar o trabalho em estudo. No estudo de caso pode-se abordar um único caso (como no presente trabalho) ou múltiplos casos.

Conforme Oliveira [7] pode-se classificar as pesquisas utilizadas no presente trabalho como:

- Pesquisa bibliográfica e levantamento documental à medida que objetiva conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno e a comparação com os dados levantados na empresa objeto do estudo de caso;

- Pesquisa exploratória: “ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

Estudos de caso, normalmente, baseiam-se em fatos qualitativos e quantitativos, mas eles podem tratar somente evidências quantitativas. É importante notar que o estudo de caso não é adequado para enumerar frequências estatísticas, mas sim para expandir e generalizar teorias.

Uma característica comum, num estudo de caso, é a contínua interação entre os dados coletados e a teoria. O pesquisador que conduz o estudo de caso deve ter experiência suficiente para aproveitar eventos não esperados, sem se deixar enganar por eles. Procedimentos que introduzam tendências devem ser evitados. O pesquisador não deve se deixar levar por noções pré-concebidas, inclusive aquelas oriundas da teoria diz Yin [9].

Os dados financeiros foram coletados diretamente nos documentos disponibilizados pela empresa. Os esclarecimentos necessários foram levantados através de entrevista não estruturada com os sócios proprietários da empresa. A apresentação dos dados, discussões e conclusão tiveram também a interferência das observações pessoais do pesquisador.



#### 4 Resultado e discussão

Quadro 2 – Orçamento atual

Fonte: Pesquisa Própria

	Março/11	Abril/11
(+) Recebimentos:		
(+) Contratos com Concessionárias	13.000,00	15.080,00
(+) Contratos Públicos/Cooperativas	17.500,00	8.840,00
(+) Clientes Particulares	19.500,00	28.080,00
(=) Total	50.000,00	52.000,00
(-) Pagamentos:		
(-) Pró-labore	(10.000,00)	(10.500,00)
(-) Fornecedores	(24.000,00)	24.150,00
(-) Folha de Pagamento	(9.000,00)	9.000,00
(-) Outros	(8.000,00)	8.350,00
(=) Total	(51.000,00)	(51.500,00)
Saldo de Caixa Final	(1.000,00)	(1.500,00)

Podemos observar no Quadro 2 que o Saldo de Caixa Final é negativo. Através a análise detalhadas dos valores citados acima, pode-se identificar alguns dos procedimentos operacionais que provocaram esse descontrole financeiro:

- Pró-labore irreal: a retirada dos sócios não condiz com a estrutura da empresa. É necessário fazer uma nova análise de custo de um profissional desta área e das condições financeiras da empresa para determinar um novo valor a ser praticado;
- Contratos desfavoráveis: alguns clientes são considerados vitais devido a demanda de serviço, mas ao analisar o lucro que cada um desses serviços gera, foi verificado que o retorno não compensa. O ideal seria focar no atendimento ao cliente “particular” cuja margem de lucro é bem maior;
- Necessidade de mão de obra especializada: devido a esta deficiência, perde-se muito com os retornos para refazer o serviço, tanto em relação ao tempo quando em relação ao gasto de material, sem contar com o desgaste causado aos clientes;
- Falta de tempo e conhecimento para gerenciamento financeiro: devido a este fato, os sócios não conseguem planejar e criar estratégias para mudar o rumo dos negócios.

Analisando as considerações acima, projetamos o seguinte orçamento de caixa:

Quadro 3 – Projeção do orçamento  
Fonte: Pesquisa Própria

	Março/11	Abril/11
(+) Recebimentos:		
(+) Contratos com Concessionárias	0,00	0,00
(+) Contratos Públicos/Cooperativas	17.500,00	8.840,00
(+) Clientes Particulares	21.450,00	33.976,80
(=) Total	38.450,00	42.816,80
(-) Pagamentos:		
(-) Prolabore	(6.000,00)	(6.000,00)
(-) Fornecedores	(13.200,00)	(13.946,62)
(-) Folha de Pagamento	(10.350,00)	(10.867,50)
(-) Outros	(8.000,00)	(8.350,00)
(=) Total	(37.550,00)	(39.164,12)
Saldo de Caixa Final	900,00	3.652,68

O Quadro 3 foi dimensionado com base nas ações abaixo:

- 1) Negociar com as concessionárias para diminuir a quantidade de carros a serem atendidos, aumentar os valores básicos dos serviços, ou eliminar esses contratos. Caso a oficina deixe de atender as concessionárias o faturamento diminuiria em aproximadamente 26%. Em compensação, as despesas com mão de obra diminuiriam em aproximadamente 60% e despesas com material em 50%;
- 2) Focando nos clientes particulares, o faturamento poderia crescer em aproximadamente 10% a cada mês. Já a mão de obra aumentaria em aproximadamente 15% e os gastos com material 10%;
- 3) Com a contratação de mão de obra especializada, os sócios poderiam se dedicar mais na administração financeira da empresa;
- 4) Considerando o porte da oficina e a situação financeira da empresa, é necessário reavaliar o valor que os sócios estão recebendo de pró-labore.

## 5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi mostrar a importância da utilização do Fluxo de Caixa em uma oficina mecânica de pequeno porte para resolver os problemas momentâneos de falta de recursos para honrar os compromissos de curto prazo, o que se pode considerar como plenamente atingido na medida em que apurou os problemas e propôs soluções.

Note-se que o Fluxo de Caixa é gráfico que demonstra a relação entre as entradas e saídas de numerário do Caixa a empresa durante um determinado período. Porém este gráfico é consequência da conduta operacional da empresa e não uma causa.

Todas as ações operacionais levadas a efeito pelos integrantes de uma organização como compra, produção, vendas e prestação de serviços, por exemplo, moldam a situação econômica e financeira do empreendimento.

A condição econômica é importante no sentido da continuidade, conseguir firma-se no mercado com condições operacionais de atender seus clientes atuais de forma eficiente demonstrando a sua condição de buscar novos desafios.

A condição financeira tem sua importância na medida em que demonstra a eficiência operacional e econômica do negócio. Uma condição financeira favorável, um Fluxo de Caixa positivo demonstra que a empresa possui bons parceiros como clientes e funcionários e cada um cumpre o seu papel proporcionando o lucro, que é o objetivo final da empresa e condição para seu crescimento e permanência no mercado.

Este trabalho mostrou inicialmente um Fluxo de Caixa negativo, que foi a razão e a motivação para a pesquisa.

Apurou as principais razões que provocavam o constante desequilíbrio financeiro da empresa, e como se pode observar, as razões eram operacionais e administrativas.

Por fim propôs algumas ações direcionadas para os pontos apontados como negativos e projetou um novo Fluxo de Caixa agora positivo, considerando que as medidas propostas seriam implantadas.

Não se pode deixar de considerar também o objetivo acadêmico deste trabalho que pode ser considerado como plenamente atingido, na medida em que proporcionou ao pesquisador uma oportunidade de expandir seus conhecimentos e assim conhecer uma das ferramentas de administração financeira para solucionar os problemas de uma empresa de seu interesse pessoal.

## Referências

- [1] OLIVEIRA, M. V. A importância do fluxo de caixa nas tomadas de decisões: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. São Paulo: Nova Odessa, 2008.
- [2] FERRERO, G. **Simples – Controle contábil e fiscal das micro e pequenas empresas.** São Paulo, 2002.
- [3] GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira. Essencial.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [4] HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática.** 4 ed. São Paulo, 2003.
- [5] LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo, 1998.
- [6] MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial.** 15 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- [7] OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** 2 ed. São Paulo, 1999.
- [8] TACHIZAWA, T e FARIA, M. S. **Criação de novos negócios – gestão de micro e pequenas empresas.** São Paulo: Ed. FGV, 2002.
- [9] YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** 4 ed. São Paulo, 2001.
- [10] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviço no Brasil.** Rio de Janeiro, 2001.

[11] SEBRAE. Disponível em <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>, com acesso em 01 nov. 2011.

[12] ZDANOWICZ, J. E.< <http://www.fontedosaber.com/administracao/a-importancia-do-fluxo-de-caixa.html>> com acesso em 12 out. 2011.

## CULTURA ORGANIZACIONAL: CONHECENDO MELHOR O AMBIENTE DE TRABALHO.

Diego Mathias<sup>11</sup>

### **Resumo**

Para uma boa administração empresarial é importante que a organização deixe claro seus valores e missão, pois essa é a garantia de que a empresa alcançará seus objetivos no longo prazo. Este fator é conhecido como cultura organizacional, em que cada empresa adota um modelo para lidar com seus problemas internos e externos, e por esse motivo é importante que a corporação estude minuciosamente sua estratégia, pois o que parece simples pode ocasionar um problema. Desta forma, o presente trabalho tratará sobre o programa de difusão da cultura organizacional para os colaboradores de uma empresa de telecomunicação. A apresentação desta cultura é importante para que haja um conhecimento não somente da empresa, mas também de toda sua estrutura e forma de trabalho, que muitas vezes é desconhecido caso o funcionário não trabalhe diretamente na área de recursos humanos. Nesta perspectiva, temos como embasamento teórico autores como Câmara (2004), Chiavenato (2002), Fleury e Fischer (1989), Freitas (1991). Para melhor análise deste pressuposto, utilizamos como metodologia de pesquisa o questionário fechado e análise documental, em que nos baseamos nos autores Cervo (2007), Ludke e André (1986).

**Palavras chave:** Cultura organizacional, clima organizacional.

### **Abstract**

For good corporate governance is important to make clear that the organization's values and mission, because that is the assurance that the company will meet its objectives in the long term. This factor is known as organizational culture, in which each company uses a model to deal with their internal and external problems, and therefore it is important that the corporation consider your strategy carefully, because what seems simple can cause a problem. Thus, this paper talks about the program spread of organizational culture for employees of a telecommunications company. The presentation of this culture is important for there to be an understanding not only the company but also its structure and working style, which often is unknown if the employee does not work directly in the field of human resources. In this perspective, we as authors such as theoretical foundation with Câmara (2004), Chiavenato (2002), Fleury e Fischer (1989), Freitas (1991). To better analyze this assumption, we used the survey research methodology and analysis of documents closed, where we rely on the authors Cervo (2007), Ludke e André (1986).

**Keywords:** Culture organizational, climate organizational.

### **1 Introdução**

As empresas, assim como os países, possuem a sua cultura, que leva em consideração algumas formalidades, regras, estilo de liderança, forma de tratamento dos funcionários, entre outros. Para uma boa administração, é importante que a organização deixe claro seus valores e missão, pois essa é a garantia de que a empresa alcançará seus objetivos no longo prazo.

Todos esses fatores são conhecidos como cultura organizacional, em que cada empresa adota um modelo para lidar com seus problemas internos e externos, por esse motivo, é importante que a corporação estude minuciosamente sua estratégia, pois o que parece simples pode ocasionar um problema.

Por isso é oportuno desenvolver um trabalho em que seja possível divulgar a cultura organizacional da empresa analisada aos seus colaboradores, pois é importante que os

---

<sup>11</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil.

funcionários conheçam os objetivos da organização, além de determinar o papel do RH nesta divulgação. Para que isso aconteça de forma clara, ainda mais após a aquisição da empresa por uma multinacional inglesa, onde haverá uma fusão, há importância dessa difusão.

Todo processo, quando é bem planejado e informado, diminui o risco de problemas, além de modificar o pensamento de quem costuma ser resistente a novas ideias.

Sendo assim, é importante que as primeiras informações que os colaboradores tenham da cultura organizacional da empresa sejam claras, além de mostrar o quanto ele é fundamental na continuidade da história.

Desta forma, a proposta de um programa de difusão da cultura será importante para os colaboradores que passarão a entender realmente o que a organização definiu como meta e o que será necessário para chegar neste objetivo em conjunto.

Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar a cultura organizacional de uma empresa de telecomunicação, a fim de difundir a mesma entre os seus colaboradores.

## 2 Conceitos de recursos humanos

Segundo Tegen [1] a história dos Departamentos de RH no Brasil inicia-se junto à legislação trabalhista na década de 30, com o movimento sindical e a proteção aos trabalhadores que levaram às modificações significativas nas relações de trabalho no Brasil, surgindo naquele momento à proteção social aos trabalhadores. A partir de 1965, de acordo com Torres [2], o conceito de Relações Industriais foi ampliado e passou a ser tratado por Administração de Pessoal visto que seu objetivo não era apenas de intermediar conflitos, mas, sobretudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente. Portanto, com a alteração ocorrida em 1965 a área de recursos humanos passou a englobar vários aspectos administrativos.

Dessa forma, segundo Carmo [3], o profissional de Recursos Humanos e seu perfil, surgidos no início dos anos 70, foi se modificando com o tempo, recebendo os impactos das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas desses 30 anos. Atualmente, “o objetivo do setor de Recursos Humanos em uma organização é de estabelecer um conjunto de processos que tornem a empresa mais competitiva”, isto é, este setor deixou de tratar de casos específicos para lidar com a empresa de maneira geral.

Neste seguimento, é importante ressaltar que

A gestão de recursos humanos consiste num conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte: planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, integração dos recursos humanos, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, remuneração e incentivos, higiene e segurança no trabalho, formação profissional e desenvolvimento pessoal, controle e auditoria de recursos humanos (NUNES, 2007, P.1). [4]

Portanto, a área de recursos humanos foi se modificando conforme o tempo, em que atualmente a mesma passa atuar em uma empresa de maneira geral, englobando várias áreas.

### 2.1 Cultura

A palavra cultura surgiu quando se começou a estudar as sociedades primitivas, em que foi descoberto que os modos de vida de cada sociedade era a principal diferença entre elas. Assim, esse conceito de cultura surgiu para representar, no sentido amplo, as qualidades dos grupos humanos que são repassados de geração em geração.

Para Morgan *apud* Câmara [5] a palavra cultura surgiu da idéia de cultivo e do processo de lavrar e desenvolver a terra. Ao falar de cultura, tem como base o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e

rituais cotidianos. A palavra é também habitualmente usada para determinar a identificação de sistemas de crenças.

Na organização, a cultura é um conjunto de crenças, valores e normas que são passados pelos colaboradores e que afetam os seus comportamentos e atitudes. O papel da cultura é essencial para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa.

Segundo Blattmann *apud* Câmara [5] a cultura é para a sociedade ou para a organização o que a memória é para os indivíduos. Nela são incluídas todas aquelas soluções que funcionaram no passado e são adaptados ao cotidiano e repassadas. As pessoas passam, mas as suas contribuições ficam, e se transformam em componentes da cultura sobre a forma de metas ou valores, de crenças ou de modelos de comportamento. Em linhas gerais pode se dizer que a cultura consiste de elementos compartilhados que constituem os produtos para perceber, pensar, agir e comunicar. A sociedade e as organizações transmitem aos seus membros através de diversos mecanismos esses elementos compartilhados. As prioridades de uma sociedade ou de uma organização é passar a estrutura básica de sua cultura, de seus valores, de suas normas e crenças.

O conceito de cultura para a organização dentro da sociedade é um tema recente, aconteceu apenas por causa da procura dos pesquisadores de fenômenos organizacionais por conceitos que expliquem, por exemplo, as variações dos padrões comportamento organizacional e os níveis de estabilidade em grupos e comportamentos organizacionais que não tinham sido realçados anteriormente. (SCHEIN, *apud* CÂMARA, 2004, p.27) [5].

Podemos apontar três dimensões para o conceito de cultura (KANAANE, *apud* CÂMARA, 2004, p.27) [5]:

- material – referente ao sistema produtivo;
- profissional – abrangendo o sistema de comunicação e interação dos envolvidos;
- dimensão ideológica – compreendendo os sistemas e os valores vigentes na organização.

Por influência desse estilo de cultura que se identifica o objetivo e a estratégia das empresas, mesmo sendo elas do mesmo ramo de atividade.

## 2.2 Organização

Chiavenato (2002, p.32) [6] explica que a organização é um sistema aberto, onde interage com outro sistema maior, a sociedade, que interage com seus sistemas menores, os indivíduos que interagem com a organização. Essa interação busca a adaptação, que costumam ser feita de forma passiva e todas as interações têm efeitos em ambos.

Tavares *apud* Tachizawa, citado por Câmara (2004, p.30) [5], define as organizações empresariais como sendo um conjunto de interações humanas, apresentando as características que pode se identificar, como sendo as da cultura. Nessa idéia enquadra qualquer organização ou grupos de pessoas que interagem de forma ordenada na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da historia humana e de um contexto muito maior que é um repositório de cultura. Algumas organizações, porém, no decorrer do tempo de suas interações internas e externas transforma-se numa cultura, transformação esta que é processual, ou seja, uma empresa ou organização não nasce uma cultura, da mesma forma que nossa historia evolutiva nos transformou em uma espécie culturalmente adaptativa.

## 2.3 Definições da cultura organizacional

Schein *apud* Fleury e Fischer [7] e Chiavenato [6] define cultura organizacional como:

[...] o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas.

Dessa forma entendemos que cada empresa tem sua própria cultura, tendo então dificuldade em se adaptar a uma cultura externa. Portanto, conclui-se que a cultura organizacional é a maneira como a organização aprendeu a lidar com seus problemas, através de uma complexa mistura de mitos, história e outras idéias, que unidas representam a maneira de uma empresa trabalhar e funcionar (CHIAVENATO, 2002, p.30)[6].

Existem várias formas de analisar a cultura. Uma delas é através do aspecto adaptação. Podem-se encontrar culturas adaptativas e mais conservadoras. A primeira se torna mais flexível às tendências de mercado e procura se identificar com o auxílio de mais moderno que existe na atualidade. Já a cultura conservadora se torna mais resistente a estas mudanças, pois prefere mais sua essência e originalidade. As duas oferecem aspectos negativos e positivos. Nas adaptativas o maior cuidado que deve ser tomado é quanto os seus traços de origem, devendo ter o cuidado para que as mudanças não mude o foco da empresa. Já nas não-adaptativas o maior problema é o fato de tornar ultrapassada e assim deixar de existir no mercado competitivo por causa das inovações que surgem. O ideal é conseguir manter um equilíbrio entre estes dois extremos para inovar no momento certo, mas sempre preservando a essência da empresa.

Fleury e Fischer (1989, p.20)[7] destacam que ao estudar sobre cultura organizacional, encontram-se três diferentes níveis de apresentação conforme detalhamento a seguir:

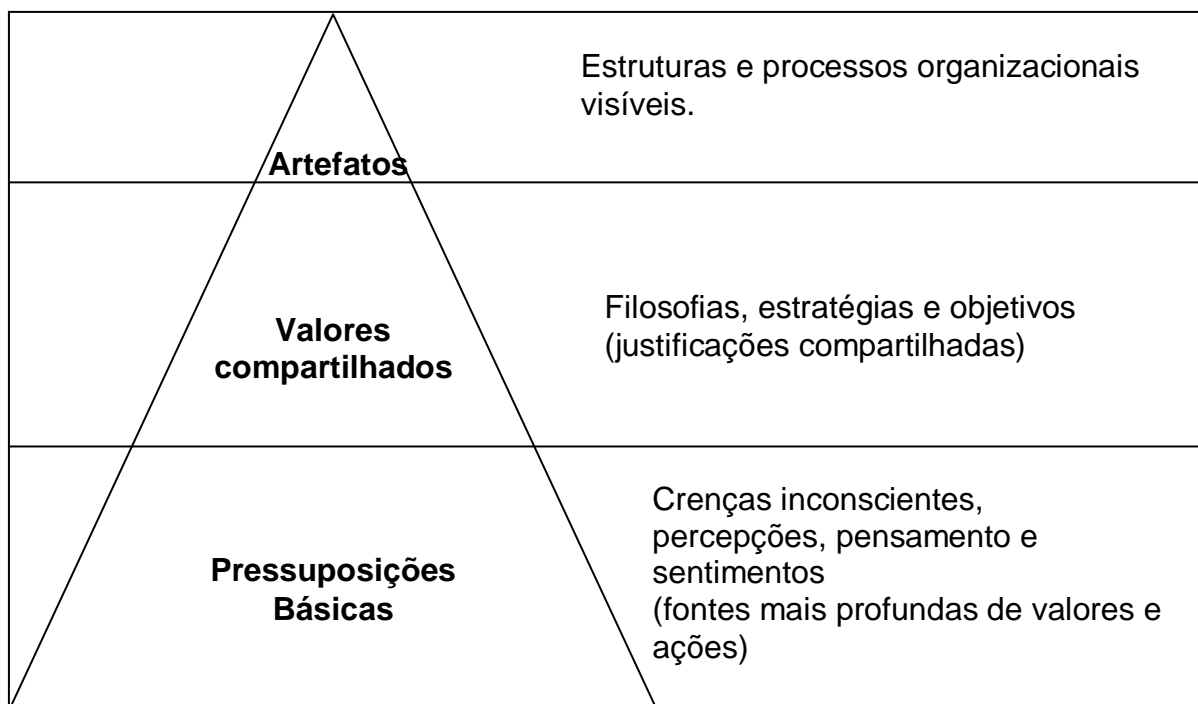
**Artefatos:** o ambiente físico da organização, tudo aquilo que pode ser analisado de forma física, como por exemplo, vestimenta, maneira como as pessoas se relacionam e intensidade emocional. São informações fáceis de obter, mais difíceis de decifrar com precisão. Percebe-se como uma empresa constrói o seu ambiente, definindo sua formalidade e seu meio de trabalho. Os artefatos indicam de forma visual ou auditiva como é a cultura de uma empresa, como símbolos, heróis da organização entre outros.

**Valores:** São os valores da organização, porém não é mais simples de ser identificado como os artefatos, pois para serem identificados é preciso fazer uma entrevista, questionários ou instrumentos de avaliação com os membros-chaves de uma organização.

**Pressuposições básicas:** conhecidos como concepções adotadas, pois se tratam de crenças, onde os membros acreditam e seguem, tornando-se uma fonte profunda de valores e ações. Essas concepções determinam o modo de perceber processos mentais, sentimentos e comportamento, sendo apresentado de forma inconsciente, além de prescrever a maneira certa de fazer as coisas na empresa, muitas vezes por meio de pressuposições não escritas e nem faladas.

Para entender melhor esses níveis, segue figura demonstrativa com a visão de cada item abordado:





**Figura 1:** O Iceberg: os três níveis da cultura organizacional  
 Fonte: Chiavenato, 2002, p.32 [6]

## 2.4 Clima Organizacional

Atualmente é cada vez maior a quantidade de empresas que buscam manter os seus funcionários num bom clima organizacional, pois funcionários felizes rendem mais para a organização. Destaca-se esse tema como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que é percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que atuam e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. (CÂMARA, 2004, p.40)[5]

O clima organizacional apresenta uma forte ligação com o desempenho profissional e é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CÂMARA, 2004, p.41)[5]

Câmara (2004, p. 41)[5] explica que a apuração do nível de satisfação dos colaboradores se faz necessária para:

- indicar e dar um apoio as decisões dos gestores;
- medir como anda a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois, se sua qualidade do trabalho não for boa, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação o que conseqüentemente acarretará o declínio da produtividade, além de alguns outros comportamentos como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.

Estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para efetuar as programações das ações, onde aumente a motivação, buscando gerar um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

Para um melhor entendimento, o clima organizacional dependerá bastante das condições econômicas e financeiras da empresa, do seu estilo de liderança atual, de suas políticas e valores existentes, da estrutura organizacional e sua formação estratégica, das características dos colaboradores, que são os que participam da empresa, da natureza do negocio e seu ramo de atividade, além do seu tempo de vida.

## 2.5 Clima versus Cultura Organizacional

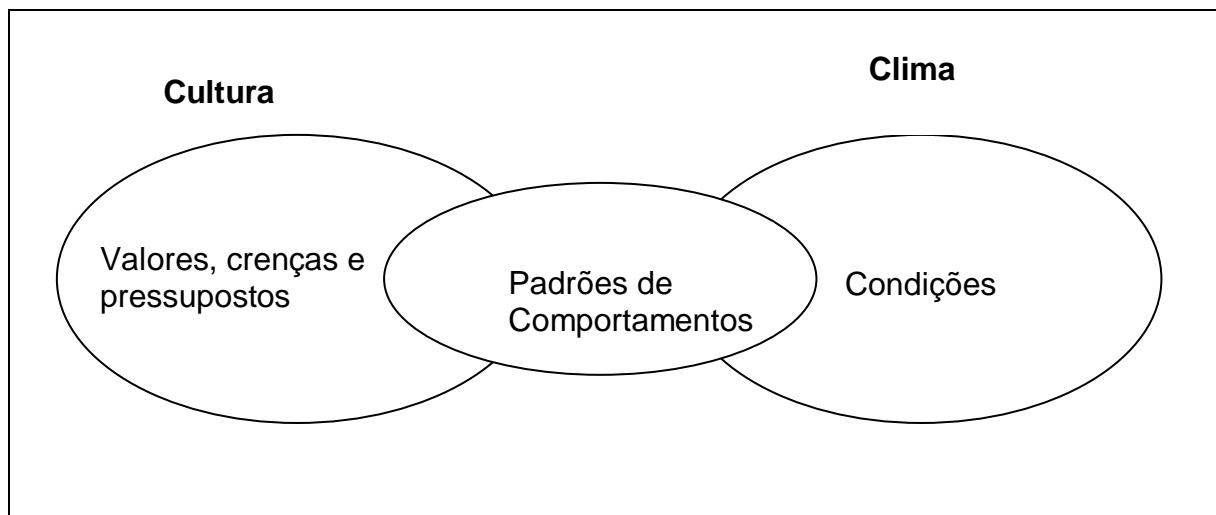
É importante ressaltar que não são iguais os conceitos de cultura e clima organizacional, isto é, o clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar, já a cultura sim.

Para melhor entender, Tomei (*apud* Câmara 2004, p.42) [5], chama atenção para que se identifique primeiro a diferenciação entre cultura e clima organizacional conforme está apresentado na figura a seguir:

Clima Organizacional	Cultura organizacional
. “Estado de espírito” da organização.	. Personalidade da organização
. Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros.	. Ligado ao grau de motivação e comprometimento de seus membros
. Identificado através do levantamento de opinião e percepções de seus membros.	. Identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados entre seus membros, que produzem as normas de comportamento.
. Perspectiva temporal de curto/médio prazo.	. Perspectiva temporal de médio/longo prazo.

**Figura 2:** Diferenciação entre cultura e clima organizacional  
Fonte: CÂMARA (2004, p. 42)[5].

Santos (*apud* Câmara (2004, p.43) [5], diz que, as pesquisas de clima organizacional deixam a mostra o andamento da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação dos empregados ou suas insatisfações referentes ao trabalho, que ao serem contornadas ajudam a melhorar o desempenho dos indivíduos. Já a cultura organizacional, busca lidar com seus valores e crenças, procurando conhecer o porquê das suas atitudes comportamentais. O clima também pode medir a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos colaboradores, avaliando-a como “boa” ou “ruim”. A figura a seguir, retrata a diferença entre cultura e clima organizacional.



**Figura 3:** Diferenças e interfases entre clima e cultura organizacional.

Fonte: Santos, 2000, p.43 citado por Câmara, 2004, p.43 [5].

## 2.6 Elementos da Cultura organizacional

Percebe-se que a cultura possui alguns aspectos que permitem visualizá-la, identificá-la, e também são utilizados como ferramenta para disseminar a cultura para os funcionários.

Segundo Freitas [8], existem presenças de um conteúdo oculto, onde as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de aplausos e aceitação, levando a naturalização de seu conteúdo e transmissão espontânea aos demais membros. Os elementos mais citados são:

**Valores** – Os valores são definidos pela cúpula da organização, e retratam o que é importante para buscar o sucesso. As empresas definem alguns valores que resistem ao teste do tempo, e são bastante enfatizados. Apesar das empresas buscarem os seus valores, elas guardam algumas características comuns, como por exemplo, a importância do consumidor, padrões de desempenho, qualidade e inovação, etc.

**Crenças e pressupostos** - Geralmente utilizados como sinônimos para mostrar aquilo que é tido como verdade na organização. Implicam em alguma visão de mundo, que passa a ser considerado válido se for seguido do sucesso.

**Ritos, rituais e cerimônias** – Toda e qualquer atividade planejada que possua o objetivo de tornar a cultura mais visível e de fácil integração. Essas atividades contribuem para disseminar e solidificar a cultura nas organizações.

**Estórias e mitos** – As estórias são narrações de eventos, que informam sobre os mitos das organizações, às vezes sem sustentações nos fatos e ambos preenchem funções específicas.

**Tabus** – Definem as proibições, e detalha aquilo que não é permitido dentro da organização, o que muitas vezes causa desconforto para os funcionários.

**Heróis** - Personagens, natos ou criados, que condensam a força da organização. É comum as organizações tradicionais e conhecidas mostrarem seus heróis. Como por exemplo: Henry Ford, Bill Gates, António Ermírio de Moraes, Olavo Setúbal, entre outros.

**Normas** – Um elemento bastante importante para alinhar a forma de conduta e trabalho dos empregados. As regras, geralmente, falam sobre o comportamento esperado e adotado pelos grupos dentro dos mais diversos pontos da organização.

## 3 Metodologia

Este trabalho foi realizado a fim de difundir a cultura organizacional juntamente com o departamento de recursos humanos, com o objetivo de apresentar a visão e os valores da organização para os colaboradores.

A metodologia utilizada será a pesquisa de campo, cuja amostragem será feita através de um questionário. Segundo Cervo [9], o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

Sendo assim, utilizaremos o questionário fechado, que segundo Cervo [9], permite obter respostas mais precisas, sendo perguntas padronizadas, de fácil aplicação, simples de codificar e analisar.

Devemos lembrar também que o tipo de metodologia escolhida é uma análise de dados quantitativos, onde o mesmo tem a função de “explorar as características e situações de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração de estatísticas.” (MOREIRA e CALEFFE, p. 73, 2006)[10]. Isso significa que a partir dos dados numéricos trazidos por esse trabalho, poderemos analisar as condições que a empresa oferece referente à cultura organizacional e a partir desses dados, interagir para uma melhoria na satisfação dos funcionários e um melhor conhecimento da cultura da empresa analisada.

Essas questões serão direcionadas aos líderes e seus funcionários, de diferentes setores, para que possamos atingir o objetivo traçado e verificar qual a influência da cultura organizacional para o bom andamento do setor.

A empresa de telecomunicação<sup>12</sup> analisada teve sua origem em 1963 em Washington, E.U.A com o lançamento do Satélite *Communications Act* autorizado pelo então presidente John Kennedy.

Em 1964 criou-se a INTELSAT (*International Telecommunications Satellite Consortium*), o primeiro sistema comercial internacional de comunicação por satélite, onde a empresa era a sócia majoritária deste grupo.

A partir de 1990, a empresa analisada resolve abrir filiais em outros países começando assim a sua fase internacional. Desde então, já fundou filiais em 15 países.

No mesmo ano, começou atuar no Brasil através do grupo *Lockheed Martin*, mas em 2004 a empresa foi vendida para um grupo de investidores particulares.

Atualmente a empresa sofreu mais uma mudança com a venda para um grupo britânico (*British Telecom*), onde sua matriz está localizada em Hortolândia e mais duas grandes filiais, sendo uma na grande São Paulo (Vila Lobos) e outra no Rio de Janeiro (Botafogo) além dos 27 pontos de operações espalhados por todo o país.

A empresa conta com cerca de 400 funcionários e 120 terceiros sendo que a maioria é profissional com no mínimo graduação e principalmente na área de engenharia de telecomunicações.

Atualmente a empresa não possui um modo de difundir sua cultura para os colaboradores, por isso, será necessário um trabalho para implantar esse projeto juntamente com o departamento de RH, onde o mesmo terá início através desta pesquisa.

Para essa fase será necessário fazer outras pesquisas no meio externo e interno, para assim levantar algumas informações ou dados que possam ajudar nesse trabalho. Para isso, serão feitas coletas de algumas informações do próprio arquivo do departamento de Recursos Humanos, como revistas, históricos antigos, fotos, informações dos fundadores da empresa, entre outros.

---

<sup>12</sup> As informações referidas a empresa em questão foram retiradas do site <[www.comsat.com.br](http://www.comsat.com.br)>

Neste sentido, faremos também uma análise qualitativa de caráter documental, uma vez que analisaremos os documentos citados acima. Segundo Ludke e André [11], “a análise documental pode se construir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.”.

Portanto, nas palavras de Caulley (apud Ludke e André, 1986, p. 38)[11] podemos afirmar que a análise que faremos se entende como documental, pois busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de nosso interesse.

Além disso, será importante fazer um acompanhamento na prática de como é aplicado o processo para ser possível a análise dos pontos fortes e fracos de cada apresentação. Com essa participação será possível verificar a reação dos colaboradores participantes e o grau de interesse.

Dessa forma, conclui-se que utilizaremos de dois métodos diferentes de pesquisa para desenvolver este trabalho, sendo um o questionário e o outro a análise documental.

### **3.1 Descrição dos dados coletados**

A pesquisa deu-se num universo de aproximadamente 50 pessoas escolhidas aleatoriamente tendo apenas como requisito básico trabalharem nas mais diferentes áreas.

Aplicamos a pesquisa na matriz da empresa analisada que fica em Hortolândia e na filial de São Paulo. Frente a esta população alinhou-se o melhor plano de integração procurando atender aos questionamentos mais pertinentes e duvidosos.

O projeto se aplica a todos os funcionários efetivos e terceirizados da empresa estudada. Após esta introdução, só se aplicará aos novos funcionários efetivos e terceirizados da empresa em questão.

Com os dados da empresa, foi necessário fazer uma pesquisa de campo para assim utilizar as entrevistas como base de apoio para montar e executar o projeto de difusão. Este processo de estudo de caso é importante para definir os parâmetros do programa de difusão da empresa.

A coleta de dados deu-se de forma primária, pois foi necessário entrevistar os funcionários um a um a fim de colher detalhes relevantes para a elaboração do programa de difusão.

Elaborou-se um questionário base, em que constou perguntas fechadas. Este questionário auxiliou o entrevistador orientando qual caminho a entrevista deve tomar.

Após o fim das entrevistas, foram calculados os resultados obtidos, as respostas foram separadas em grupos para facilitar na análise final.

A pesquisa foi realizada com colaboradores de todos os níveis organizacionais, atingindo desde a equipe de limpeza até mesmo diretores e vice-presidente.

Foram entrevistados alguns contratados por outras empresas, conhecidos como Contractors para verificar os pontos mais marcantes de dúvidas e assim criar uma apresentação digna de todos aqueles que cooperam com o dia a dia da empresa.

Após entrevistar os 50 funcionários efetivos e contractors, levantou-se os principais pontos que precisavam ser apresentados no programa de difusão, tais como apresentação da organização, quadro atual frente ao mercado de trabalho, benefícios visão e missão e principais normas e políticas.

Na figura a seguir, indicamos detalhadamente o número de funcionários entrevistados, separando-os nas categorias de efetivos e contractors.

## ÍNDICE DE PESQUISA

Público alvo	Quantidade entrevistada
Funcionários efetivos	33
<i>Contractors</i>	17
Total	50

**Figura 4:** Numero de funcionários entrevistados.

### 3.2 Resultado obtido na pesquisa

Muitos foram os pontos levantados durante as entrevistas como sendo importantes para uma apresentação desses pontos fortes da empresa, metas e objetivo, mas não esquecendo sua história e conquistas do passado.

Foi observado que alguns pontos pareciam de interesse da maioria das pessoas e que uma breve explicação ajuda a sanar duvidas que possam levar as interpretações errôneas.

Um exemplo são as dúvidas sobre as metas e visão da empresa que na maioria das vezes, um funcionário pergunta a outro e, na maioria das vezes, acaba recebendo uma informação diferente da real. Isso pode gerar certo mal estar com o ambiente de trabalho e até somando a outros fatores pode acarretar uma desmotivação.

### 3.3 Análise dos dados

Após analisar os dados coletados nas entrevistas feitas com os funcionários, ficou evidente a necessidade de um programa que apresente a empresa não somente aos novos admitidos, mas a todos os funcionários que pertencem à organização, podendo assim, tirar algumas dúvidas sobre os objetivos da organização.

Sendo assim foi proposto o seguinte modelo de palestra e integração que deverá ser para todos os funcionários da Empresa através de e-mail e cartazes que será afixado nos quadros de avisos de Hortolândia, São Paulo e Rio de Janeiro, localidades onde serão realizados o Programa de Difusão.

O profissional do RH ficará responsável pela elaboração dos convites aos novos funcionários para que participem do programa, esse convite será entregue pela equipe de RH juntamente com os informativos.

A atividade será desenvolvida em uma sala apropriada com os recursos audiovisuais necessários.

No dia proposto serão entregues aos funcionários um kit composto por pasta, bloco de anotações, folder e caneta da empresa. Após disponibilizar esse material, um profissional da área de Engenharia e Operações será convidado para a apresentação do Institucional da Empresa, em seguida o profissional de RH fará a explanação sobre os temas relacionados.

A próxima etapa será conduzir os novos funcionários a conhecerem as dependências da empresa estudada, como também todos os departamentos e seus futuros colegas de trabalho.

O desfecho do Programa em Hortolândia será um almoço no restaurante GR, portanto o profissional de RH ficará responsável pela reserva de mesas com a devida antecedência, o

almoço contará com a participação do profissional de RH, os funcionários e seus respectivos gestores, e se possível de alguns funcionários. (mesa para aproximadamente 12 pessoas).

O mesmo se aplica para São Paulo e Rio de Janeiro, ou seja, o restaurante deverá ser escolhido e a data agendada com antecedência.

Os gastos com almoço deverão ser faturados para a Empresa.

O almoço terá como objetivo uma melhor explanação de toda a história da empresa, qual a sua missão, visão atual, além de uma breve apresentação sobre todos os produtos oferecidos pela mesma, afim de que o funcionário tenha um maior conhecimento da empresa onde trabalha.

Para este projeto é importante reforçar que para o sucesso do projeto é impreterivelmente necessária presença de um profissional de recursos humanos assim como a presença de um profissional da área de engenharia e operações.

Alguns recursos materiais, também são indispensáveis para manter a qualidade da empresa, como data show, tela de projeção, mesas, cadeiras, cartazes, computadores etc. Estes recursos a empresa já dispõe no momento.

Como foi sugerido anteriormente, será oferecido um kit adimensional contendo, caneta, camiseta, pasta e bloco de anotações, todos personalizados com a marca de logo da empresa. Este kit terá um custo de R\$ 27,00 que será colocado no centro de custo do departamento de recursos humanos.

## **5 Considerações finais**

O trabalho final acabou atendendo todas as expectativas proposta, pois, com o levantamento destes dados e tabulação do resultado, foi possível verificar que uma breve, porém, eficiente explanação da organização aos novos admitidos e funcionários antigos é importante para esclarecerem possíveis dúvidas, além de informar aquilo que realmente a empresa valoriza e qual seu objetivo a curto e longo prazo.

Há outros pontos que foram levantados na pesquisa e que se mostraram interessantes como o fato dos funcionários sugerirem que a empresa apresente seus resultados e principais notícias a todos os colaboradores, a fim de informar de forma límpida o andamento e caminho pelo qual a empresa está seguindo.

Os funcionários apresentaram um interesse surpreendente em cooperar com o projeto, dispondo-se ajudar no que for possível, pois acreditam que isso ajudará significativamente no resultado de todas as partes.

Uma empresa que é focada no crescimento precisa repassar aos funcionários toda sua história, aonde quer chegar, o que, dessa maneira, possibilita o entendimento das metas e a participação de todos.

O RH teve um papel muito importante, pois toda a parte organizacional foi feito de acordo com o cronograma, porém com algumas informações adicionais dadas pelos palestrantes, mas toda a parte central foi concluída de maneira satisfatória.

O próximo passo será a montagem de um evento em que participem todos os colaboradores e toda parte administrativa, para que seja feita uma apresentação de todos os pontos estratégicos, para que haja uma integração de todos e um esforço múltiplo para a busca do resultado esperado e projetado pela organização.

Com nossos objetivos alinhados, a possibilidade de uma empresa melhor e mais competitiva faz com que todo funcionário busque o máximo de empenho, o que gera uma satisfação e desejo de vencer e alcançar as metas assim propostas, evitando ruídos na comunicação e destruição da imagem corporativa, imagem essa construída e passada por longos anos.

## Referências

- [1] TEGON, Cezar Antônio. **Sistema de informação de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21J.htm>> Acesso em 12/06/2011.
- [2] TORRES, Henderson Carvalho. **Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>> Acesso em 01/06/2011.
- [3] CARMO, Simone. **Administração de Gente**. Disponível em: <<http://www.monecarmo.net/visualizar.php?id=1215936>> Acesso em 04/06/2011.
- [4] NUNES, Paulo. **Gestão de recursos humanos**. Ciências econômicas e empresariais. São Paulo, 2007.
- [5] CÂMARA, Ana Rosa Gouveia Sobral da. **Cultura Organizacional e Desempenho dos Colaboradores: Um Estudo Exploratório no Setor Hoteleiro**. 2004. 128f. Tese (Mestre em Ciência em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- [6] CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- [7] FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- [8] FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional, grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, São Paulo, julho/setembro de 1991.
- [9] CERVO, A. e BERVIAN, P. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [10] MOREIRA, H. e CALEFFE, L. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- [11] LUDKE, M; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.



## A IMPORTÂNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÃO.

Elaine de Sa Roberto<sup>13</sup>

### Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a importância de treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro da organização, como o método contribui para o desenvolvimento do negócio, destacando a importância dos efeitos obtidos nos colaboradores após a realização do treinamento. O Estudo foi realizado em uma organização situada na cidade de Americana no Estado de São Paulo, do ramo de telecomunicações, com profissionais da área de vendas. Foi utilizado a metodologia do estudo de campo com abordagem qualitativa e entrevistas com perguntas fechadas. Os dados demonstram que essa empresa utiliza os métodos de Treinamento e Desenvolvimento, obtendo, assim, os resultados esperados com seus colaboradores.

**Palavras chave:** Colaboradores, qualificação, resultados.

### Abstract

*This article aims to present the importance of training and development of people within the organization, the method contributes to the development of the business, highlighting the importance of the effects on employees obtained after completion of training. The study was conducted in an organization located in the city of Americana in São Paulo, the telecommunications industry, with sales professionals. We used the methodology of the field study with a qualitative approach and interviews with closed questions. The data show that the company uses the methods of training and development, thus getting the expected results with its employees.*

**Keywords:** *Employees, qualifying, results.*

### 1 Introdução

Nos dias de hoje, entende-se que a capacitação dos funcionários é responsável pela qualidade do trabalho exercido, não se pode exigir qualidade e produtividade dos colaboradores sem que os mesmos estejam capacitados para função. Visando isso, as organizações precisam treinar e desenvolver seus funcionários, com ferramentas práticas e de fácil entendimento. E esquecer a idéia que muitos tinham no passado de que treinamento representa custo, afinal atualmente treinamento é considerado investimento para empresa, pois com o surgimento de novas tecnologias, a ferramenta de treinamento torna - se imprescindível para se obter o sucesso da empresa e para desenvolver as habilidades dos colaboradores, preparando os mesmo para o futuro.

De acordo com Xavier [1] não se consegue desvendar os objetivos, expectativas, necessidades ou área específica de uma organização, é necessário ter pessoas com vontade de aprender e de ensinar, para que as coisas aconteçam.

Na atualidade, o treinamento e desenvolvimento têm gerado temas para várias discussões e pesquisas, levando ao aprofundamento de estudos e busca de soluções

---

<sup>13</sup> Graduando em Administração de Empresas – Faculdades Network – Av. Ampelio Gazzetta, 2445 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil; [desa.elaine@yahoo.com.br](mailto:desa.elaine@yahoo.com.br)

abrangentes no que concerne à resolução da problemática seguinte: Qual a importância da aplicação do treinamento para a produtividade de uma organização do ramo de telecomunicação?

Assim o objetivo deste trabalho foi o de através de um estudo de caso realizado em uma empresa de telecomunicações localizada na cidade de Americana, SP, verificar a percepção dos colaboradores sobre a importância do treinamento disponibilizado pela organização em tela.

## **2 Referencial teórico**

Treinar e desenvolver pessoas são temas muito importantes para as organizações, pois trata de educar e qualificar um indivíduo disposto a trabalhar, com foco na qualidade. Sendo assim, Ronaldo Pilati [2] diz que o treinamento é definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcadas em conhecimento advindo de diversas áreas, com finalidade de promover a melhoria do desempenho; capacitar para o uso de novas tecnologias e preparar para novas funções. De acordo com Vargas e Abbad [3] desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela empresa para o crescimento pessoal do funcionário, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico. Para Xavier [1], o treinamento e o desempenho do pessoal são responsabilidades do gestor. O mesmo afirma que a ideia de contratar pessoas que já sabem é errada, pois ninguém chega a uma empresa treinado, cada função, cada empresa e cada tarefa é diferente e há necessidade de treinamento específico. O mesmo afirma que a ideia de achar que os empregados devem ser responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento e devem “se virar” é totalmente errada, pois as organizações precisam de pessoas com boa vontade de ensinar para que as coisas caminhem.

Para Chiavenato [4], a área de Treinamento e Desenvolvimento é responsável pelo processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Ainda segundo Chiavenato [4], existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, apesar dos métodos serem parecidos o processo é diferente, enquanto o treinamento está focado somente para o cargo atual, buscando melhorar a capacidade do indivíduo para início imediato, o desenvolvimento de pessoas foca os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades a serem adquiridas. O mesmo afirma que o treinamento é orientado para o presente, já o desenvolvimento de pessoas é orientado para cargos a serem ocupados futuramente. Sabe-se que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações.

De acordo Davis e Newstrom [5] os empregados pertencem a muitas outras organizações e que desempenham muitos papéis dentro e fora da empresa, se a pessoa como um todo pode ser desenvolvida, então os benefícios se estenderão da empresa para a sociedade na qual o empregado vive. Ainda, Davis e Newstrom [5] diz que a motivação é essencial para o funcionamento da organização, que não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização possui, pois essas coisas precisam ser lideradas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

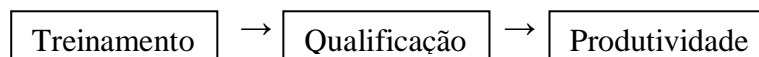
Para Chiavenato [4], as organizações precisam de pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, que os bens e serviços produzidos nas organizações dependem de pessoas, as organizações é o meio pela qual elas conseguem alcançar vários objetivos pessoais, com o mínimo custo de tempo, de esforço e conflito. Ainda Chiavenato diz que “Muitos desses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio de esforço

do pessoal isolado, as organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto”.

## 2.1 Treinamento e Produtividade

Entende-se que o treinamento está ligado a produtividade da organização. De acordo com Xavier [1], produtividade é fazer o trabalho conforme previsto, em termos de padrão de qualidade e cumprimento dos objetivos, com o menor uso de máquinas, pessoas, materiais e dinheiro e que para alcançar isso é preciso de qualificação, conhecimento dos objetivos e expectativas, conhecimento dos métodos e processos, habilidades específicas no uso de máquinas e materiais, etc. O mesmo afirma que essa qualificação só pode ser alcançada com o treinamento.

Ainda para Xavier [1], produtividade é fazer o trabalho conforme previsto, em termos de padrão de qualidade e cumprimento dos objetivos, com o menor uso de máquinas, pessoas, materiais e dinheiro e que para alcançar isso é preciso de qualificação, conhecimento dos objetivos e expectativas, conhecimento dos métodos e processos, habilidades específicas no uso de máquinas e materiais, etc. O mesmo afirma que essa qualificação só pode ser alcançada com o treinamento.



**Fonte:** Livro de Ricardo Xavier Gestão de Pessoas na Prática.

Para Davis e Newstrom [5] a ideia de produtividade não implica que alguém deva produzir mais resultados, é sim produzir com qualidade. Ainda Davis e Newstrom [5] citam que algumas organizações desejam empregar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa, mas que na realidade estão empregando a pessoa como um todo e não apenas as suas características, afirma que “os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo da pessoa”.

## 2.2 Avaliando as necessidades de treinamento

Para se iniciar um treinamento primeiramente é preciso avaliar as necessidades. De acordo Milioni (2001) apud Boog [6], é necessário saber a distinção entre os problemas que podem ou não ser tratado por uma ação do treinamento como exemplos problemas com falta de desempenho porque o funcionário não está devidamente preparado para a função, podem ser tratadas por meio das práticas de treinamento. Já os casos de desmotivação por falta de condições para o trabalho, tais como: equipamentos deficientes, local de trabalho inadequado, material insuficiente, entre outros, não podem ser tratadas pelo treinamento e sim por outros tipos de intervenções. Ainda para Milioni (2001) apud Boog [6], o levantamento da necessidade de treinamento pode ser levantado através de formulários, entrevistas individuais, reuniões, observação local, diagnósticos específicos ou qualquer outro meio de análise, para o mesmo é fundamental que sejam identificadas as causas reais, os seus efeitos e as conseqüências dos problemas para se destacar os indicadores de desempenho nos quais serão retomados com vistas ao processo de avaliação dos resultados. Segundo Andrade (1996) apud Ronaldo Pilati [2], o treinamento é um conjunto de partes coordenadas entre si, tendo como referencial o modelo sistêmico de compreensão do fenômeno organizacional possuindo três componentes que são interdependentes entre si.

- ✓ Avaliação das necessidades de capacitação. Essa avaliação é definida como o

levantamento sistêmico de conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional.

- ✓ Planejamento e execução do treinamento
- ✓ Avaliação do treinamento.

Ainda, Pilati [2] diz que as ações de planejamento e a execução do treinamento está ligado aos métodos e estratégias desenvolvidas, que proporcionam a criação das condições de aprendizagem.

Para Chiavenato [4], a primeira etapa do treinamento é o levantamento da necessidade de treinamento que dever fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento:

- O que dever ser ensinado
- Quem dever aprender?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ensinado?
- Como deve se ensinar?
- Quem deve ensinar?

De acordo com Chiavenato [4,] após o levantamento e a determinação das necessidades de treinamento, passa então para programação de treinamento que devem ser analisados durante o levantamento:

- Qual a necessidade?
- Onde foi assinalada em primeiro lugar?
- Ocorre em outra área ou setor?
- Qual a sua causa?
- É parte de uma necessidade maior?
- Como resolvê-la: em separado ou combinado com outras?
- É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
- A necessidade é imediata? Qual a sua prioridade em relação às demais?
- A necessidade é permanente ou temporária?
- Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
- Qual o tempo disponível para o treinamento?
- Qual o custo provável do treinamento?
- Quem irá executar o treinamento?

De acordo com Chiavenato [4] entende - se que o treinamento é feito sob medida, de acordo com as necessidades encontradas na organização, pois conforme a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente , o treinamento deverá atender as novas necessidades.

### **3 Metodologia**

O trabalho foi realizado com pesquisa de campo, aplicado questionário em 20 funcionários, apresentando questões com perguntas fechadas, com o objetivo de identificar qual a opinião e visão dos funcionários a respeito de treinamento. Através disso, soubemos como é a gestão da organização, e se está conseguindo atingir seus objetivos.

Os procedimentos metodológicos e as técnicas adotadas na pesquisa de campo visando o aprofundamento do tema foram:

- Questionário, representando o número qualitativo da pesquisa;
- Através de vários livros pesquisados, apresentaram-se a opinião dos autores a respeito do tema do trabalho que foi treinamento e desenvolvimento de pessoas.

O público para a realização da pesquisa foram os funcionários da área de vendas, da empresa A, se os mesmos estão preparados para a execução de suas tarefas e se recebem preparatório para isso. Sabe-se que os entrevistados passam por treinamento ao menos uma

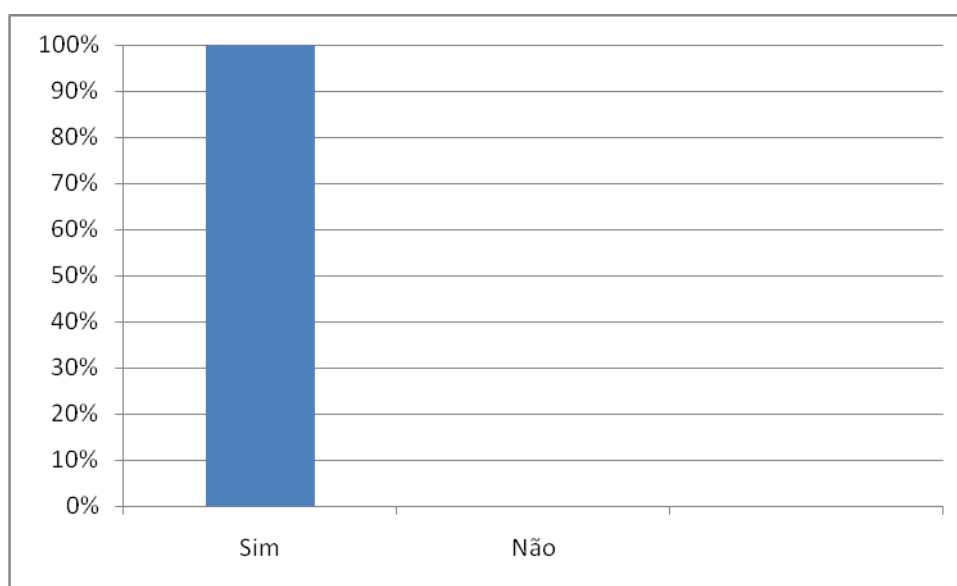
vez ao ano, então foi questionado quando foi realizado seu último treinamento dentro de 18 meses.

O objetivo do questionário é identificar nos colaboradores, o que influenciam sua atuação no trabalho e o que ajudaria a suprir suas necessidades do dia a dia e como os treinamentos, trariam ajuda necessária.

#### 4 Resultados e discussões

Os gráficos a seguir apresentam os resultados do questionário aplicado aos funcionários do setor de vendas. As questões apontadas são de extrema relevância para a análise dos resultados e da problemática existente. Por meio desse indicador pretende-se responder a questão problema da pesquisa, apontando a necessidade e importância de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas nas organizações.

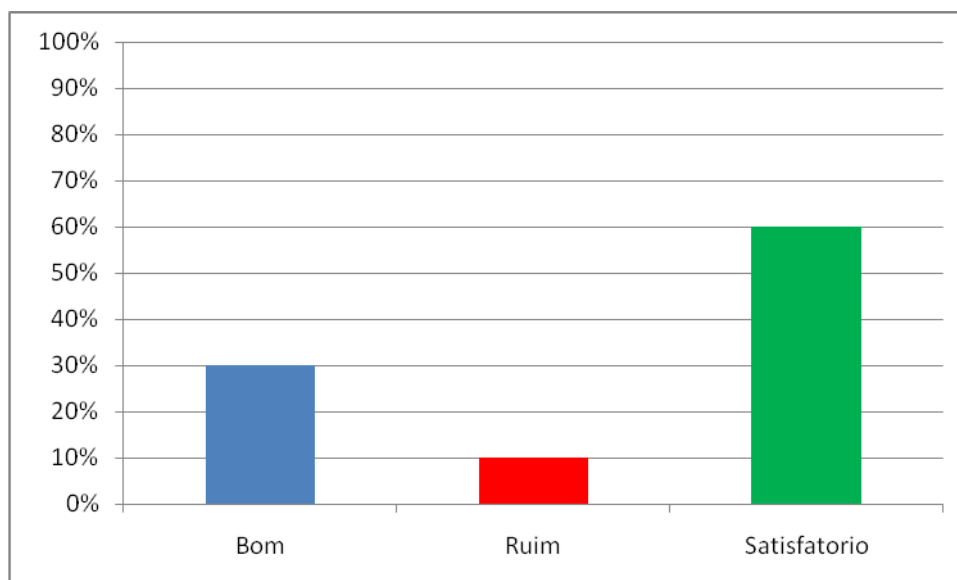
Uma questão de muita importância foi saber se o colaborador entrevistado já participou de algum tipo de treinamento, sendo assim, o primeiro questionamento foi se o funcionário já participou de programas de treinamento e desenvolvimento interno. No Gráfico 1 mostra - se que 100% dos funcionários participaram de treinamentos, entende-se que a organização preocupa-se com o desenvolvimento do funcionário, mantendo todos treinados antes do primeiro dia de trabalho.



**Gráfico 1:** Você já participou de programas de treinamento e desenvolvimento interno?

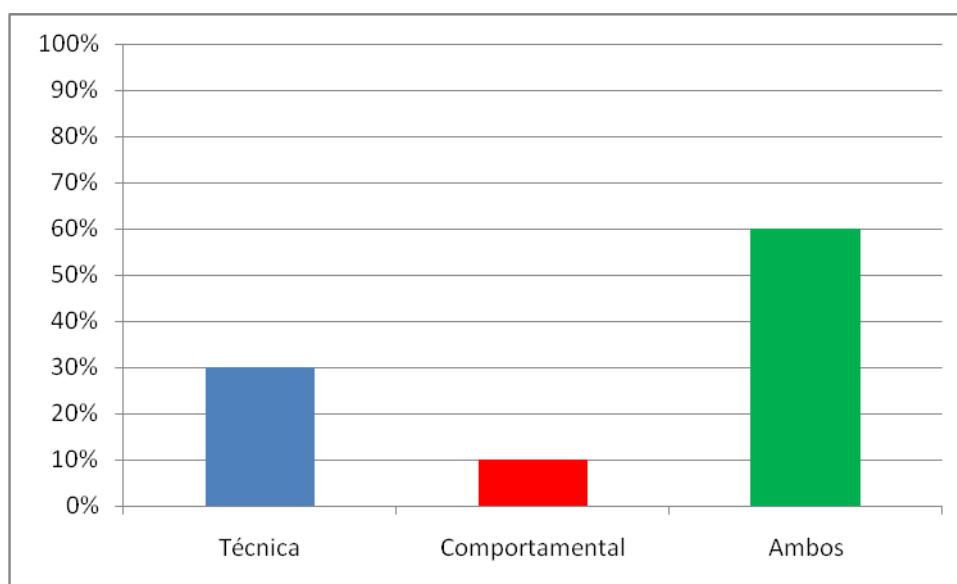
**Fonte:** Autoria Própria

Como o Gráfico 1 mostrou que todos os colaboradores já passaram por treinamento é necessário saber a qualidade do treinamento aplicado, sendo assim o segundo questionamento busca saber o que os funcionários acham da qualidade do treinamento aplicado. O gráfico 2 apresenta que 30 % dos funcionários julgaram o treinamento bom, 60% julgaram satisfatório e 10% julgaram ruim. Através desses indicadores, pode-se perceber que há necessidade de melhorar o treinamento a ser aplicado, pois o maior número foi do nível satisfatório. O profissional da área precisa rever os conceitos e a maneira que está sendo aplicado, o mesmo pode achar resposta com os próprios funcionários que participam do treinamento, buscando sugestões de melhoria para se obter a satisfação total.



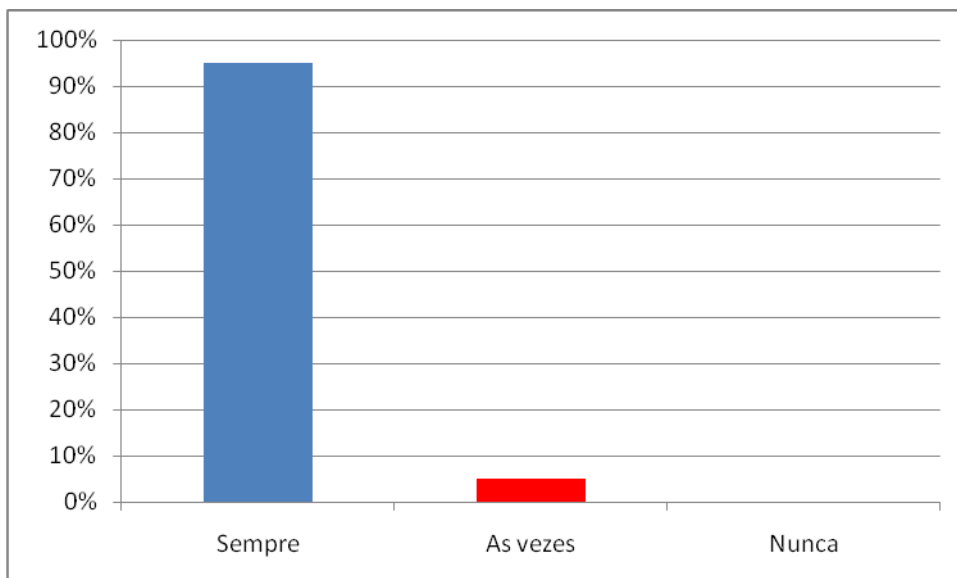
**Gráfico 2:** Qualidade de treinamento **Fonte:** Autoria Própria

O Terceiro questionamento é para saber a opinião dos funcionários a respeito do que a empresa mais busca desenvolver, 30% declara que a empresa busca desenvolver mais a parte técnica, 10% declara que é a parte comportamental e 60% declara ser ambos, isso significa que apenas 60% estão focados nas duas áreas, e o restante está dividido entre as duas áreas, neste caso, é necessário que a empresa analise qual é a área que a mesma deseja que seus colaboradores estejam interessados, após buscar habilidades que chamam mais a atenção dos seus colaboradores referente ao assunto abordado, pois entende-se que a empresa trabalha as duas áreas, mas nem todos seus colaboradores estão interessados no assunto.



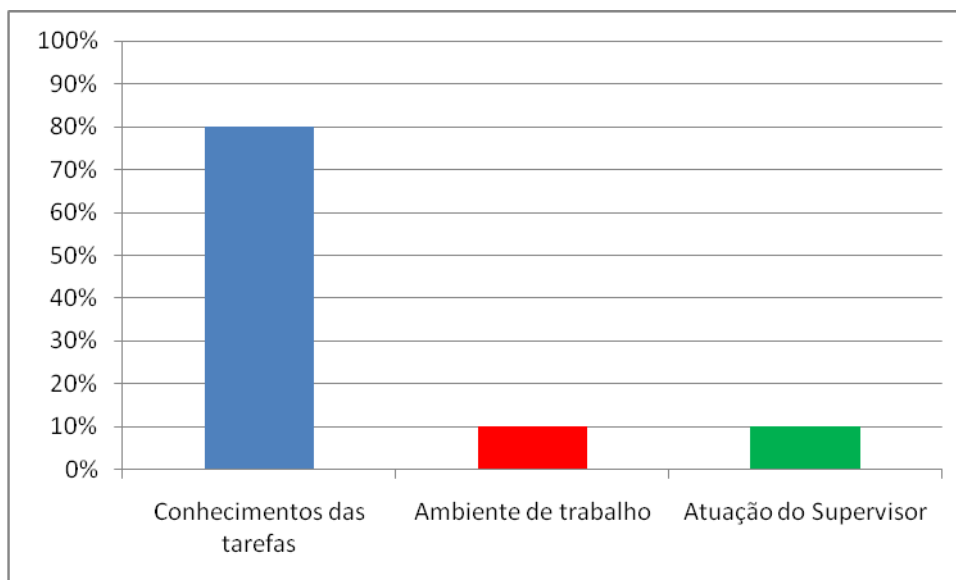
**Gráfico 3:** Na sua opinião, qual base a empresa mais busca desenvolver? **Fonte:** Autoria Própria

O quarto questionamento busca saber se o conteúdo aplicado no treinamento serve para área de atuação dos colaboradores, 95% declara que o assunto abordado sempre tem a ver com a sua área de atuação, apenas 5% diz que as vezes. Entende-se que a empresa está qualificando seus colaboradores de acordo com a necessidade da função.



**Gráfico 4:** O conteúdo aplicado no treinamento serve para sua área de atuação? **Fonte:** Autoria Própria

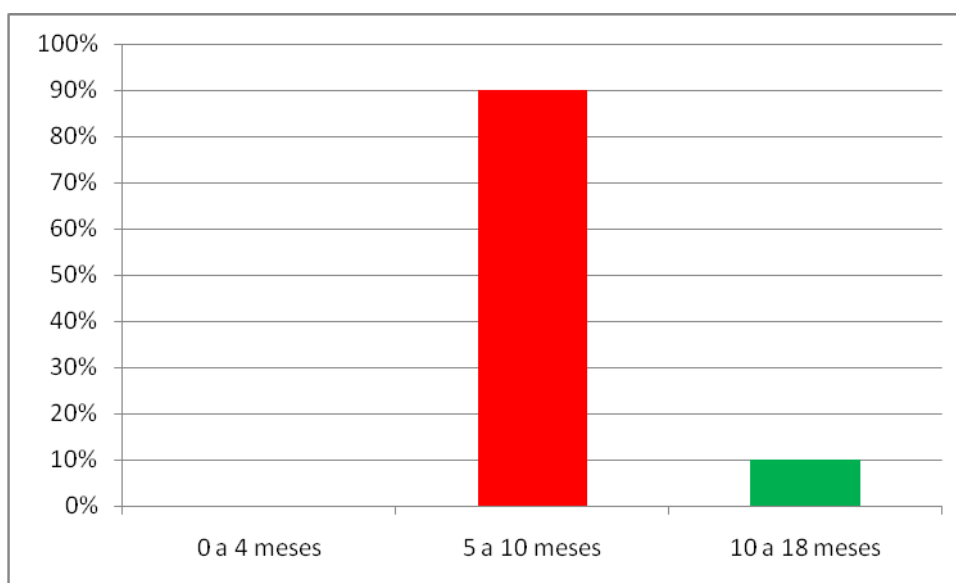
O quinto questionamento busca saber o que é mais importante para se ter um bom desempenho no trabalho, 80 % responderam que os conhecimentos das tarefas, e 10% Ambiente de trabalho e 10% atuação do supervisor. Percebe-se que o maior percentual entende a importância dos conhecimentos da tarefa para a realização de um bom trabalho. Isso explica que os mesmos precisam de respostas precisas para seus clientes e muito conhecimento dos serviços oferecidos; entende-se que o meio para se adquirir isso é por meio de treinamento.



**Gráfico 5:** O que é importante para se ter um bom desempenho no trabalho? **Fonte:** Autoria Própria

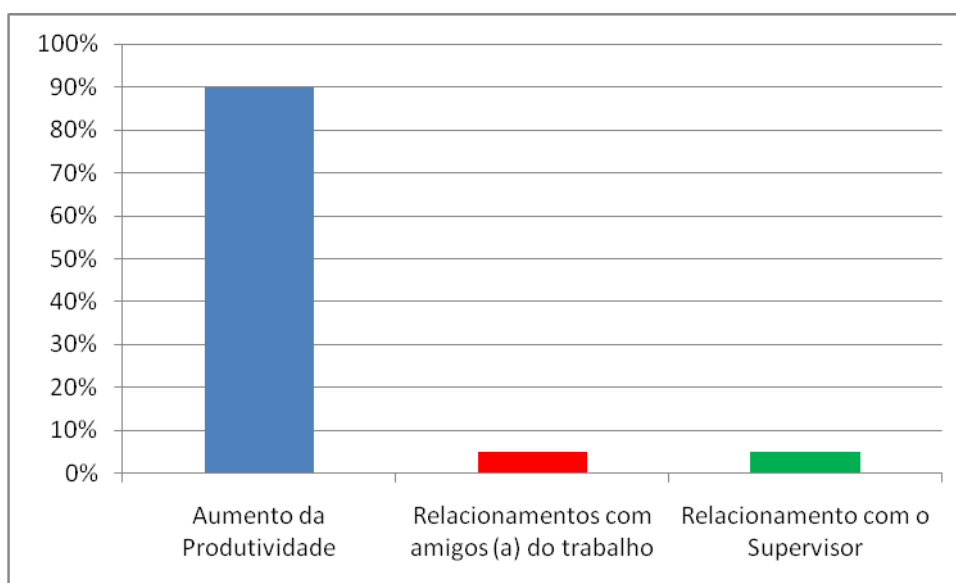
Visto que o Gráfico 5 se mostrou muito importante para os entrevistados é necessário saber quando foi realizado o último treinamento, o Gráfico 6 mostra que 90% dos entrevistados passaram por treinamento nos últimos 10 meses e apenas 10 % passaram nos últimos 18 meses, conforme citado anteriormente na metodologia, o que mostra que a empresa está preocupada com o desempenho dos colaboradores. A realização do treinamento é feita presencial e via internet, o método via internet são cursos que podem ser realizados a

qualquer momento caso venha precisar relembrar algum conteúdo já abordado, cada funcionário, de acordo com a empresa, possui seu login e senha para acessar.



**Gráfico 6:** Quando foi seu último treinamento? **Fonte:** Autoria Própria

O sexto e último questionamento busca saber em que questão o entrevistado sentiu diferença após ter realizado o treinamento; 90% declaram que com a realização do treinamento a produtividade aumenta, devido ao fato de os mesmo estarem em contato com os clientes diariamente, precisam estar atualizados sobre cada produto oferecido ao seus clientes; 5 % declaram mudanças com o relacionamento dos amigos do trabalho; e 5% declaram mudanças com o relacionamento com o Supervisor, pontos importantes também para a organização. Todos os pontos abordados são importantes para a organização se manter estável, e de acordo com as respostas dos entrevistados, confirmam que, com a realização do treinamento a produtividade aumenta.



**Gráfico 7:** Após ter realizado o treinamento, em que questão você sentiu diferença no seu dia a dia no trabalho? **Fonte:** Autoria Própria.



## 5 Considerações Finais

A partir do estudo realizado nota-se que a empresa A se preocupa com a sua estrutura e oferece apoio aos seus colaboradores utilizando a ferramenta de treinamento, garantindo assim a qualidade dos serviços prestados e a qualificação dos seus colaboradores, preparando-os para o mercado. A empresa disponibiliza um programa online com treinamentos para serem realizados a qualquer momento, com o intuito de passar mais de uma opção de qualificação, caso o funcionário se esqueça de algum método já abordado em treinamentos passados, o mesmo pode relembrar do método através desta ferramenta.

Os resultados da pesquisa permitem concluir que o treinamento aplicado é relevante na opinião dos colaboradores, mas pode-se perceber que há necessidade de melhoria no treinamento aplicado, pois o maior índice de respostas referente a qualidade do treinamento foi do nível satisfatório. Sugere-se que o profissional da área reveja os conceitos e a maneira que está sendo aplicado, buscando sugestões de melhoria para se obter bons resultados. Pode-se considerar que a total satisfação está ligado no modo como treinamento está sendo aplicado, no local e nos horários. Sugere-se tais considerações, tendo em vista os volumosos recursos investidos em treinamento nas organizações, pode-se verificar a percepção dos colaboradores a respeito do treinamento aplicado a partir do feedback obtido dos colaboradores que passaram por treinamento e são portanto as fontes mais confiáveis para opinar sobre sua eficácia e a melhor forma de realização.

Tal fato denota a importância da disponibilização destas ferramentas, tendo em vista a melhoria contínua na qualificação da mão de obra que reflete no aumento da produtividade.

Esse estudo permite inferir sobre a necessidade de maior aprofundamento no tema, para estudos correlatos, onde se procurará estabelecer os efeitos de treinamentos executados em outras organizações e áreas de atividade. Assim, deve-se manter um processo de desenvolvimento humano de forma contínua no trabalho, pois devido o aumento da competitividade e avanços da tecnologia é preciso se preocupar frequentemente com a qualificação e aperfeiçoamento dos colaboradores para o mercado.

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante esta jornada. Agradeço também a minha família e o meu namorado, que de forma especial me deram apoio e coragem nos momentos de dificuldades, e especialmente a minha Tia Lidia, que me deu apoio para iniciar este curso. E não deixando de agradecer o meu orientador Marshal Raffa, que pela paciência na orientação e incentivo que se tornou possível a conclusão deste Artigo. E aos amigos e professores pelo apoio.

## Referências

- [1] XAVIER, R. Gestão de Pessoas na Prática. **Os Desafios e as Soluções**. São Paulo. Ed. Gente, 2006.
- [2] PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G.S; MOURAO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- [3] VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

[4] CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed compacta, 7. ed São Paulo: Atlas, 2002.

[5] DAVIS K. Newstrom W. J. **Comportamento Humano no Trabalho**. Ed compacta 1. ed São Paulo: Pioneira, 1992.

[6] BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

# IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SEUS CRITÉRIOS PARA CONTRATAÇÃO DE JOVENS APRENDIZES E ESTAGIÁRIOS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR PÚBLICO

Erick Oliveira Brandão<sup>14</sup>  
Marshal Orlando Raffa<sup>15</sup>

## Resumo

Objetivou-se identificar as competências comportamentais necessárias para a contratação de jovens aprendizes e estagiários, usando o Mapa de Competências, relacionando-os com os critérios exigidos por gestores/líderes que atuam em diversas funções. A respectiva organização atua no ramo do agronegócio e possui um programa de contratação e desenvolvimento de jovens aprendizes e estagiários. Justificou-se este tipo de estudo para que a organização pudesse padronizar o recrutamento com base em competências para que seja possível minimizar riscos, como: alta rotatividade e falta de retenção de talentos, a fim de encaixar estes profissionais na realidade organizacional, surgindo a seguinte situação problema: Quais as competências requeridas para a contratação de jovens aprendizes e estagiários de acordo com os critérios de gestores/líderes da organização? Para respondê-la, realizou-se uma pesquisa de campo com estrutura descritiva, com base em uma Análise de Conteúdo. Assim, concluiu-se que, de acordo com as competências mais requeridas, o principal critério para a contratação é com base no tipo de trabalho a ser realizado, fazendo com seja necessário a elaboração de um modelo de Seleção por Competências para obter uma maior eficácia durante os processos de seleção e desenvolvimento destes profissionais.

**Palavras chave:** Mapa de Competências, Jovens Aprendizes/Estagiários, Recrutamento.

## Abstract

*The objective was to identify the behavioral skills necessary to hire young apprentices and trainees, using map skills by linking them with the criteria required by managers / leaders who work in different functions. The organization operates its business in the agribusiness and has a program for hiring and development of young apprentices and trainees. Was justified for this type of study that the organization would standardize the recruitment based on skills so that you can minimize risks, such as high turnover and lack of retention of talent in order to fit these professionals in organizational reality, resulting in the following problem situation: What are the skills required for the recruitment of young apprentices and trainees in accordance with the criteria for managers/leaders of the organization? To answer this question, we carried out field research with a descriptive framework, based on a Content Analysis. Thus, it was concluded that, according to most required skills, the main criterion for hiring is based on the type of work that is done, making it necessary to elaborate a model of Competency Selection for greater efficiency during the processes of selection and development of these professionals.*

**Keywords:** Map Skills, Young Apprentices/Trainees, Recruitment.

## 1 Introdução

---

<sup>14</sup> Graduado em Administração de Empresas. Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (E-mail: [erickobrandao@yahoo.com.br](mailto:erickobrandao@yahoo.com.br)).

<sup>15</sup> Prof. Titular nas Faculdades Network – Nível Especialista – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (E-mail: [marshalraffa@ricardoxavier.com.br](mailto:marshalraffa@ricardoxavier.com.br)).

O estudo buscou identificar as competências adequadas para a contratação de estagiários e jovens aprendizes, relacionando-os com os critérios exigidos por gestores e líderes de diversas funções. A pesquisa foi realizada em uma organização situada na Região Metropolitana de Campinas (RMC). A organização estudada atua no ramo do agronegócio, cujo nome foi mantido em sigilo por sua exigência. Ela é vinculada a seis (6) Institutos de Pesquisa, ao mesmo tempo em que há quinze (15) Pólos Regionais distribuídos estrategicamente no Estado de São Paulo.

A respectiva organização possui um programa, cujo objetivo está em contratar e desenvolver profissionais para a ampliação do setor público. Desta forma, o programa busca por jovens aprendizes (estudantes do Ensino Fundamental) e por estagiários que estejam realizando o Ensino Médio ou Curso Superior. Para a seleção dos candidatos, os gestores/líderes realizaram três etapas: a primeira consistiu em uma prova escrita, cuja composição foi testes relacionados à área do gestor/líder, juntamente com a elaboração de uma redação em que o tema é sobre um assunto da atualidade relacionada à área da vaga. A segunda consistiu em uma dinâmica de grupo em que os candidatos eram expostos às situações para a identificação de características comportamentais e a terceira foi a entrevista em que o candidato tem contato individual e diretamente com o gestor/líder.

Para a estrutura de estudo, foi abordado o Mapa de Competências, composto por quinze (15) características comportamentais. Escolheu-se essa ferramenta, uma vez que seus requisitos são direcionados ao planejamento, desenvolvimento e resultado final dos processos de contratação, permitindo também o desenvolvimento dos aspectos inter e intrapessoal para o desenvolvimento desses profissionais.

Justificou-se este tipo de estudo para que a organização pudesse padronizar um recrutamento com base em competências para que fosse possível minimizar riscos, como alta rotatividade, falta de retenção de talentos etc., a fim de encaixar estes profissionais na realidade organizacional. Este pressuposto faz com que a organização esteja atenta à vigência da formação necessária para a aquisição e desenvolvimento das suas competências.

Partindo desse princípio, surge a situação-problema: Quais as competências requeridas para a contratação de jovens aprendizes e estagiários de acordo com os critérios de gestores/líderes da organização? Verifica-se que é necessário analisar que cada indivíduo que compõe a organização possui necessidades diferentes, gerando seu perfil/comportamento, tendo que adequá-lo à sua política/cultura. Assim, o Mapa de Competências pode contribuir para que estes profissionais adquiram aptidões para o de seu desenvolvimento profissional, relacionando-as com seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

## **2 Referencial teórico**

De acordo com Dutra [1], as organizações são constituídas de sistemas compostas por partes menores, denominadas subsistemas.

Observa-se que as organizações são formadas por elementos interdependentes, cujas transformações ocorrem a todo o momento, seja interna e/ou externamente. Como causadoras destas transformações, destacam-se: economia, recursos naturais, sociedade, política, concorrência e tecnologia.

Devido a estas mudanças causadas por estes elementos, as organizações precisam atender com eficiência e eficácia às pressões exercidas. A partir daí, surge uma nova nomenclatura que é designada às organizações: Sistema Aberto. De acordo com Júnior [2], este sistema possui interações com o ambiente externo, apresentando um processo de troca em que ela sofre e imprime mudanças. Para que haja equilíbrio nas organizações, a função do administrador de recursos humanos está em como lidar com estas transformações e em como criar ferramentas para o êxito no processo de gerir pessoas.

A partir disto, observa-se que as organizações não vivem isoladas, sendo necessária a existência de pessoas que gerem capital humano, para que, assim, contribuam para o sucesso da organização. Desta forma, é necessária a existência de um gestor para coordenar e acompanhar o desenvolvimento das organizações, prezando pelo bom rendimento das pessoas e pelas tarefas. Sendo assim, pode-se denominar que organização é o conjunto de esforços individuais, a fim de gerar propósitos coletivos para atingir a um mesmo objetivo/meta.

As pessoas ao desenvolver o seu papel nas organizações, tornam-se o Ativo Principal, já que “elas deixam de ser o desafio para se tornar vantagem competitiva das organizações que sabem lidar com elas” [3].

Cada organização é diferente, seja no ramo de atividade, seja na política/cultura para gerir pessoas, já que “a maneira como as organizações aplicam o processo de gerir pessoas passam por transformações em todo o mundo” [1]. Com o passar do tempo, as organizações crescem e se multiplicam. Surge uma complexidade de recursos que, mais tarde, se tornam importantes para a garantia de seu espaço, mantendo seu patamar de competitividade em relação aos seus concorrentes, “aproveitando a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto” [4].

Segundo Guidelli e Bresciani [5], as culturas organizacionais deixaram de privilegiar as tradições passadas para focar seus objetivos no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar à inovação.

O colaborador ainda possui seu importante papel, seja para a produção ou para a prestação de serviços. O diferencial é que as tarefas mecanizadas foram substituídas por equipamentos da era digital, como computadores e robótica. Com esta nova Era as organizações tiveram que se adaptar, porque a concorrência já estava usufruindo dos novos recursos, surgindo alterações no ambiente de trabalho, cuja valorização voltou-se mais à Era da Tecnologia da In-formação. A grande quantidade de dados e informações cresce de forma contínua e novos desafios são impostos ao colaborador: desafio de gerar conhecimento por meio destes dados e informações, já que “o mundo globalizado influencia ações das empresas em busca de competitividade” [5]. Assim, a tecnologia assumiu o seu papel e as organizações começaram a usá-la como uma forma de inovar seus recursos de acordo com sua complexidade, encaixando-a em suas estratégias, estruturando sua maneira de gerir pessoas, suas competências, habilidades e atitudes.

Conforme Xavier [6], a atual onda de novidades surgidas em torno da área de Administração de Empresas tem se focado na Inteligência Empresarial. Esta envolve a valorização do capital humano nas organizações. A cada momento surgem novidades em termos tecnológicos e as empresas acabam adotando mudanças, gerando custos de modo que o ativo principal das organizações é deixado de lado: as pessoas. Com as constantes ondas de dados e informações percorrendo em todo o mundo, é inevitável que haja adaptação para que a concorrência não se apodere do mercado.

Com o surgimento da Era da Informação, a tecnologia assumiu o seu papel e as organizações começaram a usá-la como uma forma de inovar seus recursos de acordo com sua complexidade, encaixando-a em suas estratégias, estruturando sua maneira de gerir pessoas, suas competências, habilidades etc. Ilustra-se o conceito de acordo com o seguinte trecho da auto-ra:

A tecnologia integrada às estratégias de negócios vem ganhando importância cada vez maior, em função da internacionalização da economia. Contemplar tecnologia dentro do planejamento estratégico ou transformá-la em uma competência essencial significa concentrar esforços para tornar possível a utilização, eficientemente, desta variável como instrumento de competitividade [7].

A partir desse fator, analisa-se uma nova forma de gerir perante as mudanças e pressões inerente aos dias atuais. Além dos bens tangíveis, que são compostos por bens de estrutura “palpável” (mercadorias, matéria-prima, móveis, imóveis etc.), os bens intangíveis (conhecimento, capital intelectual etc.) que são compostos por bens não “palpáveis”, começaram a ter um destaque maior.

A grande quantidade de dados e informações cresce de forma contínua e novos desafios são impostos ao colaborador: desafio de gerar conhecimento por meio destes dados e informações, já que “o mundo globalizado influencia ações das empresas em busca de competitividade” [5].

As pessoas que constituem as organizações dão a estrutura para que dados e informações sejam processados para que estes sejam transformados em conhecimento. Assim como as organizações, os dados e informações que entram e saem delas não surgiram por acaso. Assim, o mundo vive nesse contexto dinâmico que o muitas vezes o capital humano (capital intelectual) é deixado de lado para que os recursos de Tecnologia de Informação solucionem problemas. O capital humano, aliado à Tecnologia de Informação, pode superar objetivos/metapas organizacionais, identificando falhas por meio da Teoria Geral de Sistemas, ao mesmo tempo em que há agentes de contínua transformação, com elaboração de processos novos e uma cultura que aumente as chances da organização mudar.

## 2.1 Mapa de Competências

Com as transformações que ocorrem nas organizações, seja no micro ou macro ambiente, o processo de gerir pessoas permitiu que as mesmas usassem seus recursos como forma de criar um diferencial competitivo, cuja valorização voltou-se às pessoas. De acordo com Brandão e Guimarães [8], citado por Andrade, Abbad e Mourão [8], a preocupação das organizações em possuir colaboradores capacitados para o desempenho com eficácia das tarefas não é assunto recente. Tal ideia parte do princípio de que as organizações buscam por profissionais que não apenas desempenhem as tarefas, mas que possam contribuir para que dados e informações gerem conhecimento, habilidade e atitude (CHA).

Desta maneira, com a união do CHA (conhecimento, habilidade e atitude), permite-se que haja a geração de competências para a cultura organizacional, já que “as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e às organizações” [8].

Com a evidência da valorização do capital humano nas organizações, ferramentas são elaboradas para que haja um maior êxito ao gerir pessoas. Uma destas ferramentas é o Mapa de Competências. De acordo com Andrade, Abbad e Mourão [8], esta ferramenta possui três finalidades: aos colaboradores serve de parâmetro para orientar seu desenvolvimento profissional; aos gestores constitui critério para avaliação e promoção de desempenho da equipe e para área de recursos humanos serve para a orientação de recrutamento, gestão de carreira, plano de formação etc. Assim, baseando-se nestas finalidades, cabe às organizações utilizar esta ferramenta de acordo com suas necessidades, atingindo seus objetivos e metas e moldando o cenário em que está atuando. Convém ressaltar que é preciso analisar o CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) para que as competências funcionem de forma significativa, promovendo desenvolvimento, aquisição de valores organizacionais etc. Ilustre-se o conceito sobre o CHA de acordo com o seguinte trecho do autor:

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber. A habilidade, por sua vez, está associada ao saber-fazer, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido utilizá-lo em uma ação com vista a atingir de um propósito específico. Finalmente a atitude é a dimensão do querer-saber-fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho [9].

De acordo com estas definições, a organização precisa ter em mente o que ela deseja identificar, seus critérios e seu ambiente para que o CHA atinja o objetivo proposto.

Segundo Barbalho e Rozados [9], o tipo de Mapa de Competências mais utilizado entre as organizações é o modelo comportamental. Basicamente, este modelo é composto por quinze (15) competências comportamentais, representados na Figura 1:



**Gráfico 1:** Mapa de Competências Comportamentais. Fonte: Barbalho e Rozados, 2009.

Assim, definem-se, basicamente, cada competência de acordo com o seguinte trecho dos autores:

Comunicação: capacidade ouvir, processar, compreender o contexto da mensagem e expressar-se de diversas formas. Organização: capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado. Flexibilidade: habilidade para se adaptar às diversas exigências da organização. Dinamismo e Iniciativa: capacidade para atuar de forma proativa diante de situações. Motivação: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas. Capacidade de trabalhar sob pressão: selecionar alternativas de forma perspicaz, com soluções tempestivas. Criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras. Liderança: capacidade para catalisar esforços grupais. Negociação: capacidade de expressar e de ouvir, com busca de equilíbrio e soluções satisfatórias. Cultura da qualidade: busca constante da satisfação das necessidades e superação de expectativas de clientes. Planejamento: capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados. Relacionamento Interpessoal: interação com as pessoas de forma empática. Capacidade empreendedora: identificação de novas oportunidades de ação. Tomada de decisão: capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz. Visão Sistêmica: percepção de integração e interdependência das partes que compõe o todo [10].

Utilizando estas competências de forma significativa, constitui-se uma oportunidade para uma reflexão sobre os processos de gestão de pessoas, para que haja identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e atitudes que os profissionais precisam para obter um melhor rendimento e adequação à política/cultura organizacional.

## 2.2 Jovem Aprendiz *versus* estagiário

Apesar de estes termos serem muito conhecidos, ainda há dúvidas sobre suas diferenças. De acordo com Consoni [11], jovens aprendizes devem possuir idade maior de quatorze (14) e menor de vinte e quatro (24) anos, enquanto estagiários devem possuir idade a partir de dezesseis (16) anos. Para a contratação destes profissionais, há o seguimento de duas (2) leis,

ambos com suas normas. Consoni [11] ainda ressalta que o jovem aprendiz está relacionado com a Aprendizagem (Lei 10.097) e o estagiário com a prática de conhecimentos teóricos (Lei 6494). Assim, há organizações que investem nestes tipos de profissionais, seja para reter talentos ou ingressá-los ao mercado de trabalho. A Tabela 1 representa basicamente as principais diferenças entre jovem aprendiz e estagiário:

Tabela 1: Principais diferenças entre jovem aprendiz e estagiário. Fonte: Consoni, 2010.

Jovem Aprendiz	Estagiário
Maior de quatorze (14) anos e menor de vinte e quatro anos (24).	A partir de dezesseis (16) anos.
Executa tarefas em cursos profissionalizantes.	Termo de compromisso de estágio com descrição de um Plano de Trabalho.
Objetiva uma formação profissional.	A escola/universidade assina como interveniente.
Lei 10.097/2000	Deve ser compatível com o horário de aula.
Remuneração mínima/salário mínimo por hora.	Bolsa mensal de valor pré-determinado, seguro contra acidentes pessoais.
FGTS corresponde a 2% da remuneração.	Lei 6.494/1977.
Máximo de seis (6) horas diárias, sem compensação ou prorrogação de sua jornada.	Rescisão de contrato a qualquer momento entre as partes.
Poderá a jornada ser de oito (8) horas caso já tenha concluído o Ensino Fundamental.	Sem vínculo empregatício.
Permitida a demissão por falta injustificada à escola.	Estudante de Ensino Médio ou Superior
Contratação nos regimes da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)	Objetiva colocar em prática a teoria adquirida na Instituição de Ensino.

### 3 Metodologia

Baseou-se em um estudo de caso. De acordo com Severino [12], este tipo de estudo consiste em observar com detalhes um fenômeno inserido em um contexto real em que este ocorre.

Sendo assim, a pesquisa buscou identificar e analisar as competências organizacionais requeridas por gestores e líderes para a contratação de jovens aprendizes e estagiários de acordo com um programa adotado pela organização para o desenvolvimento dos mesmos, visando aumentar o quadro de profissionais que atuam no setor público. A organização situa-se na Região Metropolitana de Campinas (RMC), cujo ramo de atividade é o Agronegócio. Seu nome foi mantido em anonimato por sua exigência.

Os materiais utilizados foram o Mapa de Competências e a aplicação de dois (2) questionários. Com base nestas finalidades, o Mapa desta pesquisa era composto por quinze (15) competências: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, dinamismo e iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica. Neste caso, foram entrevistados doze (12) gestores/líderes nos cargos de Assistente Administrativo de Negócios, Engenheiro Civil, Assessor Jurídico, Analista Contábil, Agente de Apoio à Pesquisa Científica, Coordenador de Negócios, Assistente de Pesquisa I, Diretor Administrativo, Diretor de Finanças, Analista de Tecnologia da Informação, Analista de Recursos Humanos e Pesquisador Científico II.

Para a aplicação e coleta de dados e informações, foram considerados dois (2) questionários, ambos com apenas uma (1) pergunta de múltipla escolha, divididos em duas (2) etapas. Na primeira etapa a unidade de observação são jovens aprendizes e estagiários que



foram analisados por doze (12) líderes/gestores, cujo objetivo foi perguntar quais as competências requeridas para a contratação de acordo com a exigência dos mesmos. Cada gestor/líder possui seu devido cargo em que são responsáveis pela contratação destes profissionais que estejam cursando na área destes gestores/líderes.

A primeira etapa consistia em identificar quais são as competências exigidas para a contratação destes profissionais, cujas alternativas foram as quinze (15) competências de acordo com o Mapa. A pergunta solicitava que o gestor/líder escolhesse entre as quinze (15) opções quais são as oito (8) competências mais exigidas de acordo com os critérios dos mesmos. De acordo com a cultura da organização estudada, foi estabelecido que para cada necessidade (cargo) foi necessária a referência mínima de oito (8) competências a serem exploradas. A segunda etapa também era composta de um questionário com apenas uma (1) pergunta, cujo objetivo foi questionar qual o critério que permitiu a escolha das competências assinaladas na primeira etapa da pesquisa.

A partir disto, a pesquisa tratou-se de uma Análise de Conteúdo. Segundo Vergara [13], este tipo de pesquisa consiste em uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Considerou-se uma pesquisa de campo com base descritiva, já que são aplicados questionários semi-estruturados com base em uma abordagem qualitativa. De acordo com Rampazzo [14], esta abordagem consiste em uma compreensão particular daquilo que se estuda, visando detalhar significados e características situacionais.

Os dados foram obtidos por meio de informações das próprias organizações, sendo considerados como Dados Primários. Assim, as competências identificadas foram relacionadas com as áreas dos gestores/líderes, relacionando o critério mais requerido com a realidade da organização, isto é, fatores que precisam de maiores estudos, quais aspectos puderam ser identificados para o desenvolvimento e aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) destes profissionais futuramente.

#### **4 Resultados e discussões**

Na primeira etapa, os doze (12) gestores/líderes selecionaram as oito (8) competências mais requeridas. No questionário, as alternativas listadas foram as quinze (15) competências do Mapa, totalizando noventa e seis (96) respostas. A Tabela 2 representa o resultado deste questionário:

Tabela 2: Relação de competências mais exigidas por gestores/líderes. Fonte: autoria própria, 2011.

Competências	Nº de respostas de acordo com os líderes/gestores
Capacidade empreendedora	7
Capacidade de trabalhar sob pressão	8
Comunicação	11
Criatividade	10
Cultura da qualidade	2
Dinamismo e iniciativa	7
Flexibilidade	9
Liderança	4
Motivação	10
Negociação	2
Organização	5
Planejamento	5
Relacionamento interpessoal	11
Tomada de decisão	3
Visão sistêmica	2
<b>TOTAL</b>	<b><math>\Sigma = 96</math></b>

De acordo com os dados coletados, construiu-se a Figura 2:

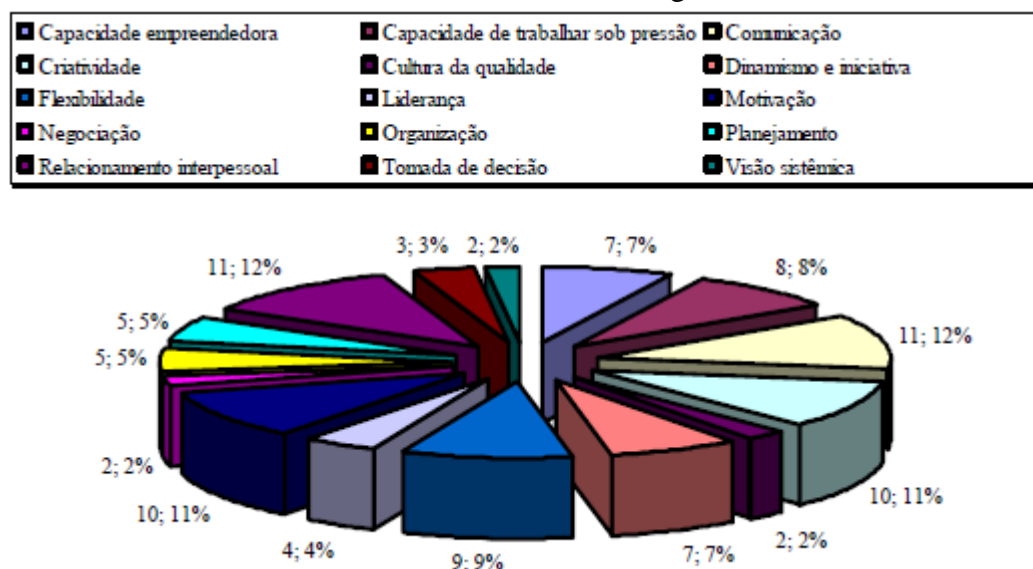


Gráfico 2: Quais são as oito (8) competências exigidas durante o processo de contratação de jovens aprendizes e estagiários de acordo com o Mapa de Competências? Fonte: autoria própria, 2011.

Analisando a Gráfico 2, nota-se que as competências mais exigidas foram: comunicação e relacionamento interpessoal (11%), criatividade e motivação (10%), flexibilidade (9%), capacidade de trabalhar sob pressão (8%), dinamismo e iniciativa (7%) e capacidade

empreendedora (7%). De acordo com as competências mais requeridas, nota-se que os gestores e líderes exigem que estes jovens aprendizes e estagiários não apresentem apenas as solicitações técnicas exigidas pela vaga, mas também características pessoais que contribuam para o desenvolvimento de sua formação profissional, atendendo de maneira mais afetiva os obstáculos distintos que o desempenho de suas tarefas possa apresentar. Dessa maneira, comunicação, relacionamento interpessoal, motivação, criatividade e flexibilidade são as competências in-dispensáveis para a seleção dos candidatos, não importando qual área os mesmos poderão atuar nesta organização.

Analisando os cargos dos gestores/líderes com as competências mais escolhidas (comunicação e motivação) e os tipos de trabalho desenvolvidos pela organização estudada, traça-se que, no ramo de Assistente Administrativo de Negócios, a Comunicação atua de diversas formas: o candidato precisa usar esta competência em prol da escrita e redação comercial, pois envolve tarefas como elaboração de ofícios, memorandos, mala direta etc., diferente do ramo de Engenharia Civil, em que o candidato precisa de conhecimentos de área técnica (elaboração de projetos) em que envolve a tarefa de elaboração de Memorial Descritivo para o detalhamento de projetos. Relacionando-a com o ramo de Assessoria Jurídica, nota-se que esta competência torna-se essencial para a elaboração dos contratos (Contratos de Prestação de Serviços, Propriedade Intelectual, Instrumentos Particulares de Patrocínio, Termos de Co-operação Técnico-Científico etc.), isto é, nestes contratos são estabelecidas cláusulas escritas com linguagem jurídica para que seja cumprida legalmente tudo o que for desenvolvido nos mesmos.

Além da elaboração de contratos, relaciona-se esta competência com o tipo de trabalho a ser realizado, isto é, a organização lida com processos de Licitação, Pregão e Inexigibilidade, fazendo com que a Comunicação torne-se essencial para a interpretação escrita, ao mesmo tempo em que é preciso habilidade para a elaboração de despachos, cuja finalidade é encaminhar corretamente os processos, a fim de realizar os próximos passos para a continuidade das tarefas. Simplificando, a Comunicação tem seu devido papel dentro das demais áreas, surgindo outras habilidades que se encaixam com o trabalho a ser desenvolvido.

Com relação à motivação, esta competência está relacionada a qualquer área em que o jovem aprendiz e estagiário pretende atuar, cabendo ao gestor/líder fazer uma profunda análise comportamental para identificar qual estudo que abrange esta competência se encaixa à realidade da organização, já que é algo intrínseco, isto é, estes profissionais só desenvolverão esta competência quando houver razões e objetivos a serem alcançados, atingindo relações intra e interpessoais que são identificadas dentro da organização.

Com base nestas premissas e às demais competências mais requeridas, considera-se que a organização estabeleça detalhadamente essas competências com as áreas dos gestores/líderes para que eles possam identificar quais as aptidões necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos que compõem cada área. Desta forma, o Mapa de Competências pode servir de auxílio para a construção do perfil dos candidatos com foco nestas competências, permitindo o investimento em pessoas com uma visão nas necessidades reais do cargo.

Com relação às competências menos exigidas (organização e planejamento (5%), liderança (4%), tomada de decisão (3%) e visão sistêmica, negociação (2%)), nota-se que algumas dessas competências são inerentes às certas áreas dos gestores/líderes. Relacionando a competência negociação com as áreas de Assistente Administrativo de Negócios e Coordena-dor de Negócios e os tipos de trabalhos realizados pela organização, visa-se que a atitude de negociar é uma habilidade que está unida estruturalmente a este tipo de área, habilidade esta que não está inerente a outras áreas, como Engenharia Civil e Assessoria Jurídica, bem como algumas das habilidades destas áreas que não estão inerentes às áreas de

Assistente Administrativo e Coordenador de Negócios, partindo da ideia pelo qual a competência negociação foi uma das menos exigidas.

Analisando as outras competências, percebe-se que os gestores/líderes atribuem liderança e tomada de decisão de acordo com o trabalho que estiver ao alcance destes jovens aprendizes e estagiários, já que a decisão final é sempre tomada pelo superior, isto é, não em são todos os trabalhos que estes profissionais possuem total autonomia. Por fim, organização, planejamento e visão sistêmica devem ser analisados com mais profundidade pela organização, pois estes são indispensáveis para o processo de contratação, permitindo a visualização das transformações que ocorrem no ambiente organizacional.

A segunda parte do questionário consistia em perguntar qual foi o critério estabelecido pelos gestores/líderes que permitiram a escolha destas respectivas competências. A Tabela 3 representa o resultado do questionário:

Tabela 3: Relação de critérios exigidos de acordo com gestores/líderes. Fonte: autoria própria, 2011.

Aspectos organizacionais	Nº de respostas/gestores/líderes
Cultura da empresa	1
Órgão Público	1
Perfil dos Profissionais	1
Perfil dos gestores/líderes	3
Ramo de atividade (agronegócio)	1
Tipo de trabalho a ser desenvolvido	4
Pelo tipo de produto/serviço que desenvolvem	1
<b>TOTAL</b>	<b><math>\Sigma = 12</math></b>

Conforme os dados coletados construiu-se a Figura 3:

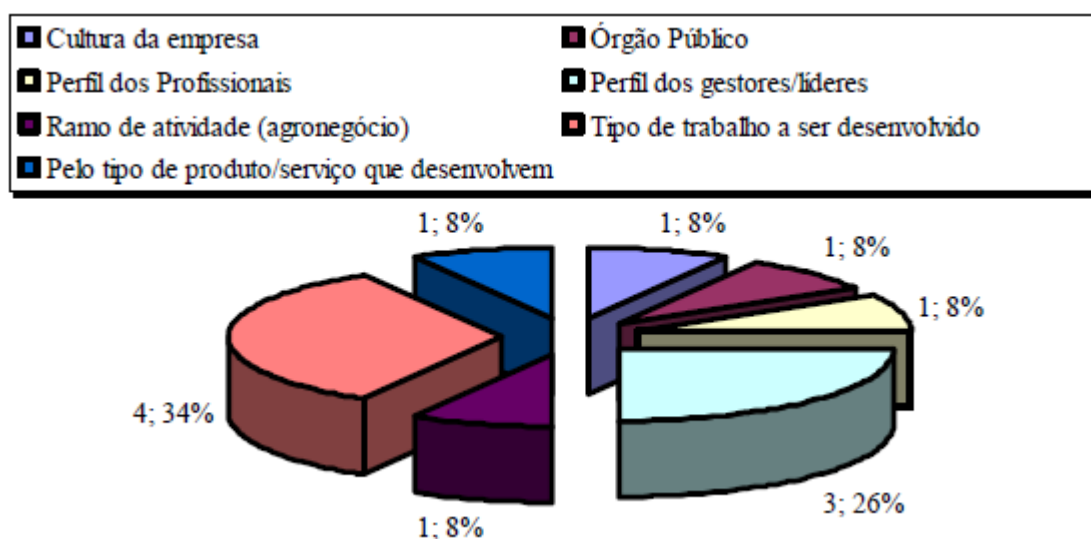


Gráfico 3: De acordo com as respostas obtidas no questionário 1 após a identificação das oito (8) competências apontadas, você considera que é devido a qual fator mencionado dentre as opções?

Fonte: autoria própria, 2011.

Analisando a Gráfico 3, nota-se que o critério mais exigido para a seleção destes profissionais foi devido ao tipo de trabalho a ser desenvolvido (34%), o segundo critério foi devido ao perfil dos gestores/líderes (26%), enquanto os outros critérios (cultura da empresa, órgão público, perfil dos profissionais, ramo de atividade, pelo tipo de produto/serviço que desenvolvem) apresentaram uma relação de empate (8%).

De acordo com o critério mais exigido, considera-se que as tarefas da organização possuem complexidade, fazendo com que os gestores/líderes preocupem-se no tipo de trabalho (tarefa) a ser realizada, permitindo um considerável desempenho destes jovens aprendizes e estagiários, ao mesmo tempo em que é proporcionado um *feedback*, identificando os pontos fortes e fracos no desenvolvimento profissional dos mesmos. Percebe-se que a organização e seus gestores/líderes lidam com o trabalho a ser desenvolvido voltando-se no sentido de fazer com que estes jovens aprendizes e estagiários superem suas limitações, ao mesmo tempo em que atingem a eficácia das respectivas tarefas.

De acordo com este critério, comprova-se que os gestores/líderes analisam os candidatos a vaga baseando-se em cada atividade/trabalho que abrange a sua área. Com o Mapa de Competências, permite-se a possibilidade de criar um Modelo de Seleção por Competências, para que, desta maneira, haja futuramente um maior êxito no processo de contratação destes tipos de profissionais, encaixando-os na cultura organizacional e controlando os níveis de rotatividade (*turnover*), aprimorando as competências e identificando novos métodos para desenvolvimento profissional.

Pressupõe-se que o programa desenvolvido pela organização para a contratação destes jovens aprendizes e estagiários invista em constantes estudos, premissas voltadas ao critério para que a organização e seus gestores/líderes tenham em mente qual tipo de modelo baseada na proposta Seleção por Competências possa ser adotado, permitindo gerar um acervo de conhecimentos sobre problemas e soluções para a organização dos tipos de trabalho a serem realizados, fazendo com que os profissionais responsáveis pela contratação determinem os procedimentos e processos de seleção adequados para que seja atingida a eficácia, garantindo uma melhor contratação, com bastante foco, mais objetividade e por um processo sistemático.

Analisando o segundo critério mais exigido (26%), nota-se que o perfil dos gestores/líderes desta organização atua como uma forma de complementação na seleção final dos candidatos, pois os mesmos são orientados e capacitados para coordenar as transformações organizacionais necessárias para o melhor enquadramento dos jovens aprendizes e estagiários dentro da respectiva área em que desejam atuar, moldando o perfil profissional.

Percebe-se que este critério precisa ser estudado e analisado com mais detalhes, porque o perfil dos selecionadores é o que determina os devidos trabalhos a serem desenvolvidos, ao mesmo tempo em que há a antecipação das necessidades da cultura organizacional, influenciando e impulsionando seus subordinados para o desenvolvimento profissional que eles desejam possuir.

Denota-se também que a Área Pública possui uma vasta população, cujo quadro é formado por servidores e funcionários de carreira (concurados), nomeações políticas e técnicas de livre (comissionados), contratos por prazo determinado etc., isto é, o perfil dos gestores/líderes precisa possuir características em comum com as competências para a seleção destes jovens aprendizes e estagiários, a fim de criar políticas de valorização para que eles desenvolvam com efetividade o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) dos mesmos. Outro ponto de destaque é a vigência necessária para que estes profissionais adquiram as competências de forma considerável, para que, assim, eles possam desenvolvê-las, caso sejam promovidos para atuar em alguma destas divisões do setor público.

Analisando as outras porcentagens (8%), nota-se que os critérios cultura da empresa, órgão público, perfil dos profissionais, ramo de atividade e tipo de produto/serviço de

desenvolvem precisam ser analisados com maior atenção, pois os mesmos se complementam, principalmente a cultura da empresa, já que ela é a estrutura para o desenvolvimento dos outros critérios. Considera-se que os gestores/líderes analisem juntos quais os fatores que fizeram com que estes critérios fossem escolhidos, a fim de elaborar uma padronização com base em Seleção por Competências para que tenham um mesmo foco, analisando entre as áreas quais os pontos em comum para a tomada de decisão no resultado final da contratação.

## **5 Considerações Finais**

A pesquisa teve como intuito apontar as competências organizacionais, juntamente com o critério requerido por gestores/líderes para que a organização estudada possa explorar com precisão o capital humano de jovens aprendizes e estagiários, a fim de obter uma visão sistêmica sobre como selecionar os mesmos e enquadrá-los ao objetivo estabelecido pelo programa criado pela organização. Concluiu-se que o Mapa de Competências Organizacional contribuiu de forma significativa, pois permitiu a identificação das competências necessárias para uma possível implantação de um Sistema de Seleção por Competências, identificando as necessidades internas da organização, com elaboração de ferramentas para uma melhor contratação destes profissionais.

De acordo com as competências mais requeridas (comunicação e relacionamento interpessoal, criatividade e motivação, flexibilidade, capacidade de trabalhar sob pressão, dinamismo e iniciativa e capacidade empreendedora), verificou-se que estas são competências indispensáveis para a contratação destes profissionais, pois as mesmas possuem sua devida função dentro da área de cada gestor/líder.

Para que haja maior eficácia na contratação destes profissionais, os gestores/líderes desta organização precisam mapear as competências baseados em conhecimento, habilidade e atitude (CHA) para que os jovens aprendizes/estagiários possam superar limitações para que atinjam a eficácia das atividades, construindo o perfil dos candidatos, investindo em políticas de valorização, identificando métodos de desenvolvimento profissional etc.

Com relação às competências menos requeridas (organização e planejamento, liderança, tomada de decisão e visão sistêmica, negociação), verificou que algumas delas são inerentes a algumas áreas, como a negociação está relacionada com Assistente Administrativo de Negócios e Coordenador de Negócios, cuja habilidade está em saber negociar para que os envolvidos tenham uma decisão conjunta.

Percebeu-se também que liderança e tomada de decisão são concedidas conforme o alcance de desenvolvimento das tarefas, já que algumas áreas possuem complexidade, cabendo aos gestores/líderes tomarem a decisão final. Baseando-se nas competências organização, planejamento e visão sistêmica, estas precisam ser analisadas e estudadas pela organização e pelos gestores/líderes para que a mesma tenha uma visão global de suas limitações, seus re-cursos e o cenário em que ela está operando, fazendo com que estas competências tenham um maior foco e transpareçam nos processos de contratação.

Relacionando as competências com os critérios dos gestores/líderes, comprovou-se que os mesmos selecionam os candidatos de acordo com o tipo de trabalho a ser realizado, isto é, as tarefas aliadas com as competências organizacionais permitem um acúmulo de conhecimentos para que a organização possa obter mais eficácia ao contratar estes tipos de profissionais com ênfase, visão sistêmica e concisão. Apesar de este critério apresentar um número significativo em relação às outras, é importante ressaltar que ela não deve ser explorada de maneira isolada, isto é, os outros critérios também são necessários para que a organização estude seus pontos de maior e menor fraqueza, a fim de levantar as condições de trabalhos a ser desenvolvido e analisar juntamente com os gestores/líderes as características comportamentais em comum dos tipos de trabalho de cada área para detectar as necessidades reais do perfil destes profissionais. 13

Apesar de menos apontada, o critério Cultura Organizacional precisa de maior atenção, pois ela é a estrutura para o desenvolvimento dos outros critérios. A organização possui valores, normas, princípios que são compartilhados em seu ambiente interno/externo. Para que a proposta Seleção por Competências possa ser implantada, é importante aliar estas características da Cultura Organizacional com o Mapa de Competências para que, assim, todos os critérios atuem de forma mútua durante o processo de contratação destes profissionais.

### Referências

- [1] DUTRA, José. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [2] JÚNIOR, Cicero Caiçara. **Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial**. 3ª ed. Curitiba: Ibpe, 2008.
- [3] CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- [4] DUTRA, José. **Gestão por Competências**. 8ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- [5] GUIDELLI, Nilo Sérgio; BRESCIANI, Luis Paulo. **Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC**. 2007. Artigo Científico (Especializações nas áreas de Gestão de Pessoas e Engenharia de Produção) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul e Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.
- [6] XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- [7] COSTA, Maria Amália Silva. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso Policarbonatos**. 2003. 142 f. Dissertação (Mestrado Profissional) (Especialização em Planejamento Estratégico – Estudo de caso) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2003.
- [8] ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treino, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 2º exemplar. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- [9] BARBALHO, Célia Regina Simonetti; ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **Gestão do conhecimento através do mapeamento de competências: o case do Sistema CFB/CRB**. 2009. 10 f. Artigo Científico. Conselho Federal e Regional de Biblioteconomia, 2009.
- [10] RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. 1ª ed. Porto Alegre: Age, 2006.
- [11] CONSONI, Luiz Augusto. **Aprendizes x Estagiários - Principais diferenças e implicações**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/law-and-politics/labor-law/2026794-aprendizes-estagi%C3%A1rios-principais-diferen%C3%A7as-implica%C3%A7%C3%B5es/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

[12] SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

[13] VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[14] RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2005.



## NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESTADO POR UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Felipe dos Santos Cardeal<sup>16</sup>

### Resumo

O surgimento e o grande crescimento das instituições financeiras nas últimas décadas, fez com que o mercado de finanças se tornasse cada vez mais competitivo. Com tantas instituições presentes no mercado a concorrência torna-se inevitável, devido aos produtos e serviços cada vez mais similares. É necessário que essas instituições busquem algo que as diferenciem das outras, sendo assim, um produto ou serviço de qualidade, um bom atendimento, podem ser um diferencial, pois o cliente satisfeito torna-se um cliente fiel. A pesquisa em questão tem por objetivo principal medir o grau de satisfação dos clientes em relação à qualidade do atendimento de uma agência bancária, e como objetivo secundário demonstrar a fragilidade do atendimento da agência e quais efeitos esse atendimento pode trazer para a empresa. A pesquisa tem como base a seguinte pergunta problema: Quais efeitos a qualidade no atendimento trará para uma agência bancária, sendo eles positivos ou negativos? Diante dos dados obtidos com a pesquisa, dos quatro setores pesquisados dois apresentaram dados positivos em relação ao grau de satisfação, são: Atendimento Pessoa Jurídica e Autoatendimento. Já os setores Atendimento Caixa e Pessoa Física apresentaram dados desfavoráveis onde metade está insatisfeito com o atendimento prestado.

**Palavras chave:** Atendimento, qualidade, satisfação.

### Abstract

*The development and constant growth of banking institutions over the past decades made the market more competitive. Considering so many banking institutions today, the competition is inevitable. Due to the similarity of products and services, it is needed to seek alternatives to distinguish them, therefore, a product or service could be the difference, because a satisfied customer becomes a loyal customer. The main purpose of this study was to evaluate the satisfaction level of customers related to the service they received from a banking institution, evidencing the fragility of service and the impact it might have on the company. The survey has the following research problem: Based on quality, what are the effects of a good or bad service on a bank's branch? From examined data, it was found that between four of the researched areas, two of them presented positive data about customer satisfaction level: Legal Entity Department and ATM area. On the other hand, Cashier and Natural Person Department showed a poor satisfaction level with more than half of the interviewed customers.*

**Keywords:** Service, Quality, Satisfaction.

### 1 Introdução

O surgimento e o grande crescimento das instituições financeiras nas últimas décadas fizeram com que o mercado se tornasse cada vez mais competitivo. Devido ao também crescimento da economia no período, a população passou a consumir mais e com isso passou

---

<sup>16</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: [felipescarddeal@hotmail.com](mailto:felipescarddeal@hotmail.com)).

a ter acesso a essas instituições, utilizando-se de seus produtos e serviços. Porém, Kotler [1] explica que, no passado, as empresas achavam que seus clientes eram garantidos, pois sabiam que os mesmos não tinham muitas alternativas, pois todos os seus fornecedores eram deficientes em termos de atendimento e o mercado estava se expandindo rapidamente, com isso, as organizações não davam tanta importância a qualidade do atendimento, ou seja, do serviço prestado. Já os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores, completa Kotler [1].

Com tantas instituições no mercado, a concorrência torna-se inevitável; Com os produtos e serviços cada vez mais similares, essas instituições precisam buscar algo que as diferenciem das outras, sendo assim, um produto ou serviço de qualidade, um bom atendimento é um diferencial, pois o cliente satisfeito torna-se fiel.

A pesquisa em questão tem por objetivo principal medir a grau de satisfação dos clientes em relação à qualidade do atendimento de uma agência bancária de uma das maiores instituições financeiras da América Latina, deixando claro que apenas bons produtos não bastam, pois diversas instituições podem fazer isso, sendo assim, a qualidade do atendimento ou serviço juntamente com um bom produto se completam, elevando o grau de satisfação do cliente, tornando-o fiel.

E como objetivo secundário, buscou-se a fragilidade do atendimento da agência em questão, através de uma melhor visão de como funciona o seu atendimento e quais efeitos que esse atendimento pode trazer para empresa, principalmente nos quesitos clientes e lucro, além de mostrar as porcentagens de aceitação ou reclamação do atendimento, quais os problemas identificados e quais as possíveis soluções para um atendimento qualificado como “ruim”. Sendo assim, afastando e distanciando os clientes e possíveis futuros clientes, sendo o atendimento classificado como “bom”, quais os fatores que influenciaram na aceitação do produto ou serviço prestado por parte dos clientes.

A pesquisa teve como base a seguinte pergunta problema: Quais efeitos a qualidade no atendimento trará para uma agência bancária, sendo eles positivos ou negativos?

## 2 Referencial teórico

De acordo com Dias [2], serviço é um bem intangível, uma ação ou desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em benefício dele. Dias nos mostra o objetivo de prestar serviço. As instituições financeiras prestam esse serviço e atendem os clientes e suas necessidades. O relacionamento das pessoas com os bancos é inevitável nos dias de hoje, ou seja, praticamente tudo passa pelos bancos: pagamentos, recebimento de proventos, pensões, aposentadorias, recolhimento de taxas e impostos, entre outros serviços.

A quantidade de instituições financeiras cresce cada vez mais no decorrer dos anos, o que torna o mercado competitivo e a concorrência inevitável. Porém o atendimento ao cliente é um diferencial para o sucesso da organização.

Para manter e atrair clientes é preciso produzir ou prestar um produto ou serviço de qualidade:

A empresa como um todo trabalha para produzir determinado produto ou prestar determinado serviço. O produto produzido ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa. Se apreciarmos a empresa como um sistema aberto, o produto ou serviço representa a principal saída ou resultado do sistema. [3].

Chiavenato [3], explica ainda que “o produto ou serviço representa todo o arsenal de conhecimentos e competências que ela consegue reunir, desenvolver e transformar em resultado de suas operações”.

O conceito de qualidade na concepção de Cobra [4]:

A qualidade de um serviço é um fator chave para o sucesso de qualquer empresa. Para que a qualidade esteja adequada, ela precisa estar centrada nas necessidades e desejos dos consumidores. E mais do que isso, a qualidade de um serviço deve exceder à expectativa mais exigente. A qualidade de um serviço deve estar focada nas necessidades dos clientes, procurando encontrar respostas que os satisfaçam sob vários aspectos. [4].

Chiavenato [3] nos leva a compreender que a qualidade é a adequação a alguns padrões que são definidos previamente. Esses padrões são denominados especificações quando se tem o intuito de projetar um produto ou serviço. Quando essas especificações não são bem definidas, a qualidade torna-se ambígua e a aceitação ou rejeição do produto ou serviço passa a ser discutível.

Kotler [1] explica que no passado as empresas achavam que seus clientes eram garantidos, pois sabiam que os mesmos não tinham muitas alternativas, pois todos os seus fornecedores eram deficientes em termos de atendimento e o mercado estava se expandindo rapidamente e que as organizações não davam tanta importância à qualidade do atendimento, ou melhor, do serviço prestado. No entanto os clientes de hoje “são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”. [1].

Jeffrey Gitomer, citado por Kotler [1], declara que o desafio não é deixar os clientes satisfeitos, vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fieis.

Buscando entender melhor o assunto é necessário conhecer as características do emissor, receptor e o meio ao qual é passada a mensagem, a mensagem por sua vez é que o banco oferece como, as melhores condições e um ótimo atendimento para todos.

Segundo Maximiano [5], o processo de comunicação sempre envolve uma fonte (emissor) que transmite uma mensagem, por algum meio, para um destinatário (receptor). Antes de transmitir, a fonte codifica a mensagem, convertendo-a em símbolos, idiomas, sons, letras, números e outros tipos de sinais. A mensagem segue por um canal, ou meio de comunicação, conversa, telefonema, e-mail, memorando ou outro. Na outra ponta da linha, o receptor decodifica a mensagem, desde que esteja usando o mesmo sistema de símbolos do emissor, a mensagem é, então, interpretada pelo receptor.

A eficácia da informação, ou seja, o que a instituição transmite de informação para o cliente ou o cliente para a instituição, pode ir a baixo se houver ruídos entre um ou ambos os lados causando insatisfações entre as duas partes.

Nas palavras de Maximiano [5] ruído nada mais é que, o excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção por parte do receptor, dificuldades de expressão ou linguagem incorreta por parte do emissor e ruídos propriamente ditos no ambiente ou nos canais de comunicação.

A boa comunicação entre empresa e cliente é essencial, pois para a empresa oferecer o que tem de melhor, as melhores condições, os benefícios, as vantagens e o mais importante, saber ouvir e enxergar as necessidades do cliente e por fim atendê-las da melhor forma possível conquistando e deixando o cliente satisfeito.

Valor entregue ao cliente: é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é um conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço [5].

Precisa-se saber o valor entregue ao cliente para poder trabalhar com isso e conquistar clientes, procurando entender o valor entregue é uma soma de quatro fatores – produto, serviço, pessoal e imagem, ou seja, não basta você ter um ótimo produto e não ter um bom serviço para executar, enfim, é a somatória destes quatro fatores que ajuda e determina em

qual empresa o cliente vai depositar sua confiança para cuidar do seu dinheiro e dos seus investimentos.

Saber o porquê aquele produto tem mais valor para um cliente do que outros da mesma faixa é uma informação importantíssima para empresa, pois possibilitará a empresa trabalhar com esta informação para atrair mais clientes e fidelizá-los, pois nos dias atuais o importante não é mais ter vários clientes momentâneos, e sim ter clientes fieis e duradouros.

Segundo Dias [4], o valor é avaliado e montado conforme os benefícios e os serviços prestados para um determinado cliente; ou seja, os valores são adquiridos conforme o perfil do seu cliente, conforme a necessidade do seu cliente, sempre trabalhando com uma faixa de clientes, cada produto e seus valores têm um determinado grupo de clientes para consumi-los. Nenhum produto serve para todos os tipos de pessoas, todos os perfis existentes no mundo. As instituições financeiras sabem disto e por isso, cada uma traça um perfil de cliente a ser atingido com seus produtos ou serviços, mas a maioria tem o mesmo perfil traçado, o que acaba criando a concorrência. A melhor forma de fidelizar é não prender o cliente, deixá-lo livre para escolher mostrando o que a empresa tem de melhor para oferecer, se o que é oferecido realmente atende suas necessidades [4].

Cobra [4] explica que quando uma pessoa adquire um produto ou mesmo um serviço, ela espera um benefício de valor, ou seja, uma recompensa pelo valor monetário despendido na compra. Quando este valor excede a sua expectativa, ele é mágico, mas, quando está aquém da expectativa, é trágico. Ele permite remeter ao pensamento justamente que as empresas prestadoras de serviços querem saber do cliente para poder tomar as providências, de continuar ou modificar para atender as expectativas daquela faixa de clientes a qual o serviço é destinado, as instituições financeiras principalmente tem que tomar cuidado com as propagandas e divulgações, uma ação de marketing errada pode gerar prejuízos imensuráveis para uma organização. As pessoas têm que ser tratadas adequadamente e ter um bom atendimento. As empresas têm que se preocupar com a ação de marketing mais comum no mundo, a propaganda “boca a boca”, pois uma pessoa falando mal contamina muitas pessoas, que provavelmente nunca irão usufruir daquele serviço. Agora, uma pessoa falando bem, contamina apenas uma pessoa, mas essa única pessoa pode dar continuidade ao processo e ser benéfico, agregando credibilidade para a empresa, pois buscar a satisfação do cliente é uma obrigação para as empresas.

Kotler [1] explica que a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Mostra exatamente o que as empresas têm que buscar e procurar atender o cliente e suas necessidades, entender seus problemas e tentar ajudar, ouvir suas idéias e procurar incentivar e participar, é um papel muito importante e traz satisfação se bem executado, e satisfação nos leva a fidelidade, confiança, credibilidade e conquista. Um cliente satisfeito é resultado de atendimento e serviço bem executado. Deve-se também lembrar que o atendimento é feito por seres humanos, sujeitos a erros, mudança de comportamento, problemas pessoais e no trabalho, dificuldade de adaptação, enfim, existem inúmeras possibilidades de interferência no atendimento, pelo fato de o atendente não estar bem ou sem condições. As empresas precisam buscar as melhores soluções para esses problemas que afetam diretamente o atendimento e o resultado final do serviço prestado.

Uma vez que a prestação de um serviço é tão indissolúvelmente vinculada à relação entre o cliente e o fornecedor do serviço, os fatores humanos são de importância vital para o sucesso das transações. Os prestadores de serviços terão muito mais êxito se cada funcionário da equipe for uma ‘pessoa’, isto é, tiver uma compreensão intuitiva das prioridades humanas envolvidas numa transação comercial e houver a possibilidade da ‘afinidade’ imediata em relação às necessidades dos clientes. [6]. Ressalta-se a importância de se ter um humano, ou seja, o atendimento ser feito por uma pessoa, um funcionário experiente, competente e

disposto a atender as necessidades e solucionar os problemas de seus clientes. Clarke [6], ressalta que a melhor forma de resolver problemas é procurando outras pessoas para compartilhá-lo. O atendimento em bancos remete a isso, a busca em atender e solucionar, dentro das políticas do banco, o problema ou investimento que o cliente vier a executar ou solicitar. Procurar atender com disposição e gerar satisfação e fidelidade no cliente é a chave do sucesso dos bancos e instituições financeiras. Empresas em busca do crescimento de seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. A conquista de clientes exige técnicas substanciais em geração de indicações, qualificação de indicadores e conversão dos clientes para gerar indicações. A empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação, que alcançarão novos clientes potenciais. A tarefa seguinte é verificar quais dos clientes possíveis são efetivamente clientes potenciais [1].

Atrair é uma tarefa essencial para a manutenção e evolução dos serviços prestados. O mundo está evoluindo e as empresas precisam se atualizar com as tendências de mercado e inovações em seus segmentos, procurar dar maior conforto e atenção ao cliente. Procurar clientes potenciais é uma forma de desenvolver os serviços prestados para aquela faixa ou perfil de cliente.

Procurar atender com diversas utilidades e conhecimento, traz ao cliente uma tranquilidade quanto ao investimento ou serviço prestado em benefício a ele, quanto mais informação e conhecimento da faixa ou perfil de cliente é melhor o atendimento, o principal do atendente é estar preparado para poder atender diversas pessoas, com diversos problemas, com diversos temperamentos e formas de agir, a paciência e tranquilidade remete a satisfação dos clientes, a retenção dos clientes.

Kotler [1] nos mostra qual é o cálculo do custo de cliente perdidos, exemplo:

- ❖ A empresa tinha 64 mil clientes.
- ❖ A empresa perdeu 5% desses clientes este ano devido ao mau atendimento. Portanto, a empresa perdeu 3 200 clientes ( $0,05 \times 64\ 000$ )
- ❖ A média dos clientes perdidos representava uma perda de recita de 40 mil Dólares. Portanto. A empresa perdeu 128 milhões de Dólares em receita ( $3200 \times \text{US\$ } 40\ 000$ )
- ❖ A margem de lucro da empresa é de 10%. Portanto, a empresa perdeu 12,8 milhões de Dólares ( $0,10 \times 128\ 000\ 000$ ) este ano. Como os clientes foram perdidos prematuramente, a perda real da empresa é muito maior a longo prazo.

Este exemplo mostra claramente que perder cliente não é um bom negócio, e pior do que perder é ter que reconquistar o cliente quer mais vantagens para voltar, benefícios que não tinha. E assim se torna 17 x mais caro do que conquistá-lo apenas. Manter um cliente é um grande desafio, e isso leva ao atendimento uma responsabilidade muito grande. Ser a “porta de boas vindas” do cliente, e não o “adeus, até nunca mais”. Ter um cliente é importante, fazer o cliente se sentir importante e diferenciado é fundamental. As empresas, reconhecendo que a decisão final sobre a compra estava nas mãos dos clientes, passaram a adotar práticas como pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as características e necessidades dos clientes [2].

Dias [2] que nos mostra o que foi dito anteriormente, não se pode atender todos os tipos de pessoas. É necessário escolher um perfil ou uma faixa de cliente se dedicar e buscar constantemente melhoras dos serviços executados para que ele esteja sempre contente e feliz com os resultados, satisfeito e que repasse suas experiências à frente para atrair outros clientes em potencial. Atender as necessidades e desejos de um cliente não é fácil. Mostrar para ele que a empresa tem melhores condições virou comum, mostrar que a empresa tem um melhor atendimento, varia muito, pois seres humanos que o fazem, e seres humanos são complexos e

diferentes, a busca de um ideal e diferencial, acaba que transformando os clientes em alvo para encontrar a perfeição e aceitação 100%, mas isso é impossível. Temos que ter uma margem de erro e nunca trabalhar com objetivo de 100%, procurarmos entender o cliente é uma coisa, prestar tudo que ele precisa é prejuízo para o banco, mas como satisfazer o cliente mesmo não estendendo a mão sempre para ajudá-lo? O cliente fica satisfeito com um atendimento claro, simples, rápido, eficiência e eficácia, saber que mesmo não podendo ajudar a empresa está ao seu lado e vai apoiá-lo no que for necessário, mas dentro dos seus limites.

### **3 Metodologia**

A pesquisa em questão dividiu-se em duas etapas. Na primeira privilegiou-se desenvolver uma pesquisa bibliográfica, “que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, através de livros publicados de autores renomados. Nesta etapa buscou-se obter informações que se direciona a etapa seguinte do trabalho, ou seja, ter embasamento para nortear a pesquisa prática, a partir da teoria.

Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva, no qual consiste em “investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos” [7], em que foi utilizada como método a pesquisa de campo, “que é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar”. [7]. Desta forma a técnica utilizada foi à documentação direta, que se compreende no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.

Assim, a pesquisa foi realizada em uma agência bancária localizada na cidade de Sumaré, na região metropolitana de Campinas (RMC), no dia 15 de setembro de 2011, abrangendo todos os departamentos da agência como, atendimento Pessoa Jurídica, Física, Guichês de caixas e auto-atendimento com o objetivo de saber qual o nível de satisfação dos clientes em relação à qualidade do atendimento prestado, no qual participaram da pesquisa clientes da própria agência (correntistas). Vale lembrar que a pesquisa foi feita por departamento tendo como objetivo identificar quais são os setores que apresentam mais fragilidades e quais apresentam índices favoráveis de aceitação por parte dos clientes em relação à qualidade do atendimento prestado.

Após a coleta dos dados obtidos com a pesquisa de campo, foi realizada a comparação dos dados por setores pesquisados, sendo assim, possível identificar qual setor tem um nível de qualidade e satisfação elevado e qual setor encontra-se em situação desfavorável nos quesitos qualidade e satisfação.

Diante das respostas obtidas com a análise dos dados, foram apresentadas soluções de melhorias para os setores que apresentaram índices desfavoráveis de satisfação, além de explicitar os fatores positivos identificados com a pesquisa que contribuíram para os índices positivos de aceitação dos clientes.

### **4 Resultados e discussões**

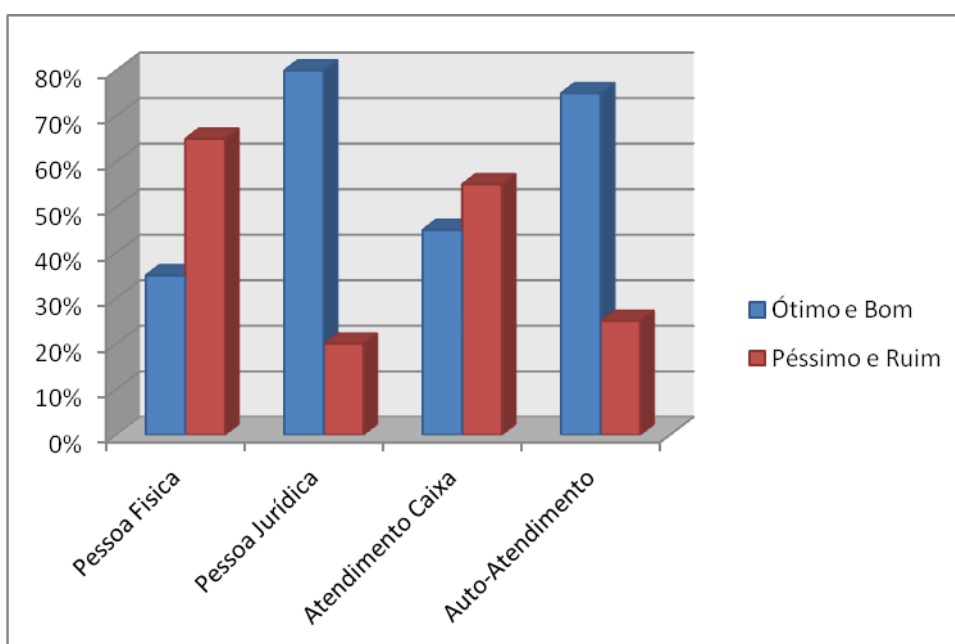
Após aplicação da pesquisa relacionada ao atendimento aos clientes de uma agência bancária localizada na cidade de Sumaré na região metropolitana de Campinas, realizada no 10º dia útil, mais precisamente no dia 15 de setembro de 2011 com o objetivo de melhor demonstrar os resultados obtidos com a pesquisa, foram apresentados os seguintes gráficos.

Conforme os dados apresentados no gráfico 1, dos entrevistados no atendimento Pessoa Física 35% classifica o atendimento como ótimo e bom e 65% considera o atendimento prestado pelo setor como péssimo e ruim. Os entrevistados no setor Pessoa Jurídica 80% considera o atendimento como ótimo e bom e 20% classifica como péssimo e ruim. Já os entrevistados no setor atendimento Caixa 45% classifica o atendimento prestado como ótimo

e bom e 55% como péssimo e ruim. Os clientes entrevistados no Autoatendimento 75% considera o atendimento como ótimo e bom, já 25% classifica como ruim e péssimo.

Observa-se que na comparação dos setores pesquisados, os setores Pessoa Física e atendimento Caixa apresentam um alto índice de reprovação em relação ao atendimento prestado. Durante a pesquisa nota-se que o grande problema nos dois setores é a grande quantidade de pessoas, ou seja, a sobrecarga no atendimento, causando demora e insatisfação dos clientes. Diante da situação foi proposto aos gestores soluções para que a situação melhore. No atendimento Pessoa Física, foi proposto à criação de um balcão que seria colocado no Autoatendimento juntamente com um funcionário experiente, onde seriam feitas operações simples que levam pouco tempo para serem executadas, evitando que esse cliente entre na agência enfrentando filas grandes para resolver um problema simples, dentre as operações que seriam feitas no balcão externo estão cadastramento, alteração e desbloqueio de senhas, cadastramento de CPF, solicitação de 2º via de cartão, apresentação de cheques devolvidos entre outras operações básicas, foi proposta também uma triagem no momento da retirada da senha na sala de autoatendimento, senha que é distribuída por um funcionário que no caso faria perguntas básicas para o cliente, dependendo da necessidade esse cliente seria destinado para algum setor dentro da agência ou para o balcão. No do atendimento Caixa, onde o grande problema é quantidade de pessoas, a solução encontrada é também a melhor triagem no momento de retirar a senha. Foi proposta uma divisão de senhas, sendo elas: caixa convencional para mais de duas operações e depósitos, caixa rápido para até duas operações exceto depósitos e caixa prioritário destinados a lactantes, deficientes, gestantes e idosos.

Vale lembrar que é importante também incentivar o cliente a usar mais o caixa eletrônico, onde estão disponíveis diversos serviços que são feitos no Caixa como depósitos, saques, transferências, pagamento de contas, assim desafogando o atendimento. Com essas propostas colocadas em prática, automaticamente os baixos índices negativos presentes também nos atendimentos Pessoa Jurídica e auto-atendimento melhorariam assim como no atendimento Pessoa Física e atendimento Caixa.

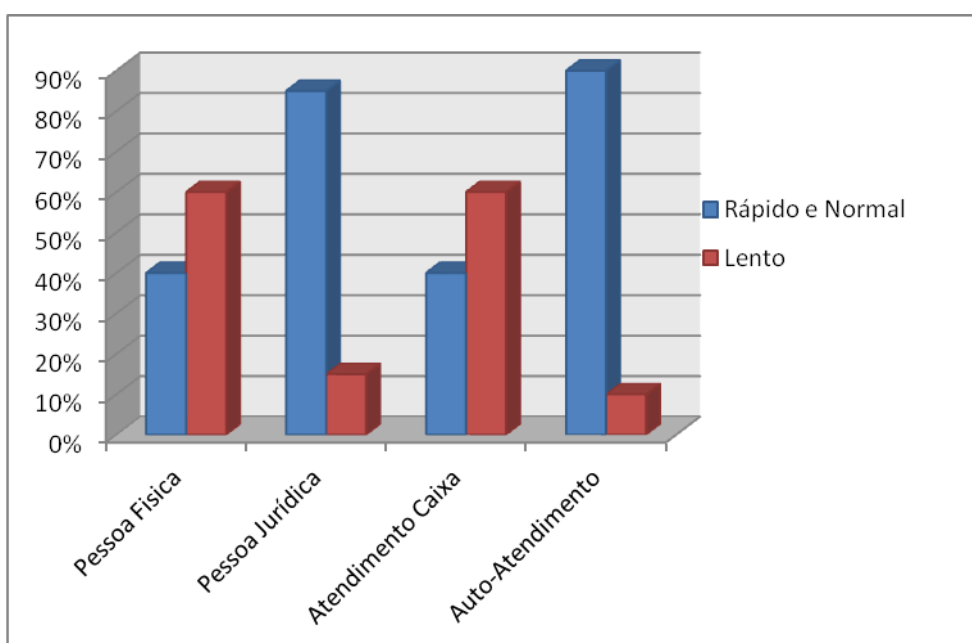


**Gráfico 1:** O que você acha do atendimento prestado pelo setor utilizado?

**Fonte:** Autoria Própria

Conforme os dados apresentados no gráfico 2, com relação ao tempo de espera para ser atendido, onde 40% dos entrevistados no setor Pessoa Física considera o tempo de espera entre rápido e normal e 60% classifica como lento. Já os entrevistados no setor Pessoa Jurídica 85% considera como rápido e normal e 15% considera lento. No setor de atendimento Caixa 40% considera o tempo de espera entre rápido e normal e 60% considera lento. Já os entrevistados no Autoatendimento 90% considera o tempo de espera como rápido e normal e 10% considera lento.

Nota-se que nos atendimentos Pessoa Física e Caixa, a maioria dos entrevistados reclamam da demora para ser atendido, problema que pode ser resolvido com soluções já apresentadas para os gestores, como a melhor triagem de senhas, direcionando o cliente ao setor que melhor for atender suas necessidades, desafogando o atendimento, melhor treinamento dos funcionários para que o atendimento seja rápido fazendo com que a fila ande rapidamente evitando a aglomeração de pessoas e automaticamente eliminando a demora na fila de espera.



**Gráfico 2:** Como você considera o tempo de espera para ser atendido?

**Fonte:** Autoria Própria

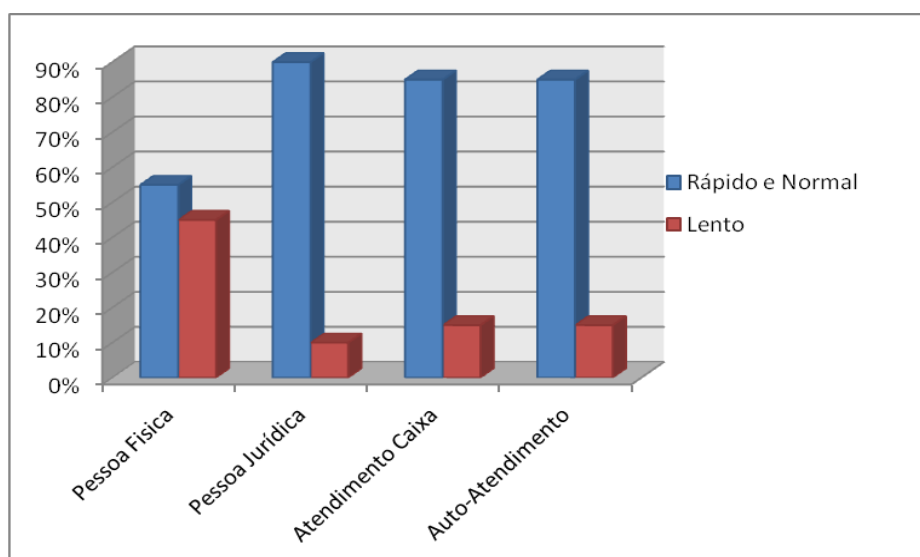
De acordo com os dados apresentados no gráfico 3, com relação ao tempo de atendimento, ou seja, o tempo que se leva para ser resolvido o problema ou necessidade do cliente, 55% dos entrevistados no atendimento Pessoa Física considera como rápido e normal e 45% classifica como lento. Já o atendimento Pessoa Jurídica, 90% considera como rápido e normal e 10% classifica como lento.

Os entrevistados na bateria de Caixas, 85% considera como rápido e normal e 15% classifica como lento. Os entrevistados no auto-atendimento 85% considera como rápido e normal contra 15% dos que considera lento.

O alto índice de lentidão durante o atendimento encontrado no atendimento Pessoa Física seria resolvido com um treinamento melhor dos funcionários através de cursos de prática no atendimento, ou seja, a criação de um plano de carreira para que esses funcionários possam atender melhor, o auxílio de um gerente, ou seja, uma pessoa mais experiente para dar



suporte nos casos mais complexos de resolução, além da triagem já proposta ajudaria a melhorar o tempo de atendimento, pois funcionário bem treinado e com melhores condições para trabalhar atende melhor e com rapidez.

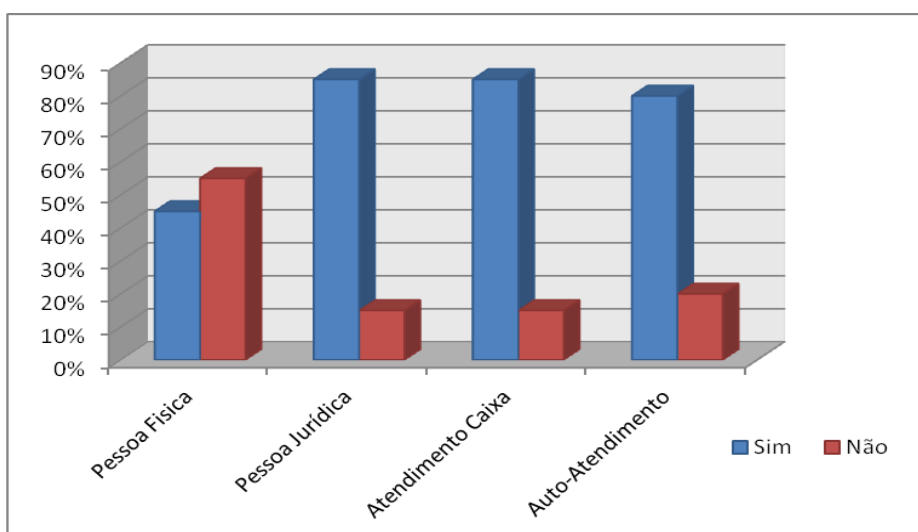


**Gráfico 3:** Como você considera o tempo do atendimento?

**Fonte:** Autoria Própria

De acordo com as informações apresentadas no gráfico 4, onde é perguntado se o atendimento atingiu as necessidades do cliente, dos entrevistados no setor Pessoa Física 45% respondeu sim e para 55% o atendimento não atingiu as suas necessidades. Os entrevistados no setor Pessoa Jurídica 85% e 15% responderam sim e não, respectivamente. Já os entrevistados na bateria de Caixa 85% disseram sim, já para 15% o atendimento não atingiu as necessidades. Os entrevistados no Autoatendimento, onde para 80% o atendimento atingiu as necessidades e para 20% o atendimento deixou a desejar.

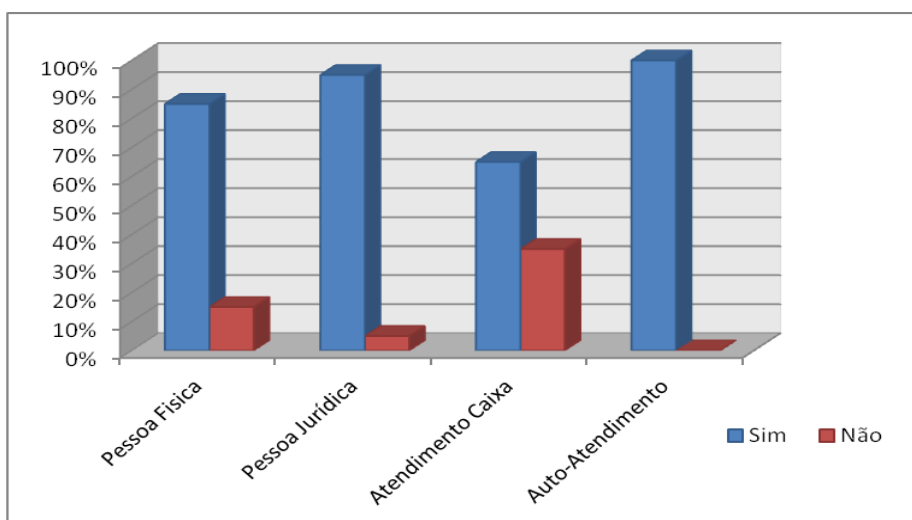
Nota-se que o atendimento que mais apresentou dados negativos foi o atendimento Pessoa Física, onde foram propostos planos de carreira, treinamento melhor dos funcionários entre outras propostas já apresentadas, onde já surtiriam efeitos positivos com relação ao atendimento das necessidades dos clientes, sendo assim, melhorando esse índice negativo.



**Gráfico 4:** O atendimento utilizado atingiu as suas necessidades?

**Fonte:** Autoria Própria

Conforme os dados demonstrados no gráfico 5, onde é perguntado aos entrevistados se os mesmos utilizam de serviços de outros departamentos, dos entrevistados no atendimento Pessoa Física 60% disseram que utilizam outros serviços sim e 40% não. Já os entrevistados no setor Pessoa Jurídica 90% utiliza de outros serviços prestados pela agência e 10% não utiliza. Os entrevistados na bateria de Caixa 90% e 10% disseram sim e não, respectivamente. Já os entrevistados no Autoatendimento 85% e 15% disseram sim e não, respectivamente. Percebe-se que a maioria dos entrevistados utiliza de serviços prestados por outros setores da agência, estando aí, a importância de todos os departamentos funcionarem corretamente deixando o cliente satisfeito e não prejudicando a qualidade do atendimento da agência como um todo.

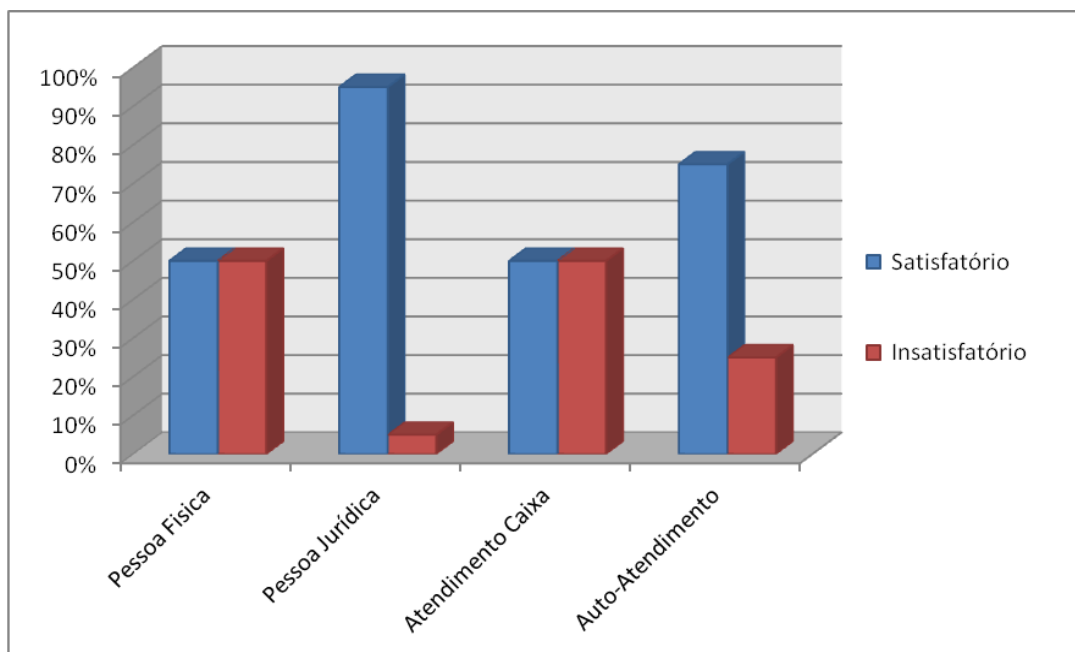


**Gráfico 5:** Você utiliza serviços de outros departamentos da agência pesquisada?

**Fonte:** Autoria Própria

Conforme os dados demonstrados no gráfico 6, onde foi levado em consideração o grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado pela agência, dos entrevistados no setor Pessoa Física 50% classificou o atendimento como satisfatório e 50% como insatisfatório. Já no setor Pessoa Jurídica 95% está satisfeito como o atendimento prestado e somente 5% está insatisfeito. Os entrevistados na bateria de Caixa 50% classifica o atendimento como satisfatório ou 50% considera como insatisfatório. Os entrevistados no Autoatendimento 75% estão satisfeito e 25% está insatisfeito com o atendimento prestado pela agência.

Nota-se que metade dos entrevistados nos setores Pessoa Física e atendimento Caixa não estão satisfeitos com o atendimento prestado, onde diversos fatores podem ter contribuído para tal insatisfação como por exemplo, demora para ser atendido, atendimento fora das expectativas, ou seja, não atende as necessidades dos clientes. Porém as propostas já apresentadas como treinamento melhor dos funcionários, triagem, remanejamento para outros setores desafogando o atendimento acabando com o excesso de pessoas somente em um setor podem contribuir para um melhor atendimento, sendo assim, elevando o grau de satisfação do cliente.

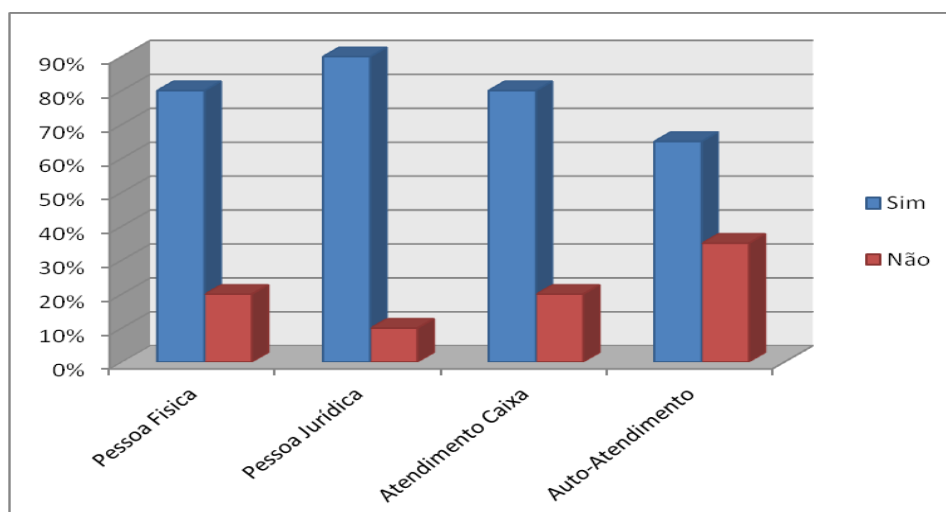


**Gráfico 6:** Qual o seu nível de satisfação em relação ao atendimento prestado pela agência como um todo?

**Fonte:** Autoria Própria

Conforme os dados demonstrados no gráfico 7, onde o cliente é questionado se mudaria por causa da má qualidade do serviço prestado, dos entrevistados no setor Pessoa Física 80% mudaria por causa da má qualidade e 20% não mudaria. Os entrevistados no setor Pessoa Jurídica 90% mudaria e 10% não mudaria. Já os entrevistados na bateria de Caixa 80% mudaria por causa da má qualidade e 20% não mudaria. Os entrevistados no Autoatendimento 65% mudaria e 35% não mudaria.

Diante dos dados demonstrados no gráfico, nota-se que a grande maioria dos entrevistados mudariam por causa da má qualidade, sendo assim, um atendimento de má qualidade acarretaria na perda de muitos clientes, gerando prejuízos, ainda mais com o mercado tão competitivo, diante dessa situação fica claro o quanto é importante manter o cliente satisfeito e feliz com o serviço prestado pela instituição, ou seja, perder cliente é péssimo negócio e ter que reconquistá-lo é pior ainda, pois é difícil e caro, o negócio é torná-lo fiel.



**Gráfico 7:** Você mudaria por causa da má qualidade do serviço prestado?

**Fonte:** Autoria Própria

Diante de todos os resultados obtidos com esta pesquisa, nota-se que um atendimento de má qualidade pode acarretar muitos prejuízos para as instituições que trabalham direta ou indiretamente com o público, pois com o cenário atual de tanta competitividade, um bom atendimento pode ser o diferencial de uma empresa para as demais concorrentes. Vale lembrar que a maioria dos clientes entrevistados disse que mudaria por causa da qualidade, ou seja, não estão reféns de uma única instituição, pois não há nada que os prendam a uma específica instituição num cenário onde existem diversas que possam oferecer os mesmos produtos e serviços e ainda com um diferencial a mais.

Percebe-se que o atendimento prestado pela agência não deixa totalmente a desejar, pois há setores como o atendimento Pessoa Jurídica e Autoatendimento que apresentam bons índices de satisfação em relação à qualidade do atendimento prestado. Já os outros setores pesquisados que apresentam índices negativos de satisfação podem influenciar no atendimento da agência, ou seja, é necessário que todos os setores funcionem corretamente para que o atendimento da agência não deixe a desejar, pois esses clientes insatisfeitos podem contaminar os clientes de outros setores que apresentaram índices bons de aceitação ou até possíveis futuros clientes.

Com as soluções apresentadas neste trabalho, levadas a sério pelos gestores da agência, nota-se que o atendimento melhorou em níveis consideravelmente altos, ou seja, houve queda de mais de 70% nas reclamações. Visivelmente, percebe-se que houve uma melhora considerável em relação à sobrecarga de clientes no atendimento, ou seja, aqueles dias frequentes de atendimento totalmente sobrecarregado, o que gerava um clima caótico e de muito estresse e reclamações tanto dos clientes quanto dos funcionários não acontece diariamente como antes e sim, somente nos dias considerados como de pico, como no começo e final de mês.

## **5 Considerações finais**

Vale mencionar que foi devido ao bom treinamento e capacitação dos funcionários e da melhor organização que os setores Pessoa Jurídica e Autoatendimento apresentaram dados positivos em relação à satisfação dos clientes que utilizam os serviços. É necessário também mencionar que o atendimento sempre foi monitorado pela superintendência da instituição, ou seja, a partir do momento que o cliente retira a senha, é feita a monitoração online, onde é levado em consideração o tempo de espera na fila e o tempo do atendimento; caso esses tempos excedam 20 minutos, o atendimento é classificado como vermelho, ou seja, como ruim, pois excedeu o limite estabelecido pela instituição. Cada região, como a de Campinas, conta com uma regional, ou seja, uma espécie de superintendência, que é encarregada de apresentar e cobrar todas as metas, além de mensalmente classificar as agências pertencentes à regional como Ouro, Prata e Bronze, ou seja, essa classificação vai depender das metas atingidas durante o mês. As agências que não cumprem com suas metas não são ao menos classificadas deixando seus gestores em situação delicada, podendo acarretar até mesmo na perda do cargo, o que seria o pior para esses gestores.

A agência pesquisada, por ser de grande porte, atingia suas metas ou chegava muito próximo praticamente todos os meses, ou seja, tinha tudo para ser classificada agência Ouro, porém, no quesito qualidade no atendimento, recebia notas desfavoráveis, prejudicando até mesmo a classificação mensal da agência, deixando claro que somente um setor trabalhando bem não adianta, pois o que é levado em consideração é o conjunto da agência, ou seja, um setor influencia o outro, de modo que, todos os setores trabalhando em conjunto e funcionando bem é o caminho mais próximo para o sucesso.

### **Agradecimentos**

O autor agradece primeiramente a Deus por me dar sabedoria, equilíbrio e persistência no decorrer desses 4 anos de batalha. Agradecimentos também ao meu orientador, o professor Wislei Riuper Ramos Osório, pela ajuda no desenvolvimento deste trabalho.

### **Referências**

- [1] KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10° Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 764 p.
- [2] DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [3] CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da Produção**. Uma abordagem introdutória: 4° Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 179 p.
- [4] COBRA, Marcos. **Estratégia de Marketing de Serviços**. 2° Ed. São Paulo: Cobra editora & marketing, 2001. 309 p.
- [5] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6° Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.
- [6] CLARKE, Greg. **Marketing de Serviços e Resultados: Teoria e prática para ações e campanhas bem-sucedidas**. São Paulo: Futura, 2001.
- [7] MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

## ALÉM DO BEM (VEÍCULO), QUAIS OUTROS MOTIVADORES LEVAM O CLIENTE A OPTAR POR UMA CONCESSIONÁRIA

Gildo Malaquia do Nascimento<sup>17</sup>

### Resumo

Em um mundo tão competitivo, no qual se observa relevantes avanços tecnológicos e o mercado consumidor se apresenta cada vez mais exigente, é preciso estar atento e atender as necessidades dos consumidores. Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso e tem por objetivo analisar o comportamento do cliente de uma concessionária automotiva, e mais especificamente identificar os fatores que podem influenciar o cliente a retornar a uma concessionária depois de efetivado a compra de um veículo. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa de cunho qualitativa, com uma amostra não probabilística, com trinta clientes da concessionária Carlos Cunha Veículos de Sumaré-SP. Com o surgimento de novos modelos e marcas automobilistas no mercado brasileiro, preconiza-se que as concessionárias busquem conhecer mais o comportamento dos seus clientes para advir estratégias inovadoras para manter os negócios. Os resultados demonstram que os fatores que mais são considerados na hora de optar por uma concessionária automotiva são: atendimento dos funcionários aos clientes, a confiança que estes têm em relação à marca adquirida e também os serviços ofertados como funilaria, seguros e peças.

**Palavras chave:** Clientes, Concessionária, Comportamento do Consumidor.

### Abstract

*In such a competitive world in which there is significant technological advances and the consumer market is also becoming more demanding, you must be aware of and meet the needs of consumers. This work is characterized as a case study and aims to analyze the behavior of a client's automobile dealership, and more specifically identify the factors that may influence the client to return to a dealership after effected the purchase of a vehicle. To this end, we developed a qualitative research, with a non-probabilistic sample of utility customers with thirty vehicles Carlos Cunha Sumaré-SP. With the emergence of new models and brands motorists in the Brazilian market, it is recommended that utilities seek to learn more about the behavior of its customers to derive innovative strategies to keep your business. The results show that the factors that are considered when opting for an automotive dealership are: customer service staff, the trust they have towards the brand and also acquired the services offered as bodywork, insurance and parts.*

**Keywords:** Customers, Dealers, Consumer Behavior

### 1 Introdução

Atualmente o sistema econômico atravessa tempos de acessão. A questão da globalização da economia merece atenção, pois influencia direta e indiretamente a qualidade de vida da sociedade, se por um lado amplia a opção de escolha e as informações, por outro pode refletir incertezas financeiras de crise econômicas internacionais. Por isso, a satisfação do consumidor passou a ser o alvo das concessionárias, que buscam um diferencial competitivo diante da intensa competitividade do mercado.

---

<sup>17</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, Nº2445 13460-000, Nova Odessa SP. Brasil. (e-mail: [m-gildo@hotmail.com](mailto:m-gildo@hotmail.com)).

Conhecer o comportamento do consumidor é de suma relevância, para atender as necessidades e desejos dos mesmos, por isso cada vez mais os diversos segmentos mercadológicos vêm empenhando esforços em estudos que identifiquem suas preferências, suas atitudes e quais as influências que levam a escolher o ponto de venda e efetivar a compra.

Neste sentido, se indaga:

Que fatores podem influenciar o cliente, a retornar à uma concessionária após efetivado a compra de um veículo?

. As concessionárias precisam entender melhor como os seus atuais e potenciais consumidores pensam, sendo assim poderá corrigir eventuais falhas e melhorar na qualidade de atendimento.

Segundo Yin [1], o estudo de caso é uma atividade “empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Sendo assim, optou pela metodologia do estudo de caso da Concessionária Carlos Cunha Veículos e Peças Ltda., situada na cidade de Sumaré-SP. Com foco no estudo do comportamento do consumidor no setor automobilístico, pois é um setor de grande importância na economia brasileira e apresenta concorrência cada vez mais agressiva.

## 2 Referencial teórico

### Marketing

O termo marketing surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas, forçando as empresas a desenvolver e produzir novos produtos e serviços com qualidade [2].

Ainda Dias [2], explica que marketing é uma palavra inglesa derivada de *market*, que significa mercado. Assim, entende-se que as empresas que se utilizam do marketing, tem seu foco no mercado.

Para Costa [3], o conceito e a atividade de marketing é muito ampla. O marketing como disciplina aplicada na prática empresarial, utiliza conceitos originários de outras disciplinas e de ciências como economia, estatística, psicologia e sociologia.

Segundo Kotler [4], marketing é um processo social pelo qual as pessoas adquirem aquilo que necessitam e desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros. O objetivo principal do marketing é tornar a empresa mais competitiva, satisfazendo as necessidades dos clientes, voltando as atividades organizacionais para um processo mais eficiente se destacando entre os concorrentes [5]. “A essência do marketing é um estado da mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja” [6].

Segundo Kotler e Keller [7], o conceito mais básico e inerente ao marketing é o das necessidades humanas. Necessidades humanas são estados de carência percebida existem, as necessidades básicas físicas de alimentação, calor, roupas; necessidades sociais de fazer parte de um grupo e ser reconhecido; necessidades individuais de conhecimento e auto-realização. Essas necessidades não são criadas pelos profissionais ou empresas de marketing e sim pelo processo natural da constituição do homem.

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.

### O cliente

De acordo com Kotler [8], o cliente é a razão de ser de uma empresa, ou seja, sempre será a pessoa mais importante de uma organização.

Então, o cliente é toda pessoa que entra em contato com uma determinada organização para adquirir um produto ou até mesmo um serviço. Os clientes são importantes para a empresa, pois ela depende deles.

Conforme Chiavenatto [9], clientes são os elementos que compram ou adquirem os produtos ou serviços, ou seja, absorvem as saídas e os resultados da organização. Os clientes podem ser chamados de usuários, consumidores, contribuintes ou ainda, patrocinadores. Atender bem os clientes tornou-se, na atualidade, a mais importante tarefa na organização.

Segundo Cobra [6], “garantia de um bom relacionamento ao cliente deve fazer parte da estratégia de marketing de qualquer negócio”. Disponibilizar informações, esclarecer dúvidas, ouvir sugestões e reclamações já se tornaram atividades rotineiras no dia a dia empresarial. Ainda para o autor, o bom atendimento é fundamental para a imagem e a eficiência das organizações, mas não é tudo, as empresas precisam estar preparadas e arrumadas para receber os clientes.

É preciso descobrir quais são as necessidades e desejos de cada cliente, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produtos ou de serviços. É importante descobrir o que cada cliente busca o que tem valor para ele.

Conforme Lobos [10], o cliente é a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo, no intuito de satisfazer suas necessidades e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece.

Segundo Cobra [6], a necessidade do cliente deve ser vista do ponto de vista do cliente e não da óptica do fornecedor. O valor esperado, isto é o benefício, que é a quantidade de prêmio que um cliente deseja obter de um produto ou serviço.

Todo cliente gosta de ser bem atendido, seja pelo telefone ou pessoalmente, no entanto as organizações devem buscar sempre a satisfação do cliente para obter o sucesso esperado. A equipe tem que estar preparada diante das colocações feitas pelos clientes, sempre ouvindo os motivos que levam a determinada organização à procura.

Segundo Gerson [11], “o atendimento ao cliente envolve todas as atividades da empresa e seus funcionários para satisfazê-los”. O cliente valoriza o bom atendimento e deve ser atendido com respeito e ter informação completa e exata.

Deve-se lembrar que os lucros da empresa, salários dos funcionários, saem do bolso do cliente e sendo assim ele é a pessoa mais importante da organização.

Para Cobra [12], “o serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu.

Segundo Uhlmann [13], o perfil do cliente tem se alterado ao longo dos anos de acordo com a evolução tecnológica, que está exigindo maior qualidade e aprimoramento por parte dos seus fornecedores.

### **Satisfação total do cliente**

Atualmente, o desafio de toda organização é manter seus clientes satisfeitos, tendo como retorno a possível fidelidade. A satisfação do comprador após realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Conforme Kotler e Keller [7], de modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito.

Se a empresa não estiver preparada para satisfação do cliente, corre o risco de a mesma perder o seu cliente.

Cobra [14] relata que:

Satisfação é uma resposta do consumidor ao desempenho de um serviço. É o julgamento que o cliente tem do serviço em conexão com o prazer que o seu uso



proporciona. Em outros termos, a satisfação significa a avaliação do consumidor em termos de atendimento as necessidades, expectativas, e desejos. Caso não ocorra um atendimento dessas necessidades, expectativas e desejos resultam uma insatisfação com relação ao serviço.

Para satisfazer clientes deve-se colocar no seu lugar e admitir a importância de atender as suas necessidades e desejos.

Segundo Kotler e Keller [7], a empresa deve operar com base filosófica, para tentar alcançar um alto nível de satisfação do cliente, assegurando, pelo menos, níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, considerando as limitações de seus recursos.

Para as empresas focalizadas no cliente, a satisfação dos clientes consegue, ao mesmo tempo, alcançar seu objetivo e ter muito sucesso.

São muitos motivos que levam as empresas a se preocupar com satisfação dos clientes, dentre eles, Bateson [15] destacam as seguintes justificativas: Custo com novos clientes, maior do que custo com os antigos; Altos custos de marketing e propaganda para conquistar novos clientes; Aumento da concorrência, que pode causar falta de vantagem diferencial de bens e serviços no mercado.

Segundo Bogmann [16], cliente fiel é o que, por estar satisfeito, volta sempre à organização por ocasião de uma nova compra ou transação.

### **Comportamento do consumidor**

É preciso estudar o comportamento dos consumidores para entender, conhecer os fatores que determinam a decisão de compra dos mesmos.

O estudo do comportamento do indivíduo perante situações de consumo é relativamente antigo. Diversas disciplinas descrevem o comportamento e as atitudes do ser humano frente aos seus momentos de compra.

Segundo Cobra [6], o objetivo do marketing é satisfazer necessidades consumidoras por meio de produtos e serviços. E para tanto é preciso conhecer as pessoas, seus desejos suas necessidades e até mesmo suas fantasias.

O comportamento do consumidor é definido como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e idéias [17].

Segundo Giuliani [18], entender o comportamento do consumidor não é fácil, requer atenção e dedicação para que sejam estabelecidas os corretos elos de interpretação dos fatos e a interface desses fatos com as teorias do consumo até hoje desenvolvidas, seja na ótica psicológica, seja na ótica econômica. Corroborando Cobra [6], diz que entender o comportamento do consumidor e conhecer seus clientes não é tarefa fácil para nenhuma empresa. Conforme Kotler [19], nunca foi simples entender e conhecer o comportamento dos consumidores, por que podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira. O comportamento do consumidor é estudado de forma estratégica para o funcionamento da sociedade capitalista desde 1834, com as escolas marginalista e neoclássica.

De acordo com Richers [20], caracteriza-se o comportamento do consumidor pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos e serviços para a satisfação de necessidades e desejos.

Para Giuliani [18], analisar e compreender o comportamento do consumidor na atualidade requer mudanças na gestão das organizações varejistas, por estarem diretamente envolvidas no processo de efetivação de consumo (a venda), já que são elas as últimas instâncias entre o fabricante e o consumidor.

Para lançar um produto no mercado que satisfaça realmente os consumidores é necessário entender a razão pela quais estes realizam suas compras.

Não é uma tarefa fácil de entender o consumidor, a lógica é entrar no mundo deles para descobrir e entender como eles pensam e agem, e usar este conhecimento para oferecer melhores produtos ou serviços para que estes atendam exatamente aos seus desejos e necessidades, que são fatores de sucesso para as empresas.

Segundo Cobra [6] o fato é que, no momento da compra, há influências que fazem com que o consumidor mude de idéia no ultimo instante, portanto é perigoso não conhecer em profundidade as motivações.

Cada vez mais informados, os clientes possuem ferramentas para analisar os argumentos das empresas, e buscar a alternativas que melhor lhe convém.

A psicologia é uma das ciências que mais se aprofunda no assunto. Se as teorias comportamentais existem, por que não utilizá-las para prever o comportamento do consumidor.

Segundo Kotler [21], “o comportamento de compra de uma pessoa é resultado de complexas interações entre todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos”.

Para prever e influenciar um comportamento de mercado deve-se desenvolver uma visão razoavelmente de como as pessoas se comportam.

### Principais fatores psicológicos do comportamento do comprador

Segundo Kotler e Keller [7], a tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. Quatro fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem e memória influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos de marketing.

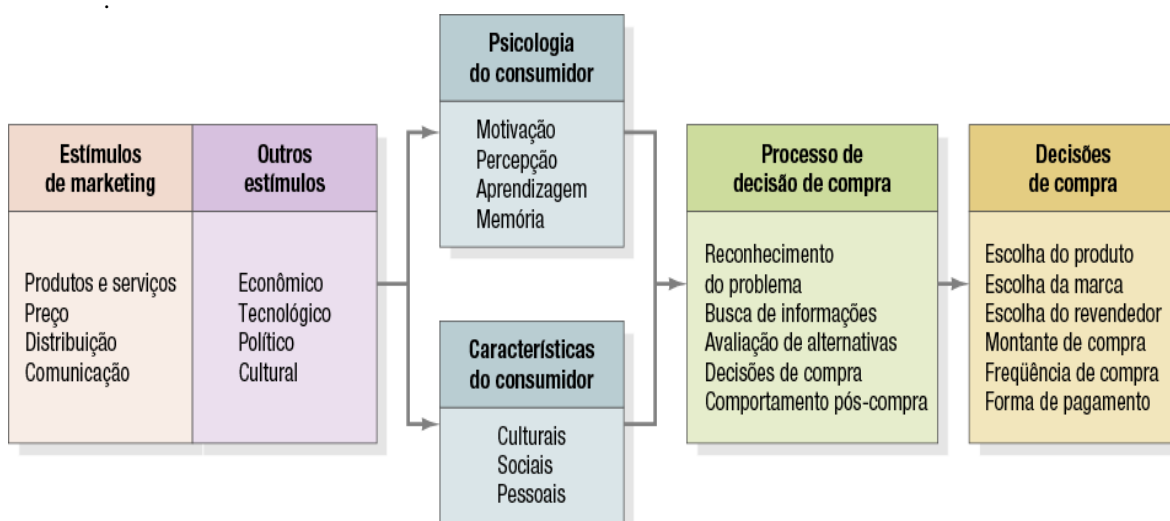


Figura 1 – Modelo do comportamento do consumidor

Fonte: Kotler e Keller [7]

**Motivação** - A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos.

Segundo Chiavenatto [22], a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas.

**Percepção** - Uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como uma pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem da situação. Segundo Kotler e Keller [7], percepção é o processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo.

**Aprendizagem** - Ainda, Segundo Kotler e Keller [7], a aprendizagem consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrente da experiência. A Maior parte do comportamento humano é aprendida. A teoria da aprendizagem ensina os profissionais de marketing que eles podem criar demanda de um produto associando-o a fortes impulsos.

**Memória** - Todas as informações e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo da vida podem acabar armazenadas em sua memória de longo prazo. Os autores, Kotler e Keller [7], também explicam que psicólogos cognitivos classificam a memória como **memória de curto prazo** – um repositório temporário de informações e **memória de longo prazo** – um repositório permanente.

### O processo de tomada de decisão do consumidor

Segundo Cobra [6], o processo de tomada de decisão de consumo é elaborado mais emocional do que racionalmente. E em cada momento da sua vida cotidiana o consumidor se vê diante de um dilema: comprar ou não comprar?

Conforme Kotler e Keller [7], neste processo de decisão o consumidor passa por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós compra. Mas nem sempre todos os consumidores passam por todas as cinco etapas ao comprar um produto, eles podem pular ou inverter algumas delas.



Figura 2 - Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor  
Fonte: Kotler e Keller [7]

Conforme Kotler e Keller [7] o processo de compra tem cinco estágios veja abaixo:

**Reconhecimento do problema** - O processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos e externos. No primeiro caso uma das necessidades, normais da pessoa, fome sede, sexo – sobe para o nível de consciência e torna-se um impulso. No segundo caso, em que a necessidade é provocada por estímulos externos, a pessoa admira o carro novo do vizinho, o que desencadeia idéias, sobre a possibilidade de fazer uma compra.

**Busca de informações** - O consumidor interessado tende a buscar informações, no entanto, se distingue dois níveis de interesse. O estado de busca mais moderado é denominado atenção elevada. Nesse nível, a pessoa é mais receptiva a informações sobre um produto. No outro nível, a pessoa corre em busca ativa de informações: procura literatura a respeito, telefona para um amigo, visitar lojas para saber mais sobre os produtos.

**Avaliação de alternativas** - É como o consumidor processa as informações de cada marca ou concorrente e faz um julgamento de valor final, não existe um processo único de avaliação, e o modelo atual tratam esse processo e consideram que o consumidor forma julgamentos principalmente em uma base racional e consciente.

**Decisão de compra** – No estágio de avaliação, o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas

preferidas. Em alguns casos, os consumidores podem decidir não fazer uma avaliação forma de cada marca. Em outros, alguns fatores de interferência podem afetar a decisão final.

**Comportamentos pós-compra** - Após a compra, se perceber certos aspectos inquietantes ou ouvir coisas favoráveis sobre outras marcas, pode experimentar alguma dissonância cognitiva. Ele ficará, então, atento a informações que apóiem sua decisão. Os desapontamentos podem tornar um produto invendável. Assim como as satisfações podem tornar um produto campeão de vendas.

### **3 Metodologia**

De acordo com Gil [23], a metodologia é o caminho a ser percorrido para atingir o objetivo proposto.

Este trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso da Concessionária Carlos Cunha Veículos e Peças, situada na Rodovia Virginia Viel Campo Dall Orto Km 1860 bairro Zona Rural – na cidade de Sumaré SP. E tem por objetivo analisar o comportamento do cliente de uma concessionária automotiva. O levantamento de campo utilizou de um questionário qualitativo, que foi aplicado a uma amostra não probabilística, utilizando o critério da acessibilidade para eleger os sujeitos da amostra. Tal questionário foi aplicado a trinta clientes da concessionária, entre os dias 06 e 07 de outubro de 2011.

#### **Fases da pesquisa**

Na primeira fase, este trabalho foi desenvolvido, inicialmente, com base em pesquisas bibliográficas, artigos e revistas no qual procurei alguns autores que comentavam sobre o tema, sendo assim, os dados primários contribuíram diretamente para o alcance do objetivo geral e específico deste trabalho.

Na segunda fase, procedeu-se ao trabalho de campo, que abrange a coleta e a organização de informações. Foi aplicado um questionário com 10 perguntas fechadas, para 30 clientes entre homens e mulheres. O questionário foi aplicado nos dias 06 e 07 de Outubro de 2011 e teve 100% de aproveitamento na coleta de dados.

Segundo Chizzotti [24], questionário é uma forma de coleta de dados, consiste em questões pré-elaboradas referentes ao tema da pesquisa com objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar.

E finalmente, por última fase, já com todos os questionários respondidos, foi possível fazer uma análise e conclusão deste estudo de caso.

#### **Histórico da empresa**

A concessionária Carlos Cunha tem sua história intrínseca à vida do piloto Carlos Cunha, que fez historia no automobilismo, com suas manobras radicais. Sua carreira teve inicio em 1973, com o patrocínio da Chrysler.

Em 1975, foi contratado para divulgar a marca GM, contrato que permanece até hoje. Segundo Sá [25], o piloto já realizou mais de 3.000 apresentações no Brasil e em alguns países do mundo, já rodou mais de três milhões de Km em ruas e estradas do país e nunca se envolvendo em qualquer acidente de trânsito. Foi seis vezes para o Guines Book, o livro dos recordes, sendo seu primeiro recorde realizado na rodovia dos Bandeirantes, percorrendo 33 km de Jundiá a São Paulo em apenas duas rodas. Mais tarde ele superou esse recorde no autodomio de Interlagos, percorrendo 218 km sobre duas rodas, junto com essa marca um novo recorde de velocidade 155 Km/h.

Mariano [26], conta que Cunha, em 1993, sofreu um sério acidente, mas ironicamente, fora das pistas. Um acidente doméstico, um tombo no banheiro, que fraturou o crânio, que fez perder o labirinto e perder o equilíbrio e a audição do lado direito.

Conforme Sá [25], o piloto Carlos Cunha escolheu a cidade do interior de São Paulo, Sumaré, para instalação da Concessionária Chevrolet Carlos Cunha, dada a concentração de empresas na região e também por estar próximo de São Paulo e de Campinas. A concessionária iniciou suas atividades em fevereiro de 1994, localizada na Rodovia Virginia Viel Campo Dall Orto Km 1860 – Zona Rural – na cidade de Sumaré/SP. A concessionária comercializa veículos novos e semi-novos, e também trabalha com peças originais GM. Atualmente, possui 100 funcionários, distribuídos em vários departamentos, que promovem a gestão do negócio.

#### 4 Resultados e discussões

O aproveitamento do questionário foi de 100% para realização deste trabalho, para melhor entendimento dos resultados dos dados levantados segue detalhamento abaixo:

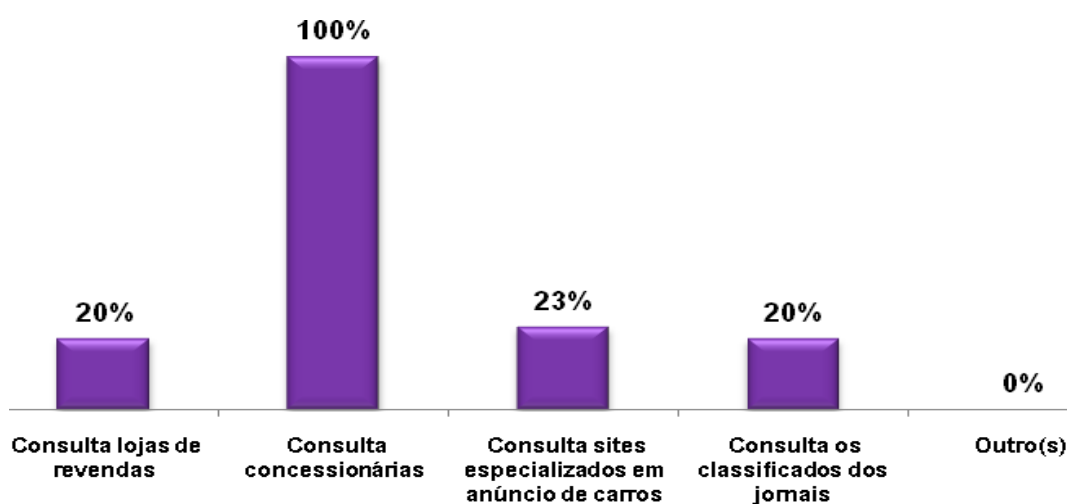


Figura 3 – Análise do local de compra do veículo

Fonte: própria

De acordo com a Figura 3, as respostas obtidas na pesquisa confirmam 100% dos clientes, quando pretende comprar um veículo, consultam concessionárias, já 23% disseram que consultam sites especializados em anúncios de carros e somente 20% preferem consultar lojas de revendas ou mesmo classificados de jornais.

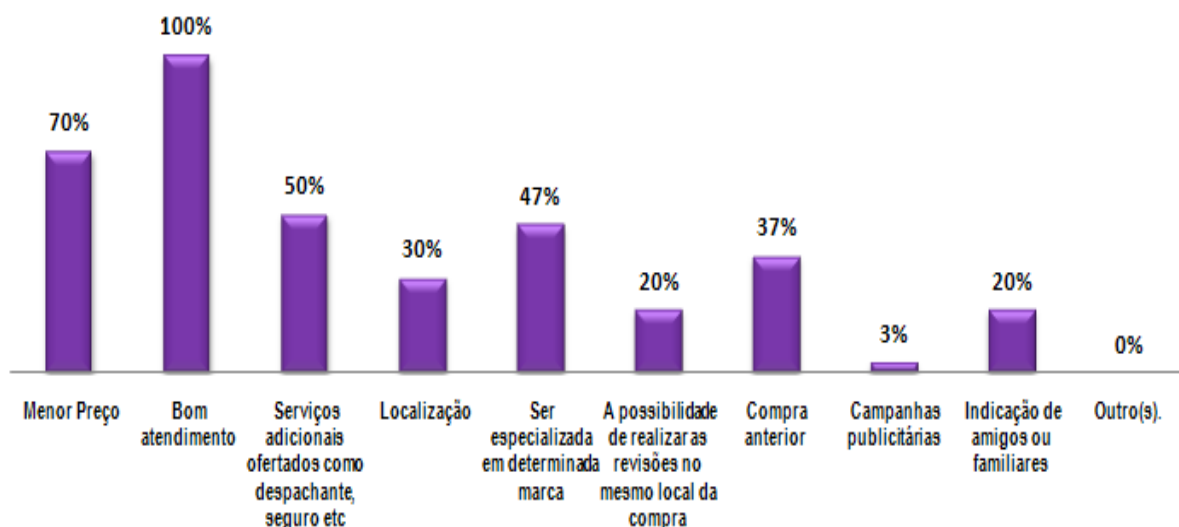


Figura 4 - Motivo(s) que faz cliente optar pelo local de compra do veículo

Fonte: Própria

Conforme Figura 4, ficou claro que o bom atendimento dos colaboradores da concessionária é o principal motivo para 100% dos clientes comprarem.

Em segundo lugar, o menor preço com 70%, ou seja, os clientes são influenciados para pesquisar preços. Ainda, pode-se observar que 50% optaram comprar na concessionária pelo motivo de ter serviços adicionais, como seguros, despachantes, oficina etc. e 47% responderam que preferem a concessionária por ser especializada na marca GM.

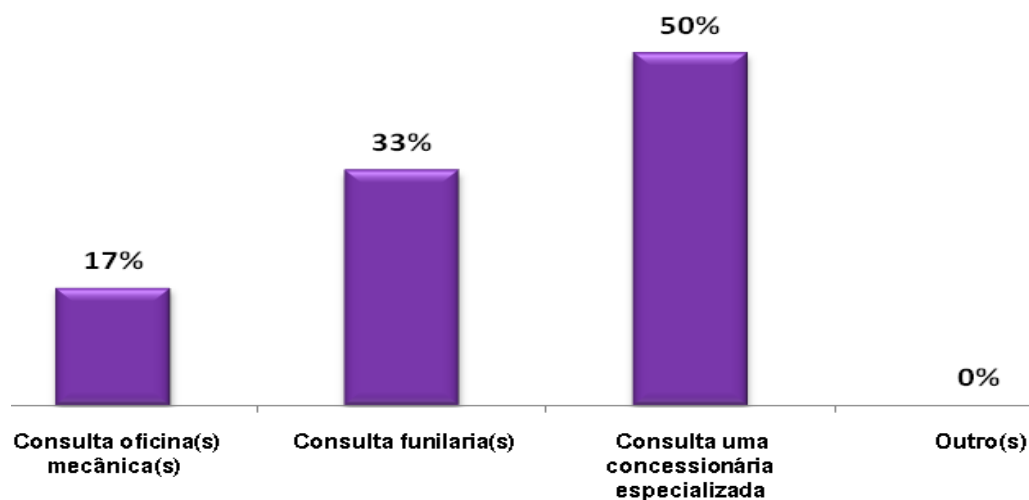


Figura 5 – Análise do local dos serviços a ser realizados.

Fonte: Própria

Baseado na Figura 5, pode-se observar que 50% dos clientes quando pretende realizar revisão, manutenção ou reparo preferem uma concessionária, 33% preferem consultar uma funilaria e somente 17% consultam oficinas mecânicas.

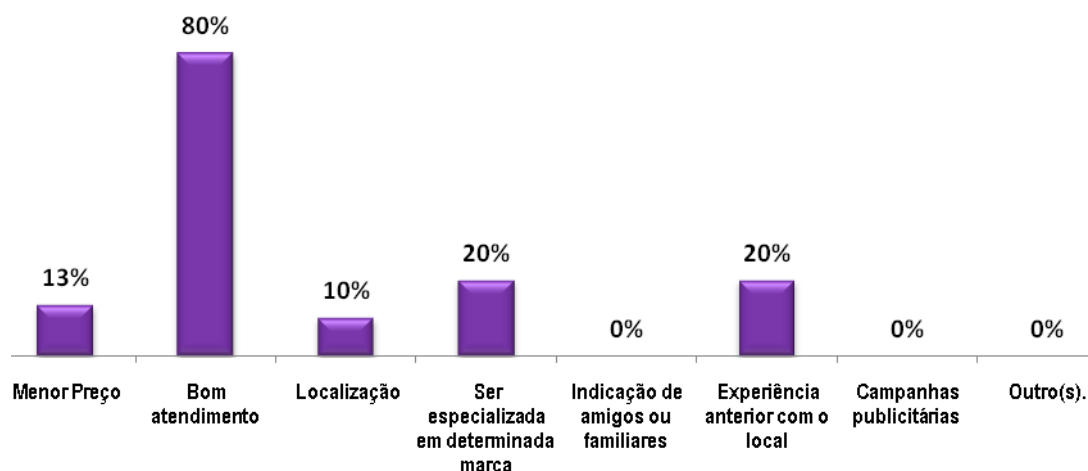


Figura 6 – Motivadores que levam o cliente a optar por uma concessionária.  
Fonte: Própria

Na Figura 6, mostra-se que na opinião dos pesquisados, 80% acham o bom atendimento como principal fator para escolha de uma concessionária, ficando empatada na segunda colocação com 20% cada experiência anterior com o local e por ser especializada na marca GM.

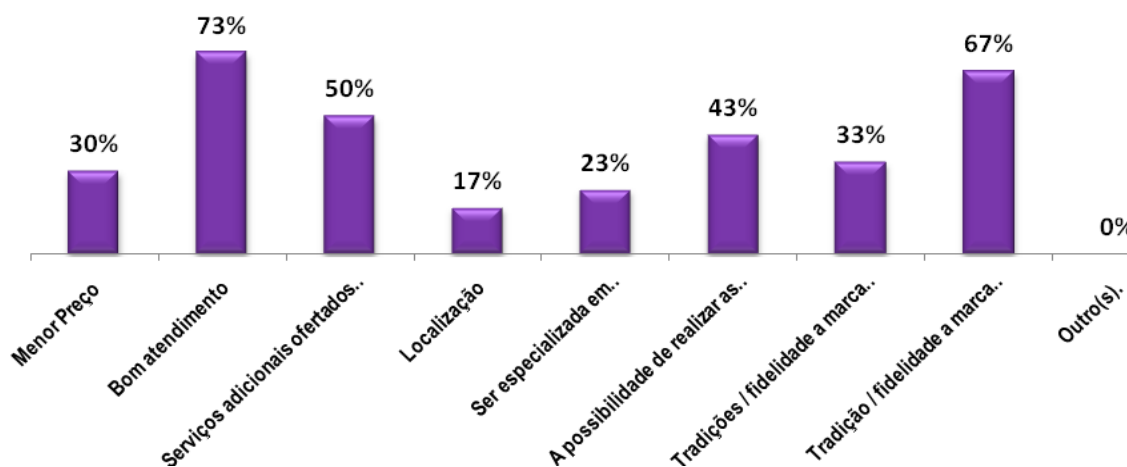


Figura 7 – Fatores que podem influenciar o cliente a retornar á uma concessionária depois de efetivado a compra do veículo.  
Fonte: Própria

Conforme figura 7, percebe-se que 73% dos clientes pesquisados disseram que retornaria a concessionária pelo bom atendimento dos colaboradores, 67% escolheram a tradição e são fieis a marca GM. Mostra-se também que 50% dos pesquisados que serviços adicionais ofertados dentro da concessionária como: seguros, despachantes, peças, funilaria são importantes, pois hoje o tempo disponível dos mesmos é raríssimo.

## 5 Considerações Finais

O mercado vem apresentando grande competitividade no setor automotivo, assim avaliar o comportamento do consumidor é uma forma de identificar aspectos positivos e negativos relacionados à visão dos clientes em relação a concessionária, sendo cada vez mais importante estes clientes para qualquer concessionária.

Ao identificar alguns fatores psicológicos do comportamento dos clientes pesquisados, observou-se que estes apresentaram um alto grau de satisfação com o atendimento dos colaboradores. No entanto, citaram algumas ações que a concessionária deve implantar, com o objetivo de melhorar ainda mais o atendimento.

Com os estudos se observou-se que os clientes são influenciados por diversos fatores na hora da decisão de compra. No que se refere ao atendimento é um dos fatores diferenciais de competitividade das concessionárias, um atendimento de qualidade consegue ganhar maior potencial no mercado, pois o fator preço nem sempre é algo importante para alguns clientes.

A melhoria dos serviços prestados pela empresa deve ter comprometimento de todos dentro da empresa, no entanto pode-se aplicar em qualquer área um bom atendimento aos clientes, não sendo necessário somente na concessionária no qual foi este estudo de caso.

A avaliação do estudo de caso foi positivo, o que indica que a concessionária Carlos Cunha vem desempenhando um excelente trabalho, no que se refere a melhoria continua de atendimento.

Em resposta à pergunta-problema, percebe-se que os principais fatores que influenciam os clientes a retornar na concessionária Carlos Cunha são: Atendimento, fidelidade a marca e, por último são os serviços adicionais ofertados como seguros, funilaria, despachante e outros.

## Referências

- [1] YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- [2] DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva 2004.
- [3] COSTA, B. R. L.; JENSEN A. **Marketing Aplicado à Gestão**: Curitiba: Aymar, 2010.
- [4] KOTLER, P.. **Marketing para o Século XXI, Como criar, Conquistar e Dominar Mercados**. 14ª ed. São Paulo: Futura, 2004.
- [5] KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2008.
- [6] COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil – 3ª**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [7] KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [8] KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [9] CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da administração**. 6ª ed. R.J: Campus, 2000.



- [10] LOBOS, J. **Encantando o Cliente Externo e Interno**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993, 270p.
- [11] GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- [12] COBRA, M. **Administração de marketing**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- [13] UHLMANN, GUNTHER W. **Administração das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea**. Ed. São Paulo FTD, 1997. 214p.
- [14] COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo: Aladim. 2001.
- [15] BATESON, JOHN E., HOFFMAN, K. DOUGLAS. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [16] BOGMANN, ITZHAK MEIR. **Marketing de Relacionamento - a importância de fidelizar seus clientes**.  
Disponível em: <<http://www.uninove.br/jornal/Meir9.htm>> acesso: em 01.OUT.2011.
- [17] MOWEN, JOHN C.; MINOR, MICHAEL S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 403 p.
- [18] GIULIANI, A. C. **Gestão de Marketing no varejo/organização**. São Paulo: Ed O.L.M., 2003.
- [19] KOTLER, F. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- [20] RICHERS, R. **O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática**. Revista da Administração, jul./set. de 1984.
- [21] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5ª Ed., Rio de Janeiro: Prentice, 1993.
- [22] CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994, 3ª ed., pp.167-181.
- [23] GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- [24] CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2ª. Ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- [25] SÁ, A. **Revista Sumaré em Destaque: Editorial**. Sumaré Sp. Frisson, v.01, n.01, jan.2000.
- [26] MARIANO, F. **Carlos Cunha apresenta manobras radicais**. Folhadaregião.com, Publicado em: 30/11/2008. Disponível em: <<http://www.folhadaregião.com.br/Materia.php?id=104518>> . Acesso em: 14 jul 2011.

## ESTUDO DE CASO: CONTROLE DE ESTOQUES DE MATERIAIS DE DIFÍCIL MENSURAÇÃO

Graziela Fernandes<sup>18</sup>

### Resumo

Atualmente as empresas vêm procurando cada vez mais o aprimoramento de seus processos a fim de eliminar custos e aumentar a sua eficiência e eficácia, buscando cada vez mais a satisfação total de seus clientes, e o lucro garantido. Em busca também desse ideal, e visando eliminar gastos desnecessários, a aqui denominada Empresa A, por motivos de sigilo; decidiu adotar um método mais eficiente de controle de estoques de materiais considerados de difícil mensuração (adesivos líquidos, materiais para soldagem de placas, etc) chamado de processo mínimo e máximo. O projeto inicial foi definido em sua matriz e aplicado posteriormente na planta do Brasil a fim de obter aqui os resultados alcançados na matriz. Ao longo deste artigo serão apresentados os conceitos utilizados para a aplicação do projeto, o período de estudo e posteriormente sua aplicação, além da adaptação de toda organização ao novo sistema, e finalmente os resultados obtidos. Estes últimos serão analisados a fim de verificar se os mesmos estão dentro das expectativas planejadas.

**Palavras chave:** controle, estoques, materiais de difícil mensuração

### Abstract

*Nowadays the companies are increasingly looking to improve its processes to eliminate costs and increase their efficiency and effectiveness, increasingly looking to the total satisfaction of its customers, and guaranteed profit. Also in search of that ideal, and to eliminate unnecessary expenses, the Company hereafter, for reasons of secrecy, decided to adopt a more efficient method of inventory control of materials considered difficult to measure (liquid adhesives, materials for welding of plates, etc) process called the minimum and maximum. The original project was defined and applied at its headquarters plant in Brazil later in order to get here the results achieved in the matrix. Throughout this article we will present the concepts used to implement the project, the study period and subsequently its implementation, through the adaptation of the entire organization to the new system, and finally the results. The latter will be analyzed to verify if they are planned within expectations.*

**Keywords:** control, inventory, materials difficult to measure

### 1 Introdução

Apresenta-se por meio deste um estudo de caso referente a uma empresa de manufatura no segmento de comunicações, automotiva e computação, instalada no interior de São Paulo pertencente a um grande grupo internacional. Visando o sigilo solicitado pela mesma, ao longo deste, ela será denominada como Empresa A.

Com o crescente número de itens com diferentes padrões de demanda e características específicas, a complexidade na administração de materiais aumenta devido à necessidade de um controle diferenciado [1]. Devido essa gama de materiais de diferentes origens utilizado pela Empresa A, a mesma optou por diferenciar o método de controle de seus estoques a fim de adequar cada produto a um melhor controle, uma vez que a administração de materiais

---

<sup>18</sup> Cursando Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: [graziela\\_1001@hotmail.com](mailto:graziela_1001@hotmail.com))

tecnicamente bem aparelhada é, sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa [2].

Como na literatura encontra-se várias sugestões de métodos de controle de estoque, com exercícios práticos, exemplos de empresas que aplicam cada modelo de controle, além de exemplo enviados a Empresa A por sua corporação, a mesma optou por diferenciar o controle de materiais considerados como de difícil mensuração em sua utilização nos produtos finais, o que ocasionava, compras, faltas e perdas excessivas, uma vez que alguns materiais também ofereciam a dificuldade de utilização pois apresentam curtos prazos de validade, pressionando assim a empresa a ter uma rotatividade maior na compra e utilização do mesmo.

Essa gama de produtos a ser estudados, envolve itens como adesivos líquidos e pastas, controlados na utilização através de gramas e/ou mililitros; fitas, medidos em metros, e algumas embalagens para a fase final de embarque do produto, como *pallets e filme stretch*.

O objetivo desse artigo é apresentar um estudo de caso referente ao controle diferenciado utilizado pela Empresa A para esses produtos específicos, identificando cada um deles, seu melhor controle, começando da compra até sua utilização.

## 2 Revisão Bibliográfica

A todo momento ouve-se sobre administração em nosso cotidiano; não que a palavra seja pronunciada o tempo todo, porém, convivemos com ela sempre, desde o momento que levantamos até quando vamos nos deitar. Seus conceitos estão intrínsecos ao nosso dia-a-dia e, muitas vezes, nem percebemos este fato. Mas, afinal, o que é administração realmente?

O termo Administração segundo Chiavenato [3] é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.” Entretanto, alguns pesquisadores têm posições um pouco diferentes sobre a definição da palavra atualmente, como por exemplo, autores [4] que defendem que a Administração é “O ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos, tanto da organização quanto de seus membros.”

Ainda entre os conceitos e definições de Administração entre os pesquisadores, temos mais uma: Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos de gestão de pessoas), execução e controle [5].

Entretanto a Administração possui vários ramos de estudo, e para este projeto de pesquisa o ramo estudo será o processo de planejamento de controle de estoques. Para uma melhor explanação do assunto, precisa-se primeiramente entender os conceitos de estoque. “Entende-se por estoque quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção [6].

Ainda sobre o conceito de estoques tem-se Slack [7]: “Estoque é definido aqui como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes, estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado.”

Outro ponto importante sobre os estoques é que antes de qualquer coisa deve-se entender o quão importante ele é para a organização/empresa, pois como ele envolve custos de compra e armazenagem, assim sendo, se não houver uma boa administração dos mesmos, ele pode ser muito perigoso.

Há dois pontos de vista principais segundo os quais a gestão de estoques adquire grande importância e merece cuidados especiais: o operacional e o financeiro. Do ponto de vista operacional os estoques permitem certas economias na produção e também regulam as diferenças de ritmo entre os fluxos principais de uma empresa [7]

Do ponto de vista financeiro basta lembrar que estoque é investimento e conta como parte do capital da empresa. Quanto maiores os estoques, maior é o capital total. [7]

Para demonstrar a importância dos estoques, Tubino [8] vai mais além: “administração dos estoques têm um papel importante a cumprir. Ela é responsável pela definição do planejamento e controle dos níveis de estoques. No planejamento e controle de estoques, há necessidade de equacionar os tamanhos dos lotes, a forma de reposição e os estoques de segurança do sistema.” [8]

De uma maneira geral a importância de se aprender sobre os estoques e como controlá-lo, provém do fato que com os novos modelos de gestão de produção no mercado atual, juntamente com a procura contínua das organizações em seguir cada vez mais o processo *Just-in-time*, necessita-se de controles cada vez mais eficazes visando assim o fim de estoques absurdos, compras desnecessárias, ou seja, um controle mais rigoroso a fim de se desperdiçar o mínimo possível de dinheiro com perdas em processo.

Por outro lado, o conceito de controle é definido como um fluxo de informações que permite comparar o resultado real de determinada atividade com seu resultado planejado. Esse fluxo de informações pode ser visual ou oral, mas recomenda-se que seja documentado para que possa ser analisado, arquivado e recuperado quando necessário. O controle de estoque é necessário para que a empresa tenha o menor estoque possível, contanto que não falte mercadoria para ser vendida aos seus clientes [1]

Lenard e Roy (1995), apud Kunigami [1], afirmam que o controle de estoque é estudado desde 1913 com Harris ao introduzir a fórmula do lote econômico de compra. A adoção de certas regras define a forma de aquisição de materiais, procurando responder às questões de quando comprar e quanto comprar [1-2;8]

Um sistema de controle de estoque é fundamentalmente um conjunto de regras e procedimentos que permite responder a algumas perguntas e tomar algumas decisões sobre estoques [1-2;8]. Para Martins e Alt [9], uma análise detalhada dos estoques é uma exigência pertinente a todo administrador de materiais. Isso se dá não somente em decorrência do volume de capital investido em estoque, mas, também, pela vantagem competitiva que a organização pode obter, dispondo de maior rapidez e precisão no atendimento ao cliente.”

Outro ponto importante sobre controle de estoque é o conhecimento da demanda e a obtenção dos materiais, pois podem influenciar decisivamente o estoque e a compra [1; 9]. Partindo de todas essas definições, a empresa deve manter os parâmetros de controle de estoque e ressurgimento, como: Estoque máximo (Emáx.) e Estoque de segurança (ES) que definem a quantidade de abastecimento, calculada com o estoque real acrescido das quantidades de encomendas aos fornecedores e a quantidade mínima possível capaz de suportar o tempo necessário para reabastecimento. O estoque de segurança (ES) pode representar o estoque de produtos para suprir determinado período, além do prazo de entrega para consumo ou vendas, prevenindo possíveis atrasos na entrega por parte do fornecedor [1-2; 8-9]. No caso da empresa em questão, chamamos de Estoque de Segurança o estoque mínimo estabelecido para compra e para durar o período já pré-determinado. O mesmo já dado pela Equação 1 abaixo:

$$ES = fs \times \square$$

onde:

fs = fator de segurança (definido como função do nível de serviço desejado [1-2]; e  
 □ = desvio padrão das demandas avaliadas.

A equação em questão leva em consideração os parâmetros de *lead time* do fornecedor para reposição, para tanto, quanto maior o prazo de reposição maior será o estoque de segurança, tudo isso levando em consideração as análises e parâmetros adotados pela empresa como sendo de risco para a reposição do mesmo. A adoção de um ponto para compra de material é uma das maiores dificuldades existente para a organização, pois qualquer falha pode acarretar em paradas de fabricação e atrasos nas entregas.

Para a definição do ponto de pedido (PP) ou ressurgimento, o estoque de segurança deve ser somado com a demanda durante o *lead time*, independente da fórmula de cálculo [1-2; 8-9] como se segue na Equação 2:

$$PP = (dt \times tr) + ES \quad (2)$$

onde:

dt = demanda diária; e

tr = tempo de reposição ou ressurgimento.

Na adoção de um PP (ponto de pedido) é necessário que exista uma definição também de lote econômico de compra (LEC ou  $Q^*$ ) a fim de haver um melhor aproveitamento na compra de cada item. Para isso temos a Equação 3 a seguir:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2D}{C} \cdot k}$$

onde:

D = demanda no período;

C = custo unitário do produto no período;

k = fator de poder de compra [1-2].

Após a determinação de todas as variáveis pertencente a cada equação e da avaliação de todos os riscos do processo, as equações devem ser solucionadas para a confirmação dos valores a serem considerados como Estoque de Segurança, Ponto de Pedido e Lote Econômico de compra. A partir dos dados adquiridos, será possível a análise e aplicação do método de compra mínima e máxima a fim de reduzir os estoques.

### 3 Metodologia

Devido a todos os aspectos apresentados anteriormente sobre a dificuldade de manter apenas um modelo de controle de estoque para uma empresa que utiliza uma variedade imensa de produtos, a Empresa A optou por pesquisar e desenvolver um novo processo de controle diferenciado para os produtos onde se encontra a dificuldade em contabilização.

O processo indicado pela corporação e posteriormente adotado pela mesma foi o de controle mínimo e máximo já utilizado em outras filiais pelo mundo e com resultados satisfatórios nas mesmas.

O processo consiste em estabelecer, através da demanda, quantidade de utilização do material no produto final e histórico de compras; um número mínimo e outro máximo de compra do terminado material. Outro parâmetro levado em consideração nesse sistema de controle é o *lead time* de fabricação e entrega do material além da rotatividade em estoque. Atualmente o prazo para compra e entrega de material é de quinze dias, entretanto o plano original é chegar a sete dias, ou seja, rotatividade e entrega semanal de material na fábrica,

diminuindo assim a necessidade de manter grandes espaços para estoques e grandes valores de material em inventário.

Em alguns casos, encontra-se materiais planejados sob esses aspecto/projeto que possuem um *lead time* maior de fabricação/entrega, pois tratam-se de componentes importados. Para esses itens foi desenvolvido um sistema de kanban no fornecedor, onde é enviado um *forecast* de consumo, o fornecedor importa o material e entrega conforme pedidos enviados.

Quando o material é requisitado do estoque para utilização, o mesmo é consumido do sistema e automaticamente seu saldo em estoque é alterado. Se o estoque atingir o valor mínimo estipulado, automaticamente ele gera uma requisição de compra, caso contrário o material será consumido normalmente até atingir o valor mínimo estipulado para a geração de uma nova ordem de compra.

Para a migração desses materiais, em princípio, a empresa adotou passos lentos, alterando apenas materiais de fácil e rápida obtenção (fitas de lacrar caixas, pallet, *filme stretch*, etc), pois caso houvesse algum problema no sistema recentemente adotado, a compra e entrega seria mais rápida, não ocasionando impactos na produção. Posteriormente esses itens receberiam o nome de “consumíveis”.

Após seis meses de testes com esses materiais, e nenhum efeito colateral, a mesma alterou a estrutura dos demais itens em pauta e mais críticos: fluxo de solda, pasta de solda e adesivos líquidos.

Semanalmente é gerado um relatório (Tabela 1) dos itens consumíveis para análise de planejamento sobre os itens e quantidades realmente necessários para compra e posterior efetivação da mesma; é a partir do mesmo que identificamos os itens necessários para compra na determinada semana.

**Tabela 1.** Valores mínimo e máximo de materiais. **Fonte:** Autoria Própria (2011)

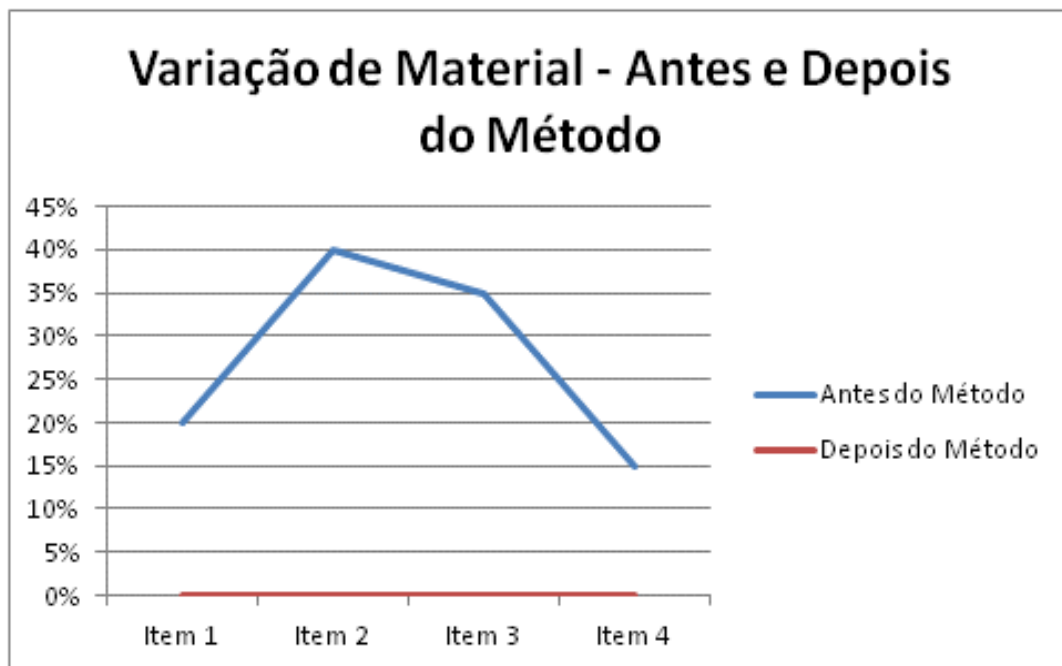
Item / Código	Quantidade Mínima	Quantidade Máxima	Quantidade em Estoque	Lote Mínimo de Compra	Múltiplo	Quantidade para Compra
Item 1	3500	10000	0	750	750	10000
Item 2	1200	3000	600	600	600	2400
Item 3	40000	80000	30000	10000	10000	50000

#### 4 Resultados e discussões

Após um ano e meio de utilização do novo método de controle de estoques de difícil mensuração, e após dois inventários, as análises sobre o método empregado são positivas.

Como o estoque é alterado quando o material é retirado de seu local e encaminhado a produção, não existe mais problemas com relação às faltas de materiais fisicamente onde ainda constavam registros no sistema e vice-versa.

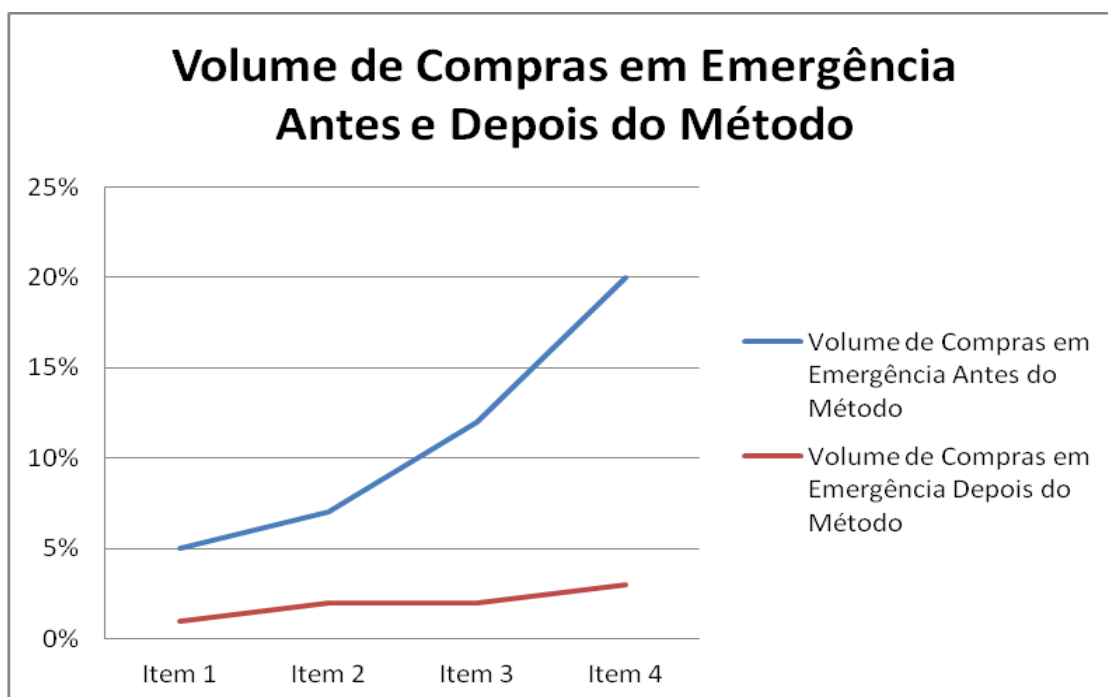
No inventário não houve ajustes negativos nem positivos, todos os registros estavam de acordo com as quantidades físicas existentes. De uma maneira geral, houve uma alteração nas variações existentes, como mostra o gráfico abaixo, onde exemplifica-se alguns materiais utilizados e suas variações (Figura 1).



**Gráfico 1.** Valores de variações em compras de material. **Fonte:** Autoria Própria (2011)

Como pode-se observar no gráfico apresentado os ajustes de inventários após a aplicação do novo método foram inexistentes, mostrando assim a eficácia do mesmo em evitar ajustes e compras repentinas e não programadas.

Outra análise levada em consideração pelos idealizadores e aplicadores do projeto foi a quantidade de compras em emergências existentes devido ao controle anteriormente aplicado não muito eficaz do estoque dos materiais de difícil mensuração; dados esses apresentados na Figura 2, como se segue:



**Gráfico 2.** Volume de compras emergenciais antes e depois do método de mínimo e máximo. **Fonte:** Autoria Própria (2011)

Conforme dados apresentados na Figura 2, nota-se o quanto diminuiu a compra de materiais em emergência devido ao controle ineficaz existente anteriormente e a aplicação do novo controle. Vale ressaltar que, segundo os idealizadores do projeto, atualmente somando-se todas as compras em emergência dos itens em questão, as mesmas foram reduzidas a menos de 1%, e que os dados apresentados acima levam em consideração a redução desde o começo do projeto, onde para adequação total houve algumas compras emergenciais.

Um destaque importante que deve ser feito para que o sistema funcione com total segurança, é a análise periódica, no sentido de uma auditoria, do saldo físico versus sistêmico a fim de garantir que os saldos consumidos estão realmente corretos e coerentes com relação a utilização especificada em cada placa e cada projeto; controlando assim as quantidades de compra e possíveis erros. Trata-se de mais uma forma de identificar qualquer falha que venha a ocorrer no consumo/compra.

## 5 Considerações finais

Como o tema central do artigo em questão foi avaliar a aplicação e resultados obtidos de um novo método de controle de estoques, analisou-se todos os dados necessários e disponíveis, desde o estudo para a mudança, quanto os processos seguintes, de aplicação e os resultados obtidos.

A partir dos dados apresentados, o novo método aplicado é mais eficaz que o anterior e reduz o volume de material em estoque, reduzindo também o tempo de reposição dos mesmos, e em contra partida aumenta o giro de inventário dos mesmos. Em geral, a proposta sugerida pelo novo método foi alcançado e continua apresentando níveis satisfatórios de controle.

Entretanto, alguns pontos devem ser levados em consideração para plena análise do projeto e sua aplicação, uma vez que todas as etapas de cada processo e todas as área envolvidas devem ser muito bem alinhadas e executadas.

Para o funcionamento pleno do mesmo, deve-se haver o controle rigoroso das baixas do estoque, que por tratar-se de um processo manual, é passível de erros, falhas e até esquecimentos, para tanto é imprescindível uma conferência ao final de cada semana a fim de garantir que tudo que foi consumido fisicamente, tenha sido consumido no sistema para que o relatório gerado na segunda-feira apresente fielmente tudo o que deve ser comprado.

Outro ponto importante a ressaltar é que o valor estipulado para o mínimo e máximo de cada item, por levar em consideração a demanda do período em questão, e por tratar-se de uma empresa que trabalha com projetos não contínuos e de quantidades únicas; os valores devem ser revisados periodicamente a fim de garantir a manutenção do sistema e sua boa aplicação, caso contrário os valores cadastrados não refletirão a realidade, conseqüentemente pode haver compra de excessos ou paradas de linha por falta de material.

De maneira geral o método aplicado atingiu todos os objetivos propostos no começo do projeto, necessitando agora apenas a continuidade das análises e garantia dos processos de cada área envolvida. Outro ponto importante é que o mesmo serve como protótipo e/ou modelo que pode ser implementado e seguido por outras empresas que enfrentam o mesmo problema em controle o estoque desse tipo de material.

## Referências

[1] GARCIA, L.; PEREIRA, M; OSÓRIO, W. Gestão dos parâmetros de estoque: estudo de caso de itens de medicamentos em farmácias hospitalares e convencionais. *Revista Gestão Industrial*. v. 05, n. 01: p. 109-121, 2009.



- [2] **KUNIGAMI, F.; OSÓRIO, W.** Gestão no controle de estoque: estudo de caso em montadora automobilística. *Revista Gestão Industrial*. v. 05, n. 01: p. 109-121, 2009.
- [3] **CHIAVENATO, Idalberto.** **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Edição Compacta. Editoras Campus e Elsevier 2004. Rio de Janeiro.
- [4] **OLIVEIRA, S. L.** **Sociologia das Organizações** – uma análise do Homem e das empresas no Ambiente Competitivo. São Paulo, p 131, 2002, Editora Pioneira. Disponível em: <http://books.google.com.br/books> Acesso em: 27 março 2010.
- [5] **MAXIMIANO, A. C. A.** **Introdução à Administração.** 6ª Edição Revisada e Ampliada. Editora Atlas. São Paulo, 2004
- [6] **MOREIRA, D. A.** **Administração da Produção e Operações.** São Paulo, 1993. Editora Pioneira.
- [7] **SLACK, N.** **Administração da Produção.** São Paulo, 1999. Editora Atlas. Edição Compacta.
- [8] **TUBINO, D. F.** **Manual de Planejamento e Controle da Produção.** São Paulo, 2000. Editora Atlas. 2ª Edição.
- [9] **MARTINS, P.G., ALT, P.R.C.** **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

## UMA ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS ANUNCIANTES DO SITE DE COMPRAS COLETIVAS PEIXE URBANO

Greice Faustino Machado<sup>19</sup>

### Resumo

O presente estudo tem por objetivo avaliar o grau de satisfação das empresas que anunciaram seus produtos e serviços no site de compras coletivas Peixe Urbano. Para tal, a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, abordou o comércio eletrônico e especificamente a modalidade compras coletivas e utilizou-se de um questionário como método de coleta de dados, aplicados a algumas empresas que contrataram o serviço do site. Os resultados mostraram que o Site Peixe Urbano é uma nova opção de veículo de comunicação de marketing, pois alcança determinado público que anúncios convencionais não alcançam.

**Palavras chave:** E-commerce, Compra Coletiva, Internet.

### Abstract

*The aim of the present study was to evaluate the satisfaction level of the companies that have announced their products and services at Peixe Urbano collective purchases website. For such qualitative research we have used an exploratory character which addressed electronic commerce and specifically collective purchases forms, and we used a questionnaire as a method to collect data of some companies that hired/contracted Peixe Urbano site service. The results showed that Peixe Urbano website is a new option for marketing communication vehicle, because it reaches for a given audience that conventional advertising cannot reach.*

**Keywords:** E-commerce, Collective Purchases, Internet.

### 1 Introdução

O comércio é uma atividade antiga que surgiu junto com a sociedade. Segundo Santos [1], o comércio se iniciou com o intuito de suprir as necessidades de sobrevivência e era totalmente baseado em uma relação de troca. Trocava-se o que tinha pelo que faltava. Com o aumento da população, essas trocas foram crescendo, dando lugar aos pequenos comércios e não parou mais de crescer. A exigência do consumidor, a busca pela satisfação e fidelização do cliente amplia a concorrência e proporciona diversificação e mudança constantes na atividade comercial.

Atualmente, a internet tem apresentado novas oportunidades de crescimento comercial, além de ser mais uma forma para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Cada vez mais, ela se insere à rotina contemporânea. A internet tornou-se uma ferramenta tão presente na atualidade que de acordo com Botero [2], levou apenas 4 anos para ter uma audiência de 50 milhões de pessoas, enquanto o rádio levou 38 anos e a TV, 16 anos.

Dentre as modalidades comerciais que a internet possibilita está, a proposta das compras coletivas. Dado o advento recente deste mecanismo, verifica-se, ainda, pouco conhecimento a respeito, por isso este estudo pretende responder a seguinte indagação:

As empresas anunciantes de seus produtos e serviços no site de compras coletivas Peixe Urbano, estão tendo suas expectativas atendidas? Sendo assim, a metodologia de pesquisa deste estudo caracteriza-se como exploratório quanto aos meios e de caráter qualitativo quanto aos fins.

---

<sup>19</sup> Graduando o 4º ano em Administração de Empresas, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 200. Cep: 13460-000; Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: greice.machado@yahoo.com.br)

A empresa eleita para nortear o estudo foi o Peixe Urbano, criada em 2010, sendo o primeiro site de compras coletivas a ter expressividade no mercado brasileiro.

A amostra foi constituída por empresas da Região Metropolitana de Campinas, dos segmentos hoteleiro, beleza e estética e educação, que anunciaram no período de março a setembro de 2011 no site. As empresas receberam por e-mail um questionário e no período de 7 dias, de 3 a 9 de outubro, empresas se dispuseram a participar da pesquisa respondendo e reenviando o questionário.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 A internet e o comércio eletrônico

A internet foi criada durante a Guerra Fria com o nome de Arpanet com a finalidade de manter a comunicação das bases militares dos Estados Unidos. De acordo com Araújo [3], mesmo a internet tendo sido criada para fins militares, na década de 70 ela rompeu essa barreira e chegou a universidades e a algumas empresas, como BBN e Rand. Somente à partir da criação da *World Wide Web* (WWW), na década de 80, é que a internet ficou acessível à população. Desde então, diversas outras utilidades foram sendo criadas e utilizadas pela sociedade contemporânea.

Segundo Cobra [4], “a internet está se tornando não apenas um mercado global, mas também significado de comunicação e distribuição de informação.” Koshima [5], complementa dizendo que é possível encontrar todas as mídias tradicionais na internet. Pode-se ler jornais, assistir programas de TV, ler livros e ouvir rádios, através da internet, ainda pode-se pagar contas, conhecer lugares, fazer amigos, e mais uma infinidade de coisas.

Com todo o avanço tecnológico, já é possível também fazer compras pela internet, por meio do comércio eletrônico. De acordo com Cobra e Brezzo [6], “o comércio eletrônico inclui todas as atividades que utiliza a internet para auxiliar na compra e venda de produtos e serviços.”

Segundo o Site Ciashop [7], as vendas pela Internet surgiram mundialmente nos anos 90, porém o *E-commerce*, como conhecemos hoje, se iniciou no Brasil aproximadamente em 1995. Segundo o Site E-bit [8], mais de 23 milhões de pessoas fizeram compras pela internet em 2010, gerando um faturamento de R\$ 14,8 bilhões. Os produtos mais vendidos em 2010 foram eletrodomésticos, livros, assinaturas de jornais e revistas, saúde, beleza e medicamentos, informática e eletrônicos.

Mesmo já sendo utilizado por inúmeros consumidores, muitas pessoas ainda não se sentem seguras em efetuar compras pela internet, devido a sites que não são idôneos, gerando receio de fornecer dados pessoais, número de cartões de crédito, além da possibilidade da não entrega das compras.

Após mais de uma década o *E-commerce* continua em crescimento. A cada dia o número de usuários da Internet cresce e são vários os motivos que alavancam essa ascensão, como por exemplo, a inclusão digital das classes C e D, a tecnologia que está propiciando maior segurança para os usuários navegarem na Web e disponibilizarem seus dados, enfim, são inúmeros os motivos pelo qual as pessoas estão cada vez mais envolvidas no mundo digital.

Kotler [9] cita 3 benefícios que os consumidores têm ao fazerem suas compras online:

- conveniência, uma vez que os clientes podem fazer suas compras 24 horas por dia e 7 dias na semana, no conforto do seu lar ou em qualquer outro lugar;
- a informação, pois os clientes podem encontrar dados comparativos sobre as empresas, produtos, concorrentes e preços, sem deixar seu escritório ou residência;
- mais comodidade, possibilitando que os clientes não precisem lidar com vendedores nem se expor a fatores de persuasões emocionais, também não precisem enfrentar filas.

De acordo com o site e-Bit [8], em 2010, no Brasil, 23 milhões de consumidores fizeram pelo menos uma compra online. Foram faturados R\$ 14,8 bilhões em vendas de bens de consumo no e-commerce brasileiro gerando um aumento de 40% em relação ao ano de 2009 quando foram faturados R\$ 10,6 bilhões. O valor médio de compras foi de R\$ 373,00, 11% de aumento se comparado a 2009 quando o valor foi de R\$ 335,00. Grande parte desse faturamento se dá nas datas comemorativas, sendo que as cinco datas representam aproximadamente R\$ 4,5 bilhões do valor total do ano que foi de R\$ 14,8 bilhões. Para visualizar melhor a expressividade de cada período, o quadro 01 – Os cinco principais períodos de vendas do e-commerce, mostra o faturamento de cada data e o item mais vendido:

Tabela 1 - Os cinco principais períodos de vendas do e-commerce, em 2010. Fonte: e-Bit (2010).

	<b>Dia das Mães</b>	<b>Dia dos Namorados</b>	<b>Dia dos Pais</b>	<b>Dia das Crianças</b>	<b>Natal</b>
<b>Período</b>	25/04/2010 a 09/05/2010	29/05/2010 a 12/6/2010	25/07/10 a 07/08/10	28/09/10 a 11/10/10	15/11/10 a 23/12/10
<b>Faturamento</b>	R\$ 625 milhões	R\$ 600 milhões	R\$ 520 milhões	R\$ 615 milhões	R\$ 2,2 bilhões
<b>Tiquete Médio</b>	R\$ 380	R\$ 400	R\$ 363	R\$ 364	R\$ 370
<b>Crescimento nominal em relação a 2009</b>	42%	52%	18%	36%	40%
<b>Categoria de produto de destaque na data e participação em volume de pedidos</b>	Eletrrodomésticos 15%	Saúde, beleza e medicamentos 12%	Informática 13%	Eletrônicos 7%	Eletrrodomésticos 12%

Conforme o site e-Bit [8], os produtos mais vendidos em 2010 foram eletrodomésticos (14%), livros, assinaturas de jornais e revistas (12%), saúde, beleza e medicamentos (12%), informática (11%) e eletrônicos (7%). O público feminino é o que mais compra pela internet, cerca de 49% dos consumidores são mulheres. O valor médio de compras por elas gasto aumentou de R\$ 240,00 em 2005 para R\$ 314,00 em 2010. Mesmo com esse aumento significativo, o público masculino é o que gasta mais, cerca de 35% a mais que as mulheres chegando ao valor médio gasto de R\$ 425,00.

Ainda de acordo com a e-Bit [8], a classe C (famílias com renda de até R\$ 3.000,00) também está inserida nesse mercado. Com idade média de 37 anos, a classe C tem uma participação de 50% no e-commerce e o valor médio gasto de R\$ 314,00, igual ao das mulheres. Devidas as facilidades nos pagamentos, a classe C compra produtos de maior valor agregado como eletrodomésticos, eletrônicos e informática.

O nível de exigência do consumidor que faz suas compras pela internet é grande. Conforme Campano [10], o consumidor ao navegar em um site, quer encontrar uma performance tecnológica elevada, processo de encomenda fácil, processo de pagamento de confiança, conteúdos personalizados e ótima comunicação. O autor ainda afirma que “a maioria dos utilizadores da Internet abandonam um site caso este demore mais do que 8 ou 10 segundos para carregar uma página”.

Há vários mecanismos que possibilitam o comércio eletrônico. Turban, Rainer e Potter [11] apontam as principais formas de realizar compra e venda do e-commerce:

- Catálogos eletrônicos: “Eles são a espinha dorsal da maioria dos sites de e-commerce”. É por meio dele que as empresas divulgam seus produtos e serviços e os consumidores recebem todas as informações desejadas. Eles podem ser padronizados onde o mesmo catálogo é oferecido a todos os consumidores e personalizados quando é direcionado a um

consumidor específico. Os catálogos ainda podem ser estáticos com textos e imagens imóveis ou ainda dinâmicos com textos e imagens animadas e com som.

- Leilões Eletrônicos (*e-auctions*): “Leilão é um processo competitivo em que um vendedor solicita ofertas consecutivas dos compradores ou um comprador solicita propostas de vendedores”. Os leilões podem ainda se dividir em Leilões Diretos onde a internet é usada para divulgação de ofertas para diversos compradores, sendo que o lance mais alto ganha e os Leilões Reversos “existe um comprador, normalmente uma organização, que deseja comprar um produto ou um serviço. Os fornecedores são convidados a submeter propostas”, ganha a empresa que oferecer seus produtos ou serviços por um valor mais baixo.

Há também a Permuta Eletrônica que nada mais é que a troca eletrônica de produtos ou serviços sem que haja troca de valores.

- *Marketplace* de Compra: “Modelo B2B<sup>20</sup> em que empresas compram produtos ou serviços necessários de outras empresas eletronicamente, em geral por meio de um leilão reverso”.

- *Marketplace* de Venda: “Modelo B2B em que as empresas vendem para outras empresas a partir de seu próprio e-marketplace privado ou por um site de terceiros”.

- *Marketplace* Público: “E-marketplace em que existem muitos vendedores e muitos compradores são chamados marketplaces públicos. Elas são abertas pra todos, e constantemente pertencem e são operados por terceiros”.

## 2.2 Compra Coletiva

Quando se fala de internet, não é possível determinar o que é mais recente, pois a cada minuto novas formas de conexão, relacionamento e serviços são criadas na rede. No entanto, pode-se dizer que a modalidade de compras por meio dos sites de compras coletivas é uma das formas mais recentes do comércio eletrônico.

O site de compras coletivas foi criado em 1998, pelo americano Andrew Mason, com o intuito de oferecer todos os tipos de produtos e serviços com descontos de até 90%. De acordo com Mason em entrevista para o site da Revista Veja [12], em novembro de 2007, foi desafiado a fazer o site rentável e criou o site *The Point* para fazer petições on-line, era um site de ação coletiva. A partir daí, percebeu que o poder do grupo poderia ser aplicado a descontos, princípio de seu site de compra coletiva. O primeiro site de compras coletivas a ser criado foi o Groupon, em 2008, com sede em Chicago. Atualmente está presente em 43 países e mais de 40 cidades no Brasil. No Brasil, há hoje, mais de 1000 sites de compras coletivas, o primeiro foi o Peixe Urbano.

O Peixe Urbano foi criado por Júlio Vasconcelos, Alex Tabor e Emerson Andrade em 2010, com o intuito de trazer para o Brasil a febre das compras coletivas. O sucesso tem sido grande e hoje o Peixe Urbano tem 800 funcionários e está presente em mais de 60 cidades brasileiras e 5 cidades na Argentina. O Peixe Urbano já vendeu mais de 7 milhões de cupons e gerou uma economia de R\$ 600 milhões e 12 milhões de pessoas cadastradas, conforme aponta o site CIC Caxias [13].

“Compra Coletiva é uma modalidade de e-commerce que tem como objetivo vender produtos e serviços para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por oferta.” (Gaviolli) [14].

Os sites de compra coletiva estão em voga no Brasil e no mundo. Sua finalidade é oferecer produtos e serviços por um período de 24 a 72 horas, com descontos que podem chegar a 90%, porém se não atingir o número mínimo de pessoas a oferta não é ativada. Viagens, estética, restaurantes e uma infinidade de bens e serviços são ofertadas diariamente à

<sup>20</sup> Business-to-Business (B2B): Os vendedores e compradores são empresas. Este tipo de transação é feito somente entre empresas sem chegar ao consumidor final.

população. Para se ter acesso às ofertas é necessário somente um simples cadastro e as ofertas passam a serem enviadas através do e-mail cadastrado.

Segundo o Portal Bolsa de Ofertas [15], no Brasil há 1890 sites de Compra Coletiva, um crescimento de 84% se comparado a última pesquisa feita em fevereiro 2011, que apontava 1025 sites. Vale lembrar que a qualquer momento podem estar sendo criados novos sites, assim como outros podem estar sendo desativados.

O Gráfico 1 – Crescimento dos Sites de Compra Coletiva no Brasil - apresenta os dados registrados a partir da criação do Peixe Urbano, em março de 2010.

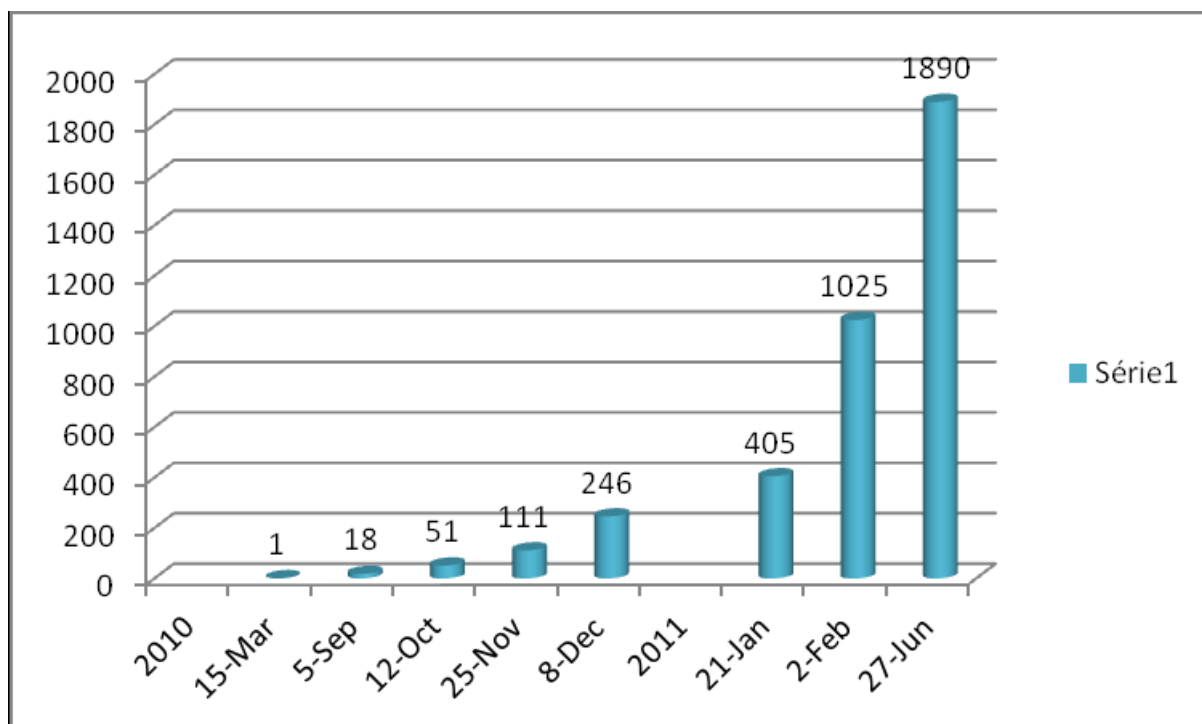


Gráfico 1 – Crescimento dos Sites de Compra Coletiva no Brasil. Fonte: Portal Bolsa de Ofertas (2011).

O Portal Bolsa de Ofertas [15] realizou uma pesquisa acessando todos os 1890 sites, e obteve o seguinte resultado:

Existem 1145 sites ativos, com pelo menos uma oferta do dia em andamento, 326 sites inativos, o que não significa que os sites não existam, mas que as ofertas estão desativadas a pelo menos 15 dias, 212 sites novos que ao acessá-lo, solicitava o preenchimento de um cadastro para iniciar seu banco de dados, 121 sites danificados com problemas de script<sup>21</sup> ou sistema de programação impossibilitando a visualização do site e por fim os sites desativados que somam um total de 86 sites que não estão mais hospedados em servidores.

Há também os sites Agregadores de Ofertas que são sites que agrupam em um único site as ofertas disponibilizadas por todos os sites de compras coletivas. O primeiro site Agregador de Ofertas foi criado em julho de 2010, por Guilherme Wroclawski e Heitor Chaves. Conforme Carvalho [16], o site foi lançado no mercado inicialmente com o nome de Zipme e após parceria com o site Buscapé passou a se chamar Saveme. Desde que foi criado, o Saveme recebe aproximadamente 20 milhões de visitas por mês, 55 milhões de pageviews, mais de 1 milhão de usuários cadastrados e uma carteira de 600 clientes.

Conforme o Site Bolsa de Ofertas [18], no ranking dos 50 sites de Compras Coletivas no Brasil, o Groupon aparece em primeiro lugar, seguido do Peixe Urbano e do Clickon. Na

<sup>21</sup> Script: termo utilizado para designar uma seqüência de comandos e tarefas a serem executadas. Martins [17].

categoria de Agregadores de Ofertas, o Saveme aparece em primeiro lugar, seguido do Aponta Oferta e Ofertas Resumidas.

Para as empresas anunciantes, esse tipo de publicidade pode ser uma forma mais barata de fazer divulgação, porém, antes de anunciar nesse meio, é preciso avaliar se a empresa está preparada para atender a demanda que esse canal trará. Outro fator à verificar é a idoneidade dos sites. Segundo o Site de Compra Coletiva [19], antes de se fazer qualquer compra é interessante o consumidor acessar o site da empresa ou entrar em contato por telefone ou chat para conferir se o anunciante pode atender a todos os requisitos descritos na oferta, além de verificar a política de privacidade e segurança em relação ao pagamento.

### **3 Metodologia**

Este artigo tem como intuito averiguar o grau de satisfação das empresas que fizeram o anúncio de seus produtos e serviços no site de compras coletivas no ano de 2011.

A metodologia de pesquisa deste estudo é de caráter exploratório e qualitativo.

A empresa estudada foi o site de compras coletivas Peixe Urbano, criado em 2010 e sediado no Rio de Janeiro.

O estudo foi feito através de contato por e-mail com empresas que anunciaram seus produtos e serviços no site Peixe Urbano, porém 4 empresas se propuseram responderam as questões solicitadas.

A amostra foi constituída por empresas da Região Metropolitana de Campinas, dos segmentos hoteleiro, beleza e estética e idiomas que anunciaram no período de Março à Setembro de 2011.

### **4 Resultados e discussões**

O método de pesquisa utilizado para a obtenção dos resultados deste estudo foi de caráter exploratório, utilizando uma amostra não probabilística e obtendo resultados qualitativos.

A empresa estudada foi o site de Compras Coletivas Peixe Urbano, criado por Julio Vasconcelos, Alex Tabor e Emerson Andrade em 2010, sendo o primeiro deste gênero criado no Brasil.

Conforme previsto, foram analisadas empresas localizadas na Região Metropolitana de Campinas, porém apenas quatro (4) empresas responderam as questões e são elas dos seguintes segmentos: beleza, estética, hoteleira e educacional. Estas empresas fizeram o anúncio de seus produtos e serviços entre os meses de Março à Setembro de 2011 e venderam juntas o total de 1706 cupons.

Quando o consumidor adquire um produto ou serviço é gerado um cupom que garante o acesso ao bem/serviço comprado.

Na apresentação dos dados, os devidos nomes das empresas que participaram do estudo foram mantidos em sigilo, atendendo o de algumas.

O levantamento de campo deu-se através da aplicação de um questionário com seis (6) questões abertas, visando obter informações relativas à participação das empresas neste canal. O intuito foi coletar informações dos processos de comercialização utilizando o sistema de Compra Coletiva para divulgação e e-commerce.

Abaixo, constam as questões aplicadas e os respectivos resultados:

1. Qual foi o retorno de ter participado nesta ação? Foi conforme o esperado?

As empresas relatam que o retorno esperado com esta ação foi alcançado, fazendo com que a empresa fique mais conhecida e que conquiste novos clientes.

2. Quantos clientes passaram a frequentar o estabelecimento, após participarem da ação promocional?

O percentual de clientes que passaram a frequentar os estabelecimentos após a participação da ação varia entre 1% a 80%, caracterizando, portanto, uma grande diversidade.

3. Quais foram os objetivos que motivaram a participar desta ação?

As empresas foram movidas por um único objetivo: Captação de novos clientes.

Aspecto primordial para o crescimento das empresas.

4. Em sua opinião, quais as vantagens de anunciar em Sites de Compras Coletivas?

Para todas as empresas, as principais vantagens de anunciar nesse canal é a divulgação dos serviços e da marca da empresa, isto é, se tornar conhecido no mercado para consolidar sua marca.

5. Foi a primeira vez que a empresa anuncia em Site de Compras Coletivas?

Apenas uma empresa participante afirmou ser a segunda vez a participar deste tipo de ação. As demais empresas anunciaram pela primeira vez.

6. A empresa pretende anunciar novamente no Peixe Urbano?

Dentre as quatro (4) empresas que participaram desta pesquisa, apenas uma (1) pretende anunciar seus serviços no site novamente. As empresas que não pretendem anunciar alegam que o pós venda do site não é satisfatório, e declaram que o anúncio não gerou lucro financeiro.

As empresas acreditam que a mídia é acessível financeiramente, e acreditam que através do anúncio a empresa fica mais conhecida, pagando-se pouco por isso. É fato que mesmo não tendo o retorno financeiro esperado, as empresas estão satisfeitas em participar com a ação, já que o anúncio no site Peixe Urbano possibilita a captação de novos clientes e divulgação da marca.

## 5 Considerações finais

Atualmente, as empresas têm anunciado seus produtos e serviços através do site de compras coletivas, pois há abrangência de um público antes não atingido por outras mídias, sendo ele de baixo custo para as empresas anunciantes se comparado aos outros tipos de mídias existentes no mercado.

Pode-se dizer que, para muitas empresas anunciantes, as ofertas por elas anunciadas saem pelo preço de custo, pois, além do desconto fornecido aos consumidores, o site também recebe uma comissão sobre os cupons vendidos. Mesmo que a venda dos cupons não forneça o retorno financeiro esperado, as empresas estão cada vez mais aderindo a essa nova modalidade de comércio, em função de sua aceitação junto aos consumidores.

Sendo assim, pode-se concluir que o site de compras coletivas Peixe Urbano é mais um veículo para as empresas que querem divulgar seus produtos/serviços e sua marca. Um fato importante a ser ressaltado é que mesmo sem retorno financeiro imediato as empresas anunciam e continuarão a anunciar, pois através do anúncio as empresas poderão atrair novos clientes e fidelizar os clientes conquistados através desta ação.

## Referências

[1] SANTOS, Milena Queiroz Gonçalves. **Profissionalizando – História do Comércio**. 2009. Disponível em: <<http://www.profissionalizando.net.br/administracao-de-empresas/1477?task=view>>. Acesso em: 22 jun. 2011.

[2] BOTERO, Ivan. **E-book Coletivo Mídias Sociais, Perspectivas, Tendências e Reflexões**. 2010. Acesso em: 20 jun. 2011.

[3] ARAÚJO, Rosa. **Fique por dentro do nascimento da internet**. Disponível em: <<http://www.rius.com.br/fique-por-dentro/20224-fique-por-dentro-do-nascimento-da-internet>>. Acesso em: 22 jun. 2011.



- [4] COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 408.
- [5] KOSHIMA, Rafael. **Qual o futuro das mídias?** 2011. Disponível em: <<http://www.toptalent.com.br/index.php/2011/04/05/qual-o-futuro-das-midias/>>. Acesso em: 18 jul. 2011.
- [6] COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O Novo Marketing**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. p. 330.
- [7] **O que é e-commerce**. Disponível em: <<http://www.ciashop.com.br>>. Acesso em 20 abr. 2011.
- [8] EBIT Empresa 23ª edição – **Inteligência do Comércio Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.webshoppers.com.br/webshoppers/WebShoppers23.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2011.
- [9] KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [10] CAMPANO, J. **Introdução ao E-commerce e questões de Usabilidade**. E-book Digital JM Digital, 2009. Disponível em: <[http://www.jm-digital.com.br/Download\\_Ebook\\_Gratis.asp](http://www.jm-digital.com.br/Download_Ebook_Gratis.asp)>. Acesso em 21 fev. 2011.
- [11] TURBAN, E.; RAINER, R.K. JR.; POTTER, R.E. **Administração de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 158-159; 172-173.
- [12] **Groupon, o carro chefe dos clubes de compras**. 2010. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/vida-em-rede/entrevista/groupon-o-carro-chefe-dos-clubes-de-compra-coletiva/>>. Acesso em: 08 ago. 2011.
- [13] **Peixe Urbano: Fisgando o internauta**. 2011. Disponível em: <<http://www.cic-caxias.com.br/noticias/detalhe.asp?idNoticia=1984>>. Acesso em: 15 ago. 2011.
- [14] GAVIOLI, G. **Compra Coletiva**. (S/D). Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/glossario/o-que-e-compra-coletiva>>. Acesso em: 08 ago. 2011.
- [15] **Brasil tem quase 2000 sites de compra coletiva**. 2011. Disponível em: <<http://www.bolsadeofertas.com.br/brasil-tem-1963-sites-voltados-para-compras-coletivas/>>. Acesso em 08 ago. 2011.
- [16] CARVALHO, N. **SaveMe completa um ano e lança ferramenta de geolocalização**. 2011. Disponível em: <<http://portalimprensa.uol.com.br/cdm/caderno+de+midia/39763/saveme+completa+um+ano+e+lanca+ferramenta+de+geolocalizacao/>>. Acesso em: 09 ago. 2011.
- [17] MARTINS, Elaine. **O que é Script?** 2008. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/1185-o-que-e-script-.htm>>. Acesso em: 31 ago. 2011.

[18] **Site Clube do Desconto é destaque no TOP 50.** 2011. Disponível em: <<http://www.bolsadeofertas.com.br/site-clube-do-desconto-e-destaque-no-top-50/>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

[19] **Como funciona o site de compra coletiva.** 2011. Disponível em: <<http://www.sitesdecompracoletiva.org/>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NAS ENTREVISTAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Josiane Luiza Barbosa<sup>22</sup>  
Marshal Orlando Raffa<sup>23</sup>

### Resumo

Este trabalho teve como foco pesquisar, analisar e apresentar dados relevantes sobre a importância da comunicação não verbal nas entrevistas no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que visa ajudar identificar o perfil e o potencial que possa satisfazer as necessidades e exigências em determinadas vagas oferecidas pelas organizações. Recrutamento e Seleção são fatores de extrema importância para as empresas, podendo influenciar nos resultados das organizações tanto positiva, como negativamente. Para obter o sucesso nas contratações, é necessário utilizar alguns métodos existentes em Recrutamento e Seleção citados por alguns autores. O presente artigo abrange informações sobre a importância da comunicação não verbal nas entrevistas com um Grupo de RH, no ramo alimentício na Região Metropolitana de Campinas. Diante da grande inquietação em saber se é aplicado esse método avaliativo, decidiu-se pesquisar se os recrutadores e selecionadores utilizam de observação a análise do comportamento não verbal durante as entrevistas, como uma ferramenta eficaz a para ser utilizada neste tipo de atividade administrativa.

**Palavras chave:** Administração; Candidatos; Corpo; Expressão;

### Abstract

*This work focused on research, analyze and present relevant data on the importance of nonverbal communication in interviews in the process of Recruitment and Selection of People, which seeks to identify the profile and the potential that can meet the needs and requirements in certain places offered by organizations. Recruitment and Selection factors are extremely important for companies and may influence the results of organizations both positively and negatively. For success in hiring, it is necessary to use some existing methods in Recruitment and Selection cited by some authors. This article covers information on the importance of nonverbal communication in interviews with a group of HR in the food industry in the metropolitan region of Campinas. Given the great concern whether this method is applied to evaluation, we decided to investigate whether recruiters and selectors use of observation to analysis of nonverbal behavior during interviews, as an effective tool to be used in this type of administrative activity.*

**Keywords:** Administration; Candidate; Body; Expression;

### 1 Introdução

As empresas estão sendo cobradas por melhores resultados, produtos com qualidade e valor agregado, por inovações e fatores considerados importantes para o sucesso da organização. Através desse cenário competitivo, torna-se necessário mudar a forma de recrutar e selecionar em algumas empresas, especialmente nas organizações de pequeno e médio porte.

<sup>22</sup> Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: [josianeluiza.barbosa@gmail.com](mailto:josianeluiza.barbosa@gmail.com)).

<sup>23</sup> Prof. em Administração de Empresas, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: [marshalraffa@ricardoxavier.com.br](mailto:marshalraffa@ricardoxavier.com.br))

Para obter o sucesso desejado, as organizações precisam de pessoas certas, na quantidade e na hora certa, para isso, é preciso um sistema de recrutamento e seleção eficaz. Essa pesquisa explorou como tema a importância da comunicação não verbal nas entrevistas no processo de recrutamento e seleção, onde foi utilizada pesquisa quantitativa com um Grupo RH com quatorze Recrutadores e Seleccionadores, no ramo alimentício na Região Metropolitana de Campinas.

Com base nesta questão, foi levantada a seguinte hipótese: os recrutadores e seccionadores utilizam ou não de observação e análise do comportamento não verbal nas entrevistas para assim conseguirem obter mais informações com os gestos demonstrados nas entrevistas.

A pesquisa em questão justifica-se pela falta de informação desta prática nas entrevistas, pois pode ser utilizada como uma ótima ferramenta para descobrir pequenas informações manipuladas que a pessoa deseja passar que ainda não consegue expressar verbalmente, pois com a crescente globalização e aumento na disputa por profissionais altamente qualificados, as empresas buscam um melhor aproveitamento de seus recursos para realizar serviços de boa qualidade. Assim, essa pesquisa vem contribuir para que os recrutadores se aperfeiçoem cada vez mais dentro das organizações e que isso gere ganho para as mesmas.

Este trabalho estrutura-se com a introdução, que ora se apresenta, indicando qual o tema, a pergunta-problema, as hipóteses de solução ao problema, a justificativa e os objetivos alcançados pela pesquisa.

Na revisão bibliográfica, privilegiou-se estudar os principais autores renomados no desenvolvimento desta temática, bem como artigos científicos produzidos recentemente com as novas descobertas do tema em questão.

Na seção seguinte, disserta-se sobre a metodologia de pesquisa adotada neste estudo, que se valeu de dois momentos. Um primeiro de revisão bibliográfica das publicações mais importantes sobre comportamentos não verbais, encontrados em livros, revistas e sites acadêmicos. Um segundo momento foi de pesquisa prática, em que se empregou uma pesquisa quantitativa, com uma coleta de dados realizada com quatorze recrutadores e seccionadores de um Grupo de RH do ramo alimentício na Região de Campinas - SP.

Na análise de dados, buscou-se descrever os dados originais coletados na pesquisa de campo, transformando os dados em valores percentuais para se ter maior visualização dos resultados atingidos. Assim, pode-se interpretar melhor os resultados e buscar melhorias para as falhas detectadas na investigação.

Por fim, são trazidas as considerações finais do trabalho, em que se verifica se o estudo atestou as hipóteses de pesquisa e se atingiram os objetivos traçados. Aponta-se também orientação para trabalhos futuros como sequência deste estudo.

## **2 Referencial teorico**

### **2.1 Conceitos de recursos humanos**

Atualmente, a área de RH vem crescendo rapidamente dentro das organizações e conseqüentemente, está sendo um fator estratégico para as empresas. Alguns anos atrás, o departamento de RH dentro de uma organização resumia-se somente a algumas funções, hoje, o termo RH passou a ser Gestão de Pessoas. Drucker [1] reporta que a administração de pessoal teve início com a Primeira Guerra Mundial através da de recrutamento, treinamento e pagamento de novos trabalhadores, que estavam envolvidos na produção de uma economia de guerra.

A administração de recursos humanos (ARH), para Chiavenato [2] é um conjunto de políticas e praticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas às pessoas ou RH.

Para Certo e Peter [3], a função de RH é atrair, avaliar, motivar e manter os números e tipos de funcionários necessários para conduzir o negócio efetivamente. Tomado de forma coletiva, o conjunto de decisões relativo a essas questões é a estratégia de RH a empresa.

Conforme o autor Fischer [4], toda organização depende do desempenho humano para obter seu sucesso. Deste modo, pode-se entender que gestão de pessoas é a maneira com que a empresa gerencia e orienta o comportamento do ser humano no trabalho.

## **2.2. Conceitos de recrutamento**

Para Chiavenato [5], recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Pontes [6], define-o como uma atração de mão-de-obra, na qual, uma empresa terá facilidade no recrutamento externo conforme for a sua imagem perante a sociedade.

Para Araújo [7], recrutamento é o processo de identificação e atração de candidatos, no qual, entre estes, deverão ser escolhidos alguns para que, posteriormente, sejam contratados para o emprego. O recrutamento poderá ser feito através de três formas: 1) Interno; 2) Externo; e 3) Misto.

Chiavenato [2], e Pontes [6], definem que o recrutamento interno é o preenchimento de vagas através de promoção ou transferência de funcionários da organização e é uma valorização dos RH internos. Já para os autores Araújo [7] e Limongi-França e Arellano [8], o recrutamento interno é quando a organização utiliza seus próprios recursos, ou seja, os próprios colaboradores.

Sendo assim, observa-se que o recrutamento interno pode ser, para a maioria das empresas um meio mais viável de recrutamento, trazendo benefícios como redução no tempo para preencher a vaga, tornando-se favorável a organização em relação aos custos que é menor do que no recrutamento externo.

Já para o recrutamento externo, segundo Limongi-França e Arellano [8], é a busca de candidatos no mercado externo ou em fontes específicas para o recrutamento da vaga. Para os autores o recrutamento externo deve ser feito após avaliar as pessoas que já estão na organização para proporcionar expectativas positivas de carreira.

Segundo Chiavenato [5], o recrutamento externo é a busca de candidatos que estão fora da organização atraídos pelas técnicas de recrutamento utilizadas. Já Pontes [6], comenta que é mais fácil contratar alguém já formado no mercado do que formar alguém dentro da empresa, mas ainda defende que deve ser feita a opção pelo recrutamento interno para evitar transtorno morais.

No recrutamento misto Chiavenato [5], afirma que as empresas nunca utilizam somente um, tipo de recrutamento. Assim, sempre que o indivíduo é deslocado para outra vaga existente na empresa, ocorre um recrutamento interno, o mesmo deverá ser substituído por outro empregado, ou seja, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida por um recrutamento externo.

## **2.3 Seleção de Pessoal**

Conforme Chiavenato [5], a seleção de pessoas vem logo depois do recrutamento sendo uma atividade de escolha de opção e decisão, de filtragem de entrada, de classificação tornando-se restritiva.

Pontes [6] concorda com a definição prestada por Lobos. Acredita que o processo de administração de RH busca satisfazer as necessidades de RH, selecionando e escolhendo os candidatos capazes de ocupar determinados cargos dentro da organização.

Para Araújo [7], selecionar é buscar aquele que mais esta adequado com a realidade e demanda da empresa. Limongi-França e Arellano [8], definem a seleção de pessoal como a escolha de pessoa que esta mais adequada para a organização através de todos os resultados,

sendo por meio de instrumentos de análise variados, avaliação e comparação de dados. Para os autores, também é de extremo importância ter conhecimento de aspectos que estão relacionados a personalidade do indivíduo.

Para Chiavenato [5], após obter as informações do cargo a ser preenchido devem-se escolher as técnicas de seleção mais adequada para a escolha do candidato. O autor relata que as técnicas podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, teste psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

O processo de seleção inicia-se com uma triagem dos candidatos recrutados e, na segunda etapa, são aplicados testes de conhecimentos e exigidos pelo cargo; Na terceira etapa é feita a entrevista de seleção realizada pela área de RH, com o objetivo de analisar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo [6]. Os candidatos aprovados na entrevista deverão passar por uma entrevista técnica, que é conduzida pelo requisitante da área para avaliar se o candidato possui as qualificações necessárias para ocupar o cargo.

A entrevista é considerada pelos autores Limongi-França e Arellano [8], o instrumento mais importante no processo de pessoal deve ser realizada por questões semiestruturadas. Conforme Weiss (2002) apud Limongi-França e Arellano [8], a entrevista deverá conter quatro estágios: abertura, pesquisa, troca (abertura para o candidato tirar dúvida) e fechamento.

As provas de conhecimento podem ser gerais, que buscam avaliar o grau cultural do candidato ou específico, cujo objetivo é avaliar os conhecimentos profissionais necessários para o desempenho da função. Ambos os testes devem ser elaborados e analisados dentro da empresa para evitar a eliminação de bons candidatos [9].

Para Pontes [6], os testes de conhecimento ou de capacidade podem medir o grau de conhecimento e habilidades do candidato e devem ser tomados alguns cuidados na elaboração do teste, tais como: colocar frases curtas, não deve ter duplo sentido e evitar número grande de títulos. Os testes psicológicos buscam avaliar características individuais do candidato em relação aos requisitos do cargo [6].

De acordo com Chiavenato [5], esse teste mede o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos que são exigidos pelo cargo e também podem medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Existe uma variedade de provas de conhecimento e capacidade que são classificadas quanto a maneira, a área abordada e a forma: orais, escritas e de realização, podendo ser gerais ou específicas. As provas podem ser elaboradas de maneira tradicionais, objetivas e mistas. O teste é uma medida de desempenho ou de execução e, geralmente, é utilizado para conhecer melhor as pessoas em vários aspectos [5]. Os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem para analisar o comportamento humano baseado no que foi observado na situação do teste [9].

Para aplicar os testes, deve ser observada a validade dos mesmos, que devem ser cientificamente provados se realmente são precisos. Existem dois tipos de testes psicológicos: psicométricos e de personalidade.

## **2.4 Linguagem corporal**

A Linguagem corporal é uma ferramenta de comunicação não verbal, sendo assim, quando se consegue entender o que o corpo tem a dizer, conseguirá entender melhor o que as pessoas estão dizendo e assim transmitir melhor a mensagem. Corresponde a todos os movimentos gestuais e de postura que fazem com que a comunicação seja mais efetiva, é responsável pela primeira impressão de uma pessoa. [10]

Portanto, desempenha um papel de suma importância no contexto da comunicação, funcionando, algumas vezes, como meio de reforçar uma idéia que está sendo transmitida.

Estão fortemente ligados ao psicológico, traços comportamentais são secundários e auxiliares. Geralmente é utilizada para auxiliar na comunicação verbal, porém, deve-se tomar cuidado, pois muitas vezes a boca diz uma coisa, mas o corpo fala outra completamente diferente.

Segundo a psicóloga Davis, em pesquisa realizada por James Kouzes e Barry Posner, revela que apenas 7% do impacto da comunicação é passada pela fala. Já as expressões não verbais contribuem com 55% da mensagem que se quer dar. Os 38% restantes ficam por conta das características vocais do emissor (entonação, ênfase, colocação vocal, volume da voz). [10]

A linguagem do corpo diz muitas coisas aos outros, nosso corpo é antes de tudo um centro de informações para nós mesmos, é uma linguagem que não mente. A comunicação não verbal trata-se de um comportamento humano que não pode ser transmitido satisfatoriamente por meras palavras. [11],

Ainda, definem quatro princípios básicos da linguagem do corpo humano: [11]

I – Os componentes simultâneos das mensagens em linguagem do corpo humano sempre concordam ou discordam entre si;

II – é possível discernir entre atitude conscientemente exteriorizada ou atitude consciente ou inconscientemente oculta;

III - a percepção e/ou reação do receptor das mensagens podem ser de modo consciente e/ou inconsciente;

IV – na percepção consciente de mensagens corretamente avaliadas o acordo dos componentes confirma a verdade da intenção convencionalmente exteriorizada e o desacordo dos componentes revela oposição reprimida à intenção convencionalmente exteriorizada.

#### **2.4.1 - Comunicação não verbal nas entrevistas**

Reis [12], diz que a observação criteriosa dos movimentos no momento de uma entrevista faz com que entendamos melhor o que estão sentido e o que realmente estão dizendo.

[...] as expressões faciais, gestos, movimentos da cabeça e dos olhos, contato e direção que o corpo adota, proximidade física reveladora, roupas e acessórios enviam mensagens claras que podem ser ou não conscientes por parte do emissor. Os sinais vocais estão excluídos da definição não-verbal, porém são muito importantes. [12]

A importância relativa atribuída pelas pessoas às partes que compõem a mensagem é: 10% as palavras, 35% ao tom do discurso e 55% ao comportamento não verbal.

Os elementos não verbais estão presentes em nossas mensagens através das manifestações do nosso corpo, e do toque.

Reis cita ainda a importância para as entrevistas de seleção com foco comportamental da Programação Neurolinguística - PNL. [12]

através do primeiro elemento, a neuro, toma-se conhecimento dos padrões de pensamentos que formam a característica mental de nossas estratégias. Observamos a informação e a mantemos em nossas mentes nas formas: visual, auditiva e cinestésica. [12]

Assim, através do segundo elemento – a linguística – podemos tomar consciência dos padrões de linguagem que usamos com relação a nós mesmos (diálogo interno) e com relação aos outros, e os efeitos da utilização de um mesmo padrão de linguagem. Falar a linguagem do entrevistado significa prestar atenção aos verbos que ele utiliza com frequência e suas respostas e tentar utiliza-los para formular as perguntas nas entrevistas de seleção. [12]

O ser humano se comunica a todo o momento, mesmo sem abrir a boca. Isso porque, além da linguagem verbal, ainda existe a não verbal, que diz respeito aos sons, toques e movimentos que podem dizer muito mais que as palavras. [13],

Em situação que as pessoas estão deslocadas de seu ambiente natural, ou seja, não estão entre amigos e familiares, é normal que utilizem mais a linguagem não verbal, como o que acontece nas entrevistas e dinâmicas de emprego. Mas neste momento, é preciso muita atenção a todas as atitudes tomadas, principalmente aos mínimos detalhes. [13]

Expressão é fundamental: as pessoas que chegam à entrevista estão fora de seu ambiente e, por isso, estão certas se ficarem por mais tempo quietas. Falar muito pode incomodar, mas fazer caretas e se mostrar sério o tempo todo também incomoda. [13]

O entrevistador se sentirá mais confortável com quem conseguir transmitir uma emoção positiva, não sorrindo a todo o momento, mas sendo simpático e educado. Além disso, mostre segurança e não nervosismo. [13]

Atente à postura: o candidato deve ficar à vontade, o que não significa sentar de qualquer jeito. O melhor será deixar a coluna ereta. Evitar posições denominadas de fechamento: braços e pernas cruzadas, os quais demonstraram que você está fechado para novas oportunidades.

Para que as mãos não fiquem perdidas, descanse-as no colo. Outro ponto que deve ser observado são os gestos. Não gesticule de maneira exagerada, o que pode mostrar descontrole e nervosismo. [13]

Movimentos lhe entregam: alguns movimentos feitos com o corpo entregam a situação em que está vivendo e como está se sentindo. Bater os dedos na mesa, balançar muito as pernas, quebrar palitos e rasgar folhas são sinais de desconforto e nervosismo. [13]

Nas entrevistas de emprego, se não conseguir se acalmar, pelo menos não demonstre tão claramente seu estado. Para isso, tente se controlar e mantenha-se sem movimento quando não for preciso.

Alerta para a facilidade de se fazer interpretações incorretas da linguagem do corpo e apresenta um quadro onde podemos observar dois tipos de explicações, uma inocente e a outra não, para um mesmo comportamento humano [14]

Conscientemente, associamos algum ou vários elementos para reforçar a idéia que queremos transmitir, como por exemplo, quando queremos dizer que algo é grande e acompanhamos a fala com a abertura dos braços.

Um desviar de olhar, um aperto de mão ou mesmo um balançar de pés ou joelhos pode prejudicar a avaliação de uma pessoa que está passando por uma entrevista de emprego.

A importância da linguagem não verbal em um processo seletivo irá depender do perfil do entrevistador e da empresa que está contratando.

De acordo com Daniela Zanuncini, 93% da capacidade de comunicação do ser humano é corporal, sendo que os gestos respondem por 55% deste percentual. Dessa forma, algumas atitudes não são bem-vindas em uma entrevista de emprego, como por exemplo, o candidato que esquece o celular ligado.

Por outro lado, alerta a consultora, “é importante salientar que não é um gesto isolado e, sim, um conjunto de gestos em um determinado contexto que vai dizer algo ao interlocutor”. Dito isso, seguem abaixo alguns sinais e seus possíveis significados: [14]

- Coçar olhos e nariz, desviar o olhar ou olhar fixamente nos olhos da outra pessoa, tapar a boca com as mãos ao falar ou pegar na orelha são alguns dos gestos básicos da mentira. Segundo Daniela, eles são muito utilizados, por exemplo, por pessoas que colocam falsas informações no currículo;

- Apertar as mãos com as pontas dos dedos: sugere ao entrevistador que aquele candidato não é uma pessoa muito confiável;



- Movimentar repetidamente pés e joelhos: provavelmente se trata de uma pessoa impaciente;

- Desviar os olhos ou não encarar o interlocutor: pode denotar falta de interesse.

Já os entrevistadores, geralmente, são pessoas treinadas para não demonstrarem empatia ou antipatia pelo candidato.

Entretanto, se no decorrer da entrevista a conversa ficar mais descontraída, o entrevistador sinalizar com sorriso ou balançar a cabeça positivamente, esses são bons sinais. Em contrapartida, se houver uma torcida de lábios, se a pessoa estiver sentada e jogar o corpo para trás ou olhar por cima dos óculos durante a conversa, é melhor ligar o sinal de atenção. [14]

#### **2.4.2 - Sistemas de comunicação não verbal**

A comunicação não verbal é uma fonte muito rica em mensagens que incide sobre a comunicação verbal.

Ainda que seja difícil classificar a quantidade de mensagens não verbais, facilita a explanação apresentando-as em sete canais distintos, mas inter-relacionados, que aqui recebem contribuições de: [15]

**ARTEFATOS:** Envolve aparência física, pessoal, acessórios e objetos que decoram o ambiente.

a) Aparência física - porte, tamanho, cor da pele. A proporcionalidade do peso em relação à altura, a cor da pele e o estilo do cabelo também são formas de comunicação;

b) aparência pessoal - penteado, estilo para se vestir, maquiagem e perfume. A vestimenta é qualquer coisa que se traja e literalmente pode ser lida, afirmam. Ela pode comunicar o status, a posição econômica e social, preferência por algum esporte ou equipe favorita.

c) objetos que as pessoas portam, como agenda, pasta, aparelhos eletro-eletrônicos, entre outros. Os objetos pessoais afetam fortemente a primeira impressão e as pessoas tentam exercer um grande controle das situações, investindo cuidadosamente em roupas, acessórios e objetos ainda que as inferências dependam do imaginário do receptor e do contexto.

d) objetos presentes na decoração dos ambientes e seus entornos. Um escritório amplo com quadros na parede e tapetes aponta para um ocupante hierarquicamente superior a alguém que trabalha numa sala sem acessórios e com pouco espaço de circulação. A decoração do espaço comunica confidências sobre seus ocupantes.

**MOVIMENTOS DO CORPO:** são maneiras como as pessoas movem seus corpos e tomam atitudes. Duas áreas do corpo são fontes importantes de mensagens não verbais: os movimentos do corpo propriamente ditos e a aparência geral do corpo.

**MOVIMENTOS DOS OLHOS:** são as expressões faciais e os movimentos oculares. Uma comunicação facial informa fortemente sobre o estado emocional do emissor. Emoções podem manifestar diferentes significados como felicidade, surpresa, medo, raiva, tristeza, desprezo e interesse. Nas organizações, é importante que as expressões faciais sejam coerentes com as emoções, haja vista que as pessoas observam se a fala está de acordo com os sinais do rosto.

A comunicação através dos olhos emite mensagens diversas dependendo da qualidade do olhar, da direção e da duração. O contato do olho também pode servir a funções como esperar feedback ou informar que o canal está aberto para alguém falar.

**PARALINGUÍSTICA:** são os sinais vocais que acompanham o discurso.

Volume, velocidade, ritmo, tom e expressão da voz são qualidades que influenciam a mensagem. Por exemplo, falar rapidamente comunica algo diferente do que falar lentamente. Por outro lado, o silêncio também emite mensagens: o silêncio pode ser uma demonstração de indiferença por uma pessoa, pode expressar afeição ou amor, especialmente quando

acompanhado de olhares fixos e longos e, pode servir como arma para ferir alguém: dar um "tratamento silencioso".

**TOQUE:** são os comportamentos de tato entre pessoas ou com objetos.

O canal mais íntimo da comunicação humana que é o toque. O toque satisfaz necessidades fisiológicas e sociológicas e pode ser utilizada para oferecer apoio, inclusão, atenção ou, ainda, para cumprimentar ou despedir-se.

**PROXÉMICA:** é o estudo da distância entre as pessoas e os objetos, incluindo as estabelecidas nas relações interpessoais, no desenho dos espaços e nas reuniões de grupo. [15]

Para Krepes [16], o sistema proxémico considerando três aspectos: o espaço pessoal, a territorialidade e a ecologia de grupo.

Já Fischer [17], estabelece diferença entre os conceitos de território e de espaço pessoal: o primeiro é uma área visível e estável e refere-se ao grau de proteção em relação a objetos, móveis e espaços físicos de trabalho, enquanto o segundo é como uma fronteira invisível em torno do indivíduo, uma zona sócio-afetiva, que não pode ser penetrada por outra pessoa sem provocar uma reação de defesa.

O último aspecto da proxémica é a ecologia de pequenos grupos que está relacionada com o arranjo espacial dos membros nas reuniões. As pessoas se comunicam mais ativamente quando estão "cara a cara" com as outras ou bem próximas.

**COMUNICAÇÃO DO TEMPO (Cronémica):** analisa o efeito do tempo na comunicação. [15]

Talvez seja um dos fatores menos conscientes, mas que afetam mais fortemente o tipo de relação que está implícito e que pode ser traduzido pela quantidade e qualidade do tempo que é disponibilizado a um indivíduo.

## **2.5 - Entrevistas de Seleção**

No entendimento de Reis

Entrevista é uma conversa entre duas ou mais pessoas com propósito de alcançar um objetivo; aplica-se a maioria dos encontros em que, geralmente, duas pessoas tentam conseguir algo através de uma conversa. Se a entrevista não tiver um objetivo bem definido, não passará de uma simples conversa. [12]

Já Chiavenato entende que:

É a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. [18]

A entrevista é um dos instrumentos de seleção mais utilizados para fundamentar as decisões relativas à contratação de um novo empregado. Consiste na proposição de perguntas aos candidatos, tendo como objetivo avaliar o domínio de determinadas competências relacionadas ao perfil profissional, levantar informações complementares sobre competências que não foram vistas por meio de outras técnicas, investigar mais profundamente aspectos de uma competência que não tenham sido suficientemente explorados e esclarecer fatos, impressões, confirmar ou rejeitar hipóteses que surgiram ao longo do processo seletivo. [19]

### **2.5.1. - Entrevista de seleção com foco comportamental**

Para Reis o objetivo da entrevista de seleção com foco comportamental é:

a premissa da entrevista com foco em competências comportamentais é a de que o desempenho passado constitui o melhor indicador do desempenho futuro, e este

método tem como principal objetivo investigar a presença ou ausência das competências no comportamento do candidato, minimizando a subjetividade. [12]

O início do processo de entrevista por competência comportamental exige-se primeiro um perfil de competências, onde vamos encontrar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, elaboração de perguntas com foco em competências, onde cada pergunta tem o objetivo de identificar a presença de competências e o planejamento das etapas da entrevista para que ela seja precisa e objetiva. [19]

Para descobrir algumas competências podemos analisar o quadro abaixo

Fonte: HSM Management, novembro/dezembro 1998.

<b>ABORDAGENS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
Analisar um funcionário exemplar	Revela seus pontos fortes	È específica de um só cargo e tem arquitetura complexa
Analisar vários funcionários exemplares	È fácil de generalizar e tem arquitetura simples	Consome muito tempo
Pesquisar os especialistas	È rápida e válida estatisticamente	È difícil de ser “comprada” pelas pessoas
Compilar modelos externos	Reúne o melhor dos melhores	Não necessariamente se aplica à organização

## **2.6 Perguntas com foco em competências comportamentais**

No entendimento de Reis:

a entrevista comportamental permitirá ao entrevistador coletar dados sobre as habilidades críticas que assegurarão que a pessoa possui os atributos ou as competências que serão investigadas através das perguntas específicas utilizadas na entrevista comportamental. [12]

A formulação das perguntas não devem ser vagas, mas sim específicas ao perfil de competências desejado, focando sempre a objetividade.

Reis, sugere uma lista de competências, que pode se tomar como base para elaboração de perguntas, entre elas estão: comunicação, criatividade, empreendedorismo, estabelecimento de metas, flexibilidade, foco no cliente e em resultados, iniciativa, liderança, motivação, entre outras. [12]

Já Chiavenato explica que:

muitas empresas estão substituindo o tradicional processo seletivo focado em cargos pelo processo centrado em competências individuais, ele diz ainda que “nessas empresas o processo seletivo não funciona como provedor de ocupantes de cargos específicos, mas como provedor de competências para toda a organização. As competências funcionam como a base do processo de comparação e decisão sobre os candidatos. [18]

## **3 Metodologia**

A elaboração deste trabalho, teve como foco de pesquisa prática, em que se empregou uma pesquisa quantitativa, com cinco questões dissertativas, uma coleta de dados realizada com como público alvo quatorze recrutadores e selecionadores do ramo alimentício, sediadas na Região Metropolitana de Campinas - SP. A pesquisa caracterizou pela revisão bibliográfica

de autores atuais e renomados sobre o assunto, pela existência de questionário e visita aos mesmos.

Optou-se pelo questionário, ao invés de outro método de pesquisa, devido às vantagens que ele oferece. O questionário, por sua vez, vem acompanhando de baixo custo. Os informantes podem se sentir mais seguros com os mesmos em função do seu caráter anônimo. Outra característica positiva do questionário é que, em muitos casos, pode exercer menos pressão sobre o respondente para que dê uma resposta imediata e assim por diante.

As perguntas formuladas no questionário decorrem da pergunta problema, estabelecida no início deste trabalho. Decorrem também dos comentários e vastos questionamentos sobre comunicação não verbal no processo de recrutamento e seleção de pessoas e decorrem ainda da literatura existente sobre o assunto.

#### 4 Resultados e discussões

As respostas e os dados obtidos pela pesquisa com a elaboração do questionário para um Grupo de RH com quatorze recrutadores e selecionadores, no ramo alimentício na Região Metropolitana de Campinas, são mostrados nas Figuras a seguir com suas respectivas perguntas:

1. Você analisa o comportamento não verbal dos seus candidatos?

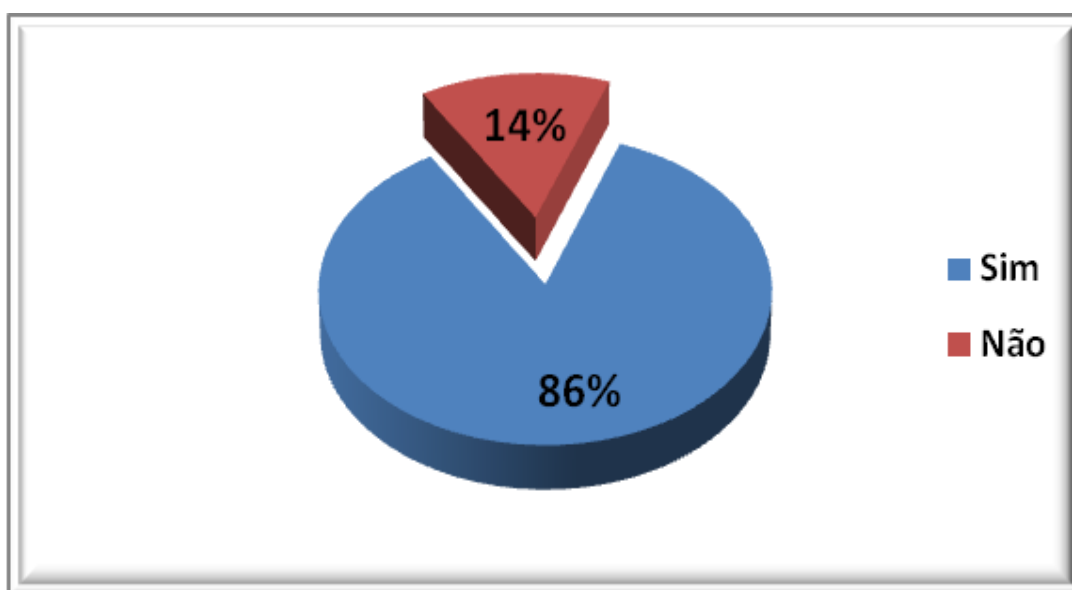
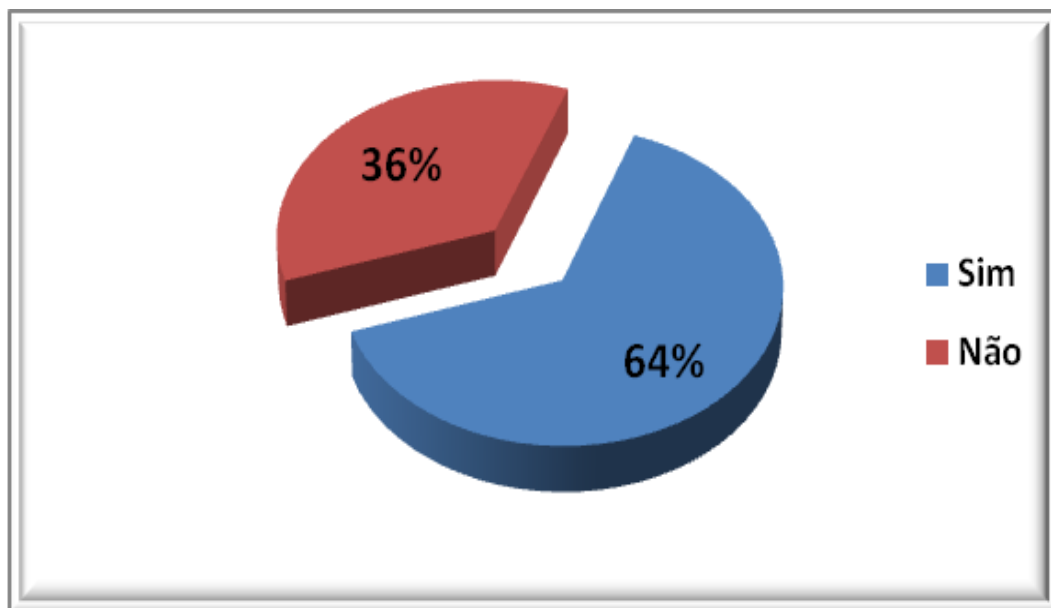


Figura 1: Análise de Comportamento.

Verifica-se que 86% dos entrevistadores analisam o comportamento não verbal dos candidatos e logo 14% não utilizam desta ferramenta.

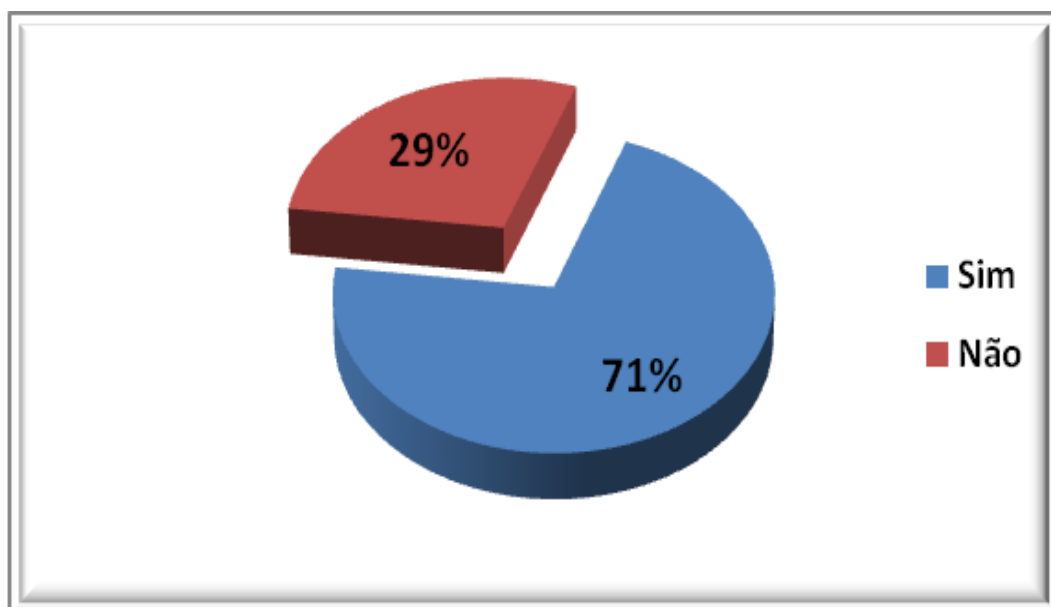
2. Já buscou algum tipo de aperfeiçoamento (curso, palestra, orientação de outros entrevistadores) referente ao comportamento não verbal nas entrevistas?



**Figura 2:** Entrevistadores buscam aperfeiçoar-se para entrevista

Na Figura 2 mostra-se que 36% dos entrevistadores não se preocupam em se aperfeiçoarem para ter um aproveitamento ainda maior na entrevista. Já 64% dos mesmos buscam sim um aperfeiçoamento e colocam que assim podem melhorar seus resultados na entrevista junto aos seus entrevistados para obter um resultado adequado com a realidade e demanda da empresa.

3. Estudos dizem que coçar olhos e nariz, desviar o olhar da outra pessoa, tapar a boca com as mãos ao falar ou pegar na orelha durante a entrevista, são alguns dos gestos básicos da mentira, eles são muito utilizados, por pessoas que colocam falsas informações no currículo ou emitem informações. Você já detectou / desconfiou de alguma situação semelhante a essas e realmente a pessoa omitiu o fato?



**Figura 3:** Análise de Gestos na Entrevista.

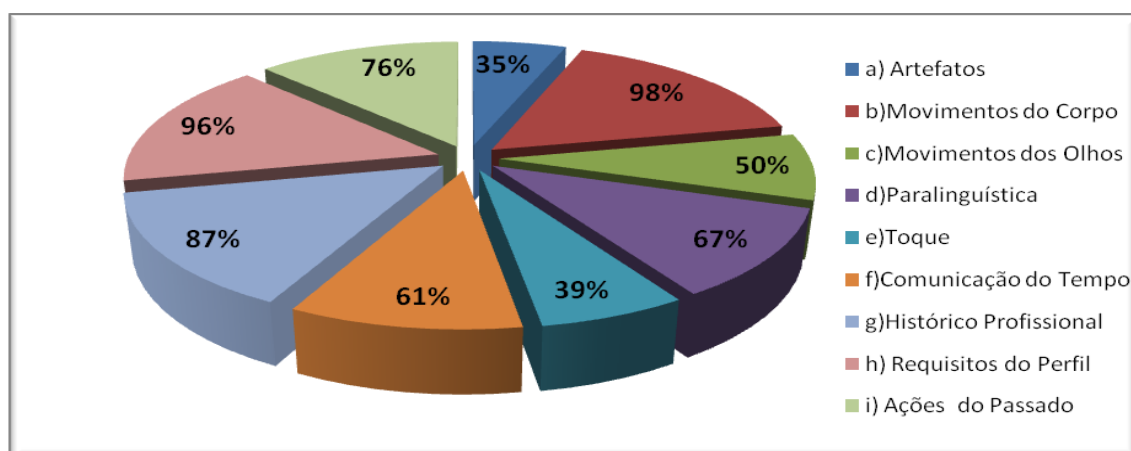
Na Figura acima vem demonstrar que 71% dos entrevistadores analisam e já detectaram mentiras, nos gestos de acordo com as respostas procurando sempre confrontar dados

incluídos no currículo dos candidatos. Assim os 29% dos entrevistadores não analisam e sendo assim não conseguiram identificar e simplesmente perderam com estas informações.

4. Dentre os métodos avaliativos para o seu candidato, enumere de 0 a 5 o que você mais analisa no seu candidato. (1 – não observado com frequência Á 9 – de alta importância no complemento a entrevista)

- a) ARTEFATOS: envolve aparência física, pessoal, acessórios e objetos que decoram o ambiente;
- b) MOVIMENTOS DO CORPO: são maneiras como as pessoas movem seus corpos e tomam atitudes;
- c) MOVIMENTOS DOS OLHOS: são as expressões faciais e os movimentos oculares;
- d) PARALINGUÍSTICA: são os sinais vocais que acompanham o discurso;
- e) TOQUE: são os comportamentos de tato entre pessoas ou com objetos;
- f) COMUNICAÇÃO DO TEMPO (Cronémica): analisa o efeito do tempo na comunicação / entrevista;
- g) Informações do seu histórico profissional;
- h) Parte técnica e requisitos do perfil;
- i) Avalia as ações do passado do profissional;

Na Figura 4 demonstra a sequencia dos métodos avaliativos que são mais utilizados para as entrevistas. Para esta análise leva-se em consideração a respostas que comprova que vem em ordem decrescente. Primeiro a ser utilizado é **b, h, g, i, d, f, c, e e a**. Assim demonstrado abaixo:



**Figura 4:** Métodos Avaliativos mais utilizados pelos entrevistadores, por ordem decrescente.

## 5 Considerações finais

A revisão bibliográfica e a pesquisa de campo realizada e apresentada nesse artigo permitem o estudo sobre a importância do comportamento não verbal para recrutar e selecionar os profissionais requisitados pelas organizações. Em concordância com a literatura, o estudo do comportamento não verbal é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. A seleção de pessoas junto com o método de avaliação não verbal, de acordo com a literatura, é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a que melhor alcançar aos critérios de seleção para a posição disponível, ou seja, como diz o velho ditado: “é escolher a pessoa certa para o lugar certo”.

No decorrer desse processo, como foi possível observar por meio da pesquisa, tanto bibliográfica como de campo, são analisados os comportamentos não verbais durante as entrevistas. E tão grande tem sido o questionamento e o comentário negativo sobre as análises do comportamento não verbal que se decidiu pesquisar e encontrar respostas para a seguinte pergunta “Qual a importância do comportamento não verbal no processo de recrutamento e seleção de pessoas?”. De acordo com o resultado da pesquisa, observou-se que o percentual de análises da comunicação não verbal durante as entrevistas é muito superior aos testes práticos.

Desta forma, espera-se que este Artigo se transforme em instrumento útil para recrutar e selecionar pessoas para as organizações.

Pretende-se também, pelas mesmas razões, que este Artigo seja útil para os outros acadêmicos e pesquisadores em geral, que pretendam desenvolver estudos sobre o assunto.

Em resumo, espera-se que esse Artigo venha a ser útil, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do ponto de vista essencialmente pragmático.

## Referências

- [1] DRUCKER, P.F.; **Fator Humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.
- [2] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos**. São Paulo: Campus 1999.
- [3] CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração estratégica: Planejamento e Implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- [4] FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Org.). **As pessoas na organização**: São Paulo: Gente, 2002.
- [5] CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- [6] PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: São Paulo: LTr, 2004.
- [7] ARAÚJO, Luís Cesar G. de. **Gestão de Pessoas**: São Paulo: Atlas, 2006.
- [8] LIMONG - FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

- [9] CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- [10] DAVIS, F. **A comunicação Não verbal**. Editora Summus, 1979.
- [11] WEIL, P., TOMPAKOW, R. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. 54.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- [12] REIS, Valéria dos. **A Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais**. 1ª Edição: Qualitymark, 2003.
- [13] [www.dignow.org/blog/márcio-krüger-blog-31651-26045.html](http://www.dignow.org/blog/márcio-krüger-blog-31651-26045.html). Acesso em: 28 fev. 2011  
**O CORPO FALA: Linguagem não verbal também é importante em entrevistas de emprego.**
- [14] FURNHAM, A; **Linguagem corporal no trabalho**. Tradução de Márcia da Cruz Nóboa Leme]. São Paulo: Nobel, 2001.
- [15] KREPS, G. L. 1995. **La Comunicación en las Organizaciones**. Wilmington Delaware, USA: Addison – Wesley Iberoamericana, 2. ed.
- [16] KNAPP, M.L. and HALL, J. A. 1997. **Nonverbal Communication in Human Interaction**. Texas, Harcourt Brace College Publishers, 4.ed.
- [17] FISCHER, G. N. **Espaço, identidade e organização**. In: CHANLAT, J. F. O **indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- [18] CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos a empresa**. 6º Edição: Atlas, 2006.
- [19] BANOVA, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004.



## OTIMIZAÇÃO DE UMA LINHA DE PRODUÇÃO NO RAMO DE CONFEÇÕES DE ROUPAS

Juliana Gonçalves<sup>24</sup>

### Resumo

O objetivo deste artigo é analisar os processos produtivos existentes em uma confecção faccionista de pequeno porte situada na cidade de Nova Odessa, estado de São Paulo, na qual foram coletados os dados para o desenvolvimento da pesquisa. O que motivou a realização deste estudo concerne nas dificuldades encontradas no momento em que termina um lote de peças e começa outro em que a maioria das vezes são modelos diferentes, logo os funcionários farão um estudo sobre os processos do novo modelo, criando um sequenciamento de tarefas e alocando-as em seus postos de trabalho deixando a linha de produção balanceada de maneira que facilite e agilize os processos de sua produção. Como a confecção em questão possui diversos clientes e trabalha com produtos e modelos de vestuário sazonais/aleatórios (modelos dificilmente consecutivos), a empresa busca a análise e implantação de melhorias no sentido de melhorar a velocidade e qualidade em sua linha de produção, identificando, gargalos e diminuindo o nível de eventuais retrabalhos que possam vir a acontecer, apresentando métodos que possam ser utilizados atualmente, para que soluções possam ser obtidas. Nos exemplos apresentados conseguiu-se uma melhoria em suas linha de produção em cerca de 35% no modelo 1, no modelo 2 de 33% e no modelo 3 de 17%.

**Palavras chave:** balanceamento de linha, tarefa/processo, capacidade de produção.

### Abstract

*The aim of this paper is to analyze the existing processes in a small manufacturing factionalism in the city of Nova Odessa, São Paulo state, in which data were collected for the research. The motivation of this study is concerned into the difficulties encountered when ending a lot of parts and another begins where most of the time are different models, so the staff will do a study on the processes of the new model, creating a sequencing tasks and allocating them in their jobs leaving the production line balanced way to facilitate and streamline its production processes. As the clothing in question has several clients and works with models of clothing products and seasonal / random (hardly consecutive models), the company seeks to analyze and implement improvements to improve the speed and quality in its production line, identifying bottlenecks and reducing the level of any rework that may happen, with methods that can be used today, so you can get solutions. In the examples presented has been an improvement in its production line in about 35% in the model 1, model 2 of 33% and model 3 of 17%.*

**Keywords:** line balancing, task/process, production capacity.

### 1 Introdução

Este trabalho tem como finalidade mostrar por meio de técnicas da administração da produção, não só uma melhoria em uma linha de montagem de confecções de roupas, mas também pode ser aproveitada e aplicada em qualquer linha de produção ligada a outros ramos.

---

<sup>24</sup> Cursando Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: [goncalves\\_jrg@yahoo.com.br](mailto:goncalves_jrg@yahoo.com.br))

A confecção, em sua formação de preço, destina como valor de mão-de-obra o valor praticado pelo mercado; todavia são poucas as confecções faccionistas que apresentam dados significativos para justificar uma melhor remuneração, ou seja, se elas melhorassem seus estudos internos (tempo-padrão, produtividade e custo minuto), poderiam melhorar a negociação e grande maioria das confecções analisaria os dados e buscaria soluções conjuntas [1].

O dinamismo esperado pelos confeccionistas faz com que as confecções faccionistas procurem sempre melhorar sua mão-de-obra, treinando para essa mudança: num dia fazem camisa, no outro saia; uma hora trabalham com jeans outra com seda [1].

## 2 Referencial teórico

Ao longo do tempo a designação de administração da produção vem sendo confundida com a atividade fabril. Ao ouvi-la, as pessoas logo imaginam um local cheio de máquinas, pessoas andando de um lado para outro, produtos sendo fabricados, vagões ferroviários ou caminhões sendo carregados ou descarregados e assim por diante. Não restam dúvidas que tudo isso tem a ver com administração da produção, mas a imagem é incompleta, pois a administração da produção e operações diz respeito a atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de serviço [2].

A função de produção consiste em todas as atividades que diretamente estão relacionadas com a produção de bens ou serviços. A função de produção não compreende apenas as operações de fabricação e montagem de bens, mas também as atividades de armazenagem, movimentação, entretenimento, aluguel e outros quando estão voltadas para área de serviços. A função da produção consiste em adicionar valor aos bens ou serviços durante o processo de transformação. Segundo esse conceito, todas as atividades produtivas que não adicionarem valor aos bens ou serviços devem ser consideradas como perdas e eliminadas [3].

A Administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou lança na prática de esportes chega a você graças aos gerentes de operações que organizaram sua produção. A função produção é que é responsável por satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços [4].

O "sistema de produção" é definido como o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens no caso de indústrias ou serviços. O sistema de produção é uma entidade abstrata, porém extremamente útil para dar uma idéia de totalidade [2].

Os objetivos da estratégia de produção é fornecer à empresa um conjunto de características produtivas que dêem suporte à obtenção de vantagens competitivas a longo prazo. O ponto de partida para isto consiste em estabelecer quais critérios, ou parâmetros, de desempenho são relevantes para empresa e que prioridades relativas devem ser dadas a eles. Esses critérios deverão refletir as necessidades dos clientes que se buscam atingir para um determinado produto de maneira a mantê-lo fiéis à empresa [3].

Sobre a estratégia da produção, ela fala sobre o padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção. Como em qualquer tipo de estratégia, podemos considerar seu conteúdo e seu processo separadamente. Onde o conteúdo da estratégia da produção envolver decisões e ações específica que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção. Já o processo da estratégia da produção é o método usado para produzir as decisões específicas de "conteúdo" [4].

Para atingir seus objetivos, os sistemas produtivos devem exercer uma série de funções operacionais, desempenhadas por pessoas, que vão desde o projeto dos produtos, até o controle dos estoques, recrutamento e treinamentos de funcionários, aplicação dos recursos

financeiros, distribuição dos produtos, etc. Um bom planejamento estratégico da produção deve preocupar-se em balancear os recursos produtivos de forma a atender à demanda com uma carga adequada para os recursos da empresa. Se os recursos disponíveis e previstos não forem suficientes, mais recursos deverão ser planejados, ou o plano reduzido. Por outro lado, se os recursos forem excessivos e gerarem ociosidade, a demanda planejada poderá ser aumentada, ou os recursos excessivos poderão ser dispensados e transformados em capital [3].

Teoricamente, a administração da produção envolve o mesmo conjunto de atividades para qualquer tamanho de organização. Entretanto, na prática, administrar a produção em organizações de pequeno e médio porte possui seus próprios conjuntos de problemas. Empresas pequenas podem ter exatamente as mesmas questões de administração da produção que as empresas grandes, mas podem ter mais dificuldade em isolar as questões da massa de outras questões da organização [4].

Um sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos. Neste sentido, um crescimento da produtividade implica em um melhor aproveitamento de funcionários, máquinas, da energia e dos combustíveis consumidos, da matéria-prima, e assim por diante. Aumentando a produtividade, diminuem os custos de produção ou dos serviços prestados [2].

Se tratando de classificação dos sistemas de produção a função do fluxo do produto, reveste-se de grande utilidade na classificação de uma grande variedade de técnicas de planejamento e gestão de produção. É assim possível discriminar grupos de técnicas e outras ferramentas gerenciais em função do particular tipo de sistema, possibilidade essa que racionaliza a apresentação didática [2].

O sistema de produção não funciona no vazio, isoladamente. Ele sofre influências, de dentro para fora da empresa, que podem afetar seu desempenho, sofre a influência de um ambiente externo e de um ambiente interno. Os processos administrativos são os processos cujo resultado final é a geração de informações ou de decisões que influenciam a gestão da empresa. Processos são seqüência estruturadas de atividades que, por meio de ações físicas, comportamentais ou de informações, permitem a agregação de valor a uma ou mais entradas, transformando-as em uma ou mais saídas que representam um estado diferenciado do original [2-5].

Os funcionários não devem apenas realizar uma tarefa sob o comando do chefe; eles trabalham com outras pessoas baseados em espírito de equipe para alcançar os objetivos pelo cliente. As chefias são os responsáveis finais pelos processos, elas devem estimular os esforços e evitar a situação em que ninguém pode ser cobrado, pois ninguém é responsável por aquele processo [5].

Os processos de produção, em teoria variam desde aqueles totalmente, manuais até os totalmente automatizados, è claro que na prática existem graus de "manualização" ou de "automação" que se situam numa dimensão contínua, sendo às vezes difícil distinguir o grau em que um processo é mais manual que outro [2].

Cada tipo de processo em manufatura implica uma forma diferente de organizar as atividades das operações com diferentes características de volume e variedade. Como as operações de manufatura, cada tipo de processo em operações de serviço implica uma forma diferente de organização da operação para atender às características diferentes de volume-variedade [4].

A Opção por um sistema de produção, mais manualizado ou mais automatizado, depende em princípio tanto da variedade desejada nos produtos como no volume de produção. Para volumes muito altos e variedade muito baixa, são recomendáveis os sistemas de automação fixa, que levam a uma grande produtividade da mão-de-obra e alta padronização

de produtos. Em contrapartida, um baixo nível de automação será adequado se tanto a variedade nos produtos como a taxa de produção forem muito baixos [2].

Tratando-se de Sequenciamento, Tubino [3] classifica os sistemas produtivos pelo tipo de operações em dois grandes grupos, associados ao grau de padronização dos produtos e ao volume de produção: os processos contínuos onde a maior preocupação encontra-se no atendimento de uma programação da produção concentra-se no fluxo de chegada de matérias-primas e na manutenção das instalações produtivas e os processos discretos que podem ser subdivididos em:

**Processos repetitivos em massa**, que busca um ritmo equilibrado entre vários postos de trabalho, principalmente nas linhas de montagem, conhecido como balanceamento de linhas.

**Processos repetitivos em lote** dá prioridade às ordens empregando um sistema de regras para definir em que seqüência as ordens serão retiradas da fila de espera e em que recurso elas serão alocadas.

**Processo por projeto** atende a demanda específica de um determinado cliente, que muito provavelmente não se repetirá nos próximos pedidos, assim os recursos produtivos são temporariamente alocados a este produto, e uma vez concluído, passam para a próxima tarefa, que pode ter característica diferentes e então os produtos são projetados em estreita ligação com as necessidades dos clientes, dificultando a padronização das operações e das instalações e equipamentos [3].

Na adaptação do produto ao processo, a própria conceituação dos tipos de sistema de produção, é quase que necessário definir algumas características dos produtos a que se destinam, configurando-se assim uma ligação muito forte entre o produto e processo. A adaptação produto/processo dá-se de forma dinâmica: mudanças no produto acabam por exigir mudanças no processo, sob pena de se perder cada vez mais a eficiência produtiva [2].

Tipos de processo são geralmente, abordagens para gerenciar o processo de transformação e dependem do volume e da variedade dos *outputs* de uma operação. Em manufatura, esses tipos de processos são (em ordem de aumento de volume e diminuição de variedade): projeto, *jobing*, lotes ou bateladas, produção em massa e processos contínuos. Nas operações de serviço, embora exista menos consenso sobre a terminologia, os termos geralmente usados (novamente em ordem de aumento de volume e diminuição de variedade) são serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa [4].

Uma operação pode começar a projetar os processos que devem produzi-los. Em seu nível mais estratégico, isso significa considerar a rede total de operações que produz e fornece produtos e serviços aos clientes. Sobre os objetivos da programação e controle da produção, controlar a produção significa assegurar que as ordens de produção serão cumpridas da forma certa e na data certa. Para tanto, é preciso dispor de um sistema de informações que relate periodicamente sobre: material em processo acumulado nos diversos centros, o estado atual de cada ordem de produção, as quantidades produzidas de cada produto, como está a utilização dos equipamentos, etc [2-4].

### 3 Metodologia

Este estudo de caso foi desenvolvido através do método de pesquisa-ação, método esse que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação [6].

A pesquisa foi aplicada a um processo produtivo, que destaca os recursos e ferramentas postos em prática, pode-se dizer que é também descritiva, na qual o pesquisador observou o ambiente onde os estudos foram realizados e participou na aplicação dos métodos utilizados no processo de montagem de roupas. Através do método de balanceamento de linhas que é a distribuição das tarefas aos postos de trabalho de forma a atingir uma dada taxa de produção, e de forma que o trabalho seja distribuído igualmente entre os postos [2].

Foram utilizadas para análise 3 amostras de lotes diferentes, onde cada tarefa/processo de sua produção foi cronometrado. A confecção possui três tipos de máquinas em que as tarefas/ processos são realizados:

**Galoneira** - equipamento direcionado para uso industrial no segmento de malharia. Utilizado para bainhas, aplicação de galão ou viés, costuras decorativas e outras;

**Overloque** - utilizada para fechamento ou acabamento;

**Reta** - utilizada como equipamento básico para todo tipo de vestuário [7].

O problema de balanceamento de linha pode ser resumido nos seguintes pontos [2]:

I - existe um conteúdo  $n$  de tarefas distintas que devem ser completadas em cada unidade do produto (ou parte dele) que sai da linha;

II - o tempo de execução  $t_j$  de cada tarefa  $i$  é conhecido e constante;

III - o conteúdo de trabalho de uma unidade do produto ( o tempo que único posto de trabalho de uma unidade levaria para completá-lo) é dado por  $T = \sum t_j$ ;

IV - o objetivo do balanceamento de linha é organizar as tarefas em grupos, alocando cada um deles a um posto de trabalho;

V - O tempo de ciclo ou simplesmente ciclo é o tempo disponível, em cada posto de trabalho, para completar o grupo de tarefas aí alocado; designando por  $C$  o tempo de ciclo, tem-se:

$$C = \frac{\text{tempo total disponível num dado período}}{\text{produção desejada no período}} \quad (1)$$

VI - o número mínimo  $N$  de postos de trabalho é dado por  $N$ , arredondando-se o resultado (para cima) se  $N$  resultar fracionário;

$$N = \frac{T}{C} \quad (2)$$

VII - a eficiência de uma linha é dada por

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Conteúdo de trabalho } (T)}{N.C} \quad (3)$$

$CP$  = capacidade de produção em unidades por dia;

$TD$  = Tempo disponível para produção em minutos por dia;

$TC$  = tempo de ciclo em minutos por unidade [3].

$$CP = \frac{TD}{TC} \quad (4)$$

#### 4 Resultados e Discussões

Foram cronometrados os tempos de todas as tarefas/processos das amostras, na qual as tabelas 1 e 3 mostram que foi diagnosticada a tarefa D como tarefa gargalo e a tabela 5 mostra que sua tarefa de maior tempo é a B, cada uma teve sua tarefa gargalo, chamada assim devido utilizar mais tempo na realização de seu processo. É ela quem limita a quantidade de peças realizadas por dia. Para saber qual a demanda de peças atingidas por dia foi aplicada em todas as amostras a fórmula (4) que é usada para identificar o  $CP$  (capacidade de produção). Aplicando a fórmula (1), saberemos quantos minutos disponíveis teremos para realizar cada tarefa, porém sabemos que a margem de tempo ou tempo disponível para cada tarefa será

nosso maior tempo, ou seja, o tempo da tarefa gargalo. Para que seja feito o balanceamento da linha de produção é preciso fazer o sequenciamento dos processos das amostras e as alocações de suas tarefas precedentes em cada posto de trabalho, de forma que facilite e aumente a velocidade da linha de produção de uma maneira viável. Contudo para cumprirmos com esse processo foi preciso descobrir quantos postos de trabalho cada amostra necessita, então usamos a fórmula (2) que determinará  $N$  (número mínimo de postos) que a peça precisa ter. As tabelas 2, 4 e 6 mostram quantos postos foram necessários, como as tarefas precedentes foram alocadas, o tempo consumido de cada tarefa, o tempo total da montagem da amostra que é o tempo que um único posto de trabalho levaria para monta - lá, o tempo disponível para cada tarefa e o seu total.

Depois de balancear a linha de produção foi calculado sua eficiência usando a fórmula (3), dando origem à análise dos resultados das alterações e combinações na linha de produção para que fosse montada cada amostra.

**Tabela 1** – Primeiro Objeto de estudo: Blusa (8 operações). Etapas de produção da Blusa.  
Fonte: Autoria Própria (2011).

-	Tarefas	Tempo (min)	Tarefas Precedentes
A	Fazer a gola	2	-
B	Franzir as mangas	1,37	-
C	Forrar as mangas	1,21	B
D	Fechar o ombro e pregar gola	3,15	A
E	Fechar a lateral da blusa	0,65	-
F	Pregar as mangas na blusa	2,48	C,D e E
G	Pregar etiqueta	0,35	D
H	Fazer a barra	1,10	E
-	-	Total= 12,31	-

Aplicação da fórmula (4). Sabendo que:

$$TD = 480 \text{ min. (8h)}$$

$$TC = 3,15 \text{ minutos.}$$

$$CP = ?$$

$$CP = \frac{480}{3,15} = 152 \text{ unidade/dia}$$

Aplicação da fórmula (1). Sabendo que:

$$\text{Tempo total disponível num dado período} = 480 \text{ min. (8h)}$$

$$\text{Produção desejada no período} = 152 \text{ unidades/dia.}$$

$$C = ?$$

$$C = \frac{480}{152}$$

$$C = 3,15 \text{ minuto/unidade}$$

Aplicação da fórmula (2). Sabendo que:

$$T = 12,31 \text{ min.}$$

$$C = 3,15 \text{ min.}$$

$$N = ?$$

$$N = \underline{12,31}$$

3,15

 $N \approx 4$  postos**Tabela 2** - Alocação de tarefas aos postos de Trabalho da amostra 1. **Fonte:** Adaptado de MOREIRA [2].

-	Posto 1	Posto 2	Posto 3	Posto 4	Posto 5	Posto 6	-
Tarefas	A	B,C	D	E,F	G	H	Totais
Tempo consumido (min)	2	2,58	3,15	3,13	0,35	1,10	12,31
Tempo disponível	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	18,90

Aplicação da fórmula (3). Sabendo que:

 $T = 12,31$  min. $N = 6$  $C = 3,15$  min.

Eficiência = ?

$$\text{Eficiência} = \frac{12,31}{6 \cdot 3,15}$$

Eficiência = 0,65

**Tabela 3** – Segundo Objeto de Estudo: Camiseta Baby Look (6 operações). Etapas de Produção da Camiseta Baby Look. **Fonte:** Autoria Própria (2011).

-	Tarefas	Tempo (minuto)	Tarefas Precedentes
A	Fechar ombro	0,45	-
B	Pregar as mangas	1	A
C	Fechar as laterais	0,92	B
D	Fazer barra das mangas e do corpo da blusa	1,47	B,C
E	Passar viés na gola	0,68	A
F	Pregar etiqueta e rebater viés da gola	0,43	E
-	-	Total = 4,95	-

Aplicação da fórmula (4). Sabendo que:

 $TD = 480$  min. (8h) $TC = 1,47$  min. $CP = ?$ 

$$CP = \frac{480}{1,47} = 326 \text{ unidade/dia}$$

Aplicação da fórmula (1). Sabendo que:

Tempo total disponível num dado período = 480 min. (8h)

Produção desejada no período = 326 unidades/dia

 $C = ?$

$$C = \frac{480}{326} = 1,47 \text{ minuto/unidade}$$

Aplicação da fórmula (2). Sabendo que:

$$T = 4,95 \text{ min.}$$

$$C = 1,47 \text{ min.}$$

$$N = ?$$

$$N = \frac{4,95}{1,47}$$

$$N \approx 4$$

**Tabela 4** - Alocação de tarefas aos postos de Trabalho da amostra 2. **Fonte:** Adaptado de MOREIRA [2].

-	Posto 1	Posto 2	Posto 3	Posto 4	Posto 5	-
Tarefas	A,B	C	D	E	F	Totais
Tempo consumido (min)	1,45	0,92	1,47	0,68	0,43	4,95
Tempo disponível	1,47	1,47	1,47	1,47	1,47	7,35

Aplicação da fórmula (3). Sabendo que:

$$T = 4,95 \text{ min.}$$

$$N = 5$$

$$C = 1,47 \text{ min.}$$

$$\text{Eficiência} = ?$$

$$\text{Eficiência} = \frac{4,95}{5,147}$$

$$\text{Eficiência} = 0,67$$

**Tabela 5** – Terceiro Objeto de Estudo: Calça *Legging* (6 operações). Etapas de Produção da Calça *Legging*. **Fonte:** Autoria Própria (2011).

-	Tarefas	Tempo ( minuto)	Tarefas Precedentes
A	Fechar os ganchos	0,67	-
B	Fechar as laterais e entrepernas	2	A
C	Pregar elástico na cintura da calça	0,65	A,B
D	Rebater elástico	1	C
E	Fazer a Barra	0,95	B
F	Pregar etiqueta	0,38	D
-	-	Total=5,65	-

Aplicação da fórmula (4). Sabendo que:

$$TD = 480 \text{ min. (8h)}$$

$$TC = 2 \text{ min.}$$

$$CP = ?$$

$$CP = \frac{480}{2} = 240 \text{ unidade/dia}$$



2

Aplicação da fórmula (1). Sabendo que:

Tempo total disponível num dado período= 480 min. (8h)

Produção desejada no período= 240 unidades/dia

$C=?$

$$C = \frac{480}{240} = 2,00 \text{ minutos/unidade}$$

Aplicação da fórmula (2). Sabendo que:

$T = 5,65 \text{ min.}$

$C = 2 \text{ min.}$

$N=?$

$$N = \frac{5,65}{2}$$

$N \approx 3 \text{ postos}$

**Tabela 6** - Alocação de tarefas aos postos de Trabalho da amostra 3. **Fonte:** Adaptado de MOREIRA [2].

-	Posto 1	Posto 2	Posto 3	Posto 4	Posto 5	-
Tarefas	A	B	C	D,E	F	Totais
Tempo consumido (min)	0,67	2	0,65	1,95	0,38	5,65
Tempo disponível	2	2	2	2	2	10

Aplicação da fórmula (3). Sabendo que:

$T = 5,65 \text{ min.}$

$N = 5$

$C = 2 \text{ min.}$

Eficiência=?

$$\text{Eficiência} = \frac{5,65}{5 \cdot 2}$$

Eficiência= 0,57

## 5 Considerações finais

O intuito central deste artigo foi apresentar, por meio de métodos e ferramentas da administração da produção, melhorias em uma linha de produção de uma confecção de roupa que tem sua produção completamente influenciada pela sazonalidade e também possui como outro agravante: seus produtos não são consecutivos, e geralmente não repetitivo, na maioria das vezes, cada corte (lote) trata de um modelo diferente, de uma novidade e uma nova quantidade.

A empresa não utilizava um método de produção antes, os cortes chegavam, as costureiras davam uma simples analisada na peça e começavam o processo de montagem do jeito que lhe parecia mais fácil, isso gerava uma desorganização na linha de produção, pois,

na maioria das vezes, um posto de trabalho ficava sobrecarregado e os outros postos chegavam a parar, pois dependiam das tarefas precedentes, quando não acontecia de tentarem acelerar os processos para terminar o serviço dentro do prazo estabelecido. Isso acabava em acarretar erros, devido ao não conhecimento das tarefas/processos que o modelo possuía, gerando os retrabalhos, o atraso de entrega para o cliente, diminuindo a demanda de cortes no mês, ou seja, o desconhecimento da capacidade de produção da empresa.

Diante da dificuldade encontrada, foi proposto que fosse feita uma amostra antes de dar início a produção de um novo corte (lote), para que se possa fazer o sequenciamento das tarefas e o balanceamento da linha de produção, facilitando e aumentando sua velocidade e também para que as funcionárias tomassem conhecimentos das tarefas/processos que o modelo possui. No trabalho apresentado, foram aplicados os novos métodos em 3 amostras de cortes (lotes) diferentes, que mostra que, fazendo o uso destes procedimentos, a linha de produção ficará balanceada sem sobrecarregar seus postos de trabalhos. Além de mantê-la organizada, a empresa passa a ter conhecimento de sua capacidade e de sua eficiência de produção, podendo fazer o planejamento de demanda de cortes do mês.

Por fim, analisando os exemplos, conclui-se que: o modelo 1 (blusa) composta por 8 operações, utilizou-se 6 postos de trabalho para ser produzida, aumentando assim a produtividade em cerca de 35%; no modelo 2 (Baby Look), composta por 6 operações, utilizou-se de 5 postos de trabalho aumentando sua produtividade em 33%. Com relação ao modelo 3 (calça legging), composta por 6 operações, utilizou-se de 5 postos de trabalho, aumentando sua produtividade em 17%.

Entretanto, para os resultados obtidos, alguns pontos devem ser levados em consideração para atingir as eficiências e produtividades indicadas: a entrega do corte acompanhado de todos seus aviamentos e acessórios, manutenção de máquinas, falta de funcionários.

## Referências

- [1] NUNES, R. O que as facções esperam das confecções, **Revista Costura Perfeita**, v.44, n.62, 2011, p.48.
- [2] MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [3] TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [4] SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [5] MARTINS, P; ALT, P. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [6] VERGARA, S. **Métodos De Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [7] CADERNO SEBRAE. O que o empresário precisa saber sobre o processo produtivo-VIII, **Revista Costura Perfeita**, v.44, n.63, 2011, p.116.

## HÁ PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA?

Juliana Lima Lacerda<sup>25</sup>

### Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as dificuldades encontradas na inclusão social, com um olhar voltado para os portadores de deficiência auditiva (DA). Os métodos utilizados foram questionários abertos para os DAs já empregados da cidade de Americana, a fim de saber se estão preparados para serem inseridos nas empresas. Contudo a pesquisa mostra que eles se especializam: fazem cursos profissionalizantes e há casos até de surdo com o 3º grau completo. Observaram-se também as dificuldades encontradas pelos deficientes auditivos, cujas dificuldades giram em torno da ausência de intérprete, tanto na empresa quanto na sociedade em geral, principalmente na área da saúde, dificultando assim o relacionamento interpessoal. Isso traz consequência que os levam a formar grupos nas igrejas, para se reunirem e terem enfim uma rede de relacionamento. Outro ponto obtido através de entrevista foi identificar que alguns surdos não ingressam no mercado de trabalho, pois recebem um benefício do governo no valor de um salário mínimo, visto que, se trabalharem, este benefício seria cortado, ficando notável a dificuldade do empregador em achar mão de obra; por outro lado há dificuldade dos deficientes auditivos em relação à falta de intérprete na sociedade em geral.

**Palavras chave:** Inclusão Social; Mercado de Trabalho; Profissionais Especializados; Deficientes Auditivos.

### Abstract

This study is to analyze the difficulties in social inclusion, with a penchant for people with hearing loss (HL). The methods used were open-ended questionnaires for those already employed in the city of Americana, in order to know whether they are ready to be inserted in empresas. Contudo research shows that they specialize, there are vocational courses and a deaf ear to cases with the 3rd completed high school. There were also difficulties encountered by deaf people, whose difficulties revolve around the lack of performer in both the enterprise and in society in general, especially in health, thereby making the interpersonal relationship. This has the consequence that lead to form groups in the churches to come together and finally have a social network. Another point obtained through interviews was to identify that some deaf people do not enter the labor market, as they receive a government benefit in the amount of a minimum wage, since, if they work, this benefit would be cut, leaving the employer noted the difficulty in finding labor, on the other hand there is the difficulty of hearing about the lack of an interpreter in society in general.

**Keywords:** Social Inclusion, Labor Market; Specialized Professionals; Deaf.

## 1 Introdução

---

<sup>25</sup> Graduanda em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: [silvalima.juliana@gmail.com](mailto:silvalima.juliana@gmail.com))

Este trabalho foi motivado devido o apresso muito grande que sinto pela comunidade surda, é um sentimento forte que sempre mexeu comigo, despertando essa vontade de integrá-los, recebê-los e recepcioná-los no mercado de trabalho.

Segundo o Censo Demográfico realizado pelo IBGE em 2000, havia 24,6 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência no Brasil, que corresponde a 14,5 da população total, sendo 5.735.099 correspondente a pessoas com deficiência auditiva.

Incapacidade total ou parcial de audição é que os ouvintes chamam de deficiência auditiva ou surdez, porém o termo *surdo* é utilizado pela comunidade surda, ou seja, que possui perda de audição.

O intuito deste trabalho é colher informações referentes a especializações dos portadores de deficiência auditiva, saber se fazem cursos profissionalizantes e em que áreas atuam dentro das empresas. Em paralelo, foram buscadas informações sobre os profissionais das empresas que recebem essa fatia do mercado, se estão preparados e se estudaram a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS.

Contou-se com o apoio e a colaboração de instituições como Associações e Igreja para a realização das pesquisas.

O objetivo deste artigo foi levantar números para concluir se há ou não profissionais especializados para este público com necessidades especiais auditivas. Obter estas informações, para posteriormente trabalhar com essa fatia, que se enquadra na inclusão social e também na lei de cotas. Mensurar se os surdos estão no mercado de trabalho e onde trabalhar com eles.

Esta pesquisa busca enfim, pontuar os lugares que não possuem intérprete de Libras. Pois, tenho o objetivo de trabalhar com a comunidade surda, inserida no mercado de trabalho. Então saber quais os lugares deficientes em interpretes, é de suma importância: para que se possa atuar como tal.

Pretende-se responder e pesquisar a seguinte pergunta problema: No atual mercado de trabalho, há profissionais especializados nas empresas para a inclusão de pessoas com deficiência auditiva?

## 2 Referencial teórico

Incluir é quando a empresa se adapta, se adéqua para receber um profissional com deficiência seja ela qual for, revendo suas práticas e estruturas, para que a pessoa com deficiência (PCD) se integre de acordo com suas limitações dentro da empresa, explica a professora Sueli Teixeira.

De acordo com as Leis nº. 7.853/89 e 8.213/91, art. 93, e os Decretos nº. 3.298/99 e 5.296/04 falam sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho em empresas com mais de 100 funcionários. A inclusão deve ser de 2% quando a empresa tiver de 100 a 200 funcionários, de 3% quando houverem de 201 a 500 empregados, de 501 a 1000 4% e de 5% de inclusão quando tiverem mais de 1.000 funcionários.

Conforme artigo 3º do Decreto nº. 3.298/99, a pessoa portadora de deficiência é aquela que apresenta em caráter permanente, perdas ou anomalias de sua estrutura ou função psicológica, ou anatômica, que geram incapacidades para o desempenho de atividade, dentro do padrão normal para o ser humano. Deficiência física, auditiva, visual, mental e múltipla são as categorias referentes a pessoas portadoras de deficiências.

Já o artigo 70, do capítulo IX do Decreto nº 5.296, de 2004, considera Deficiência Auditiva como perda bilateral, parcial ou total, de quarenta em um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500 Hz, 1.000 Hz, 2.000 Hz e 3.000 Hz.

Observe que não há profissionais preparados para receber, treinar e até mesmo trabalhar com pessoas especiais, portadores de quaisquer que seja sua deficiência. Conforme pesquisa realizada por Silva [1], não há programa específico de recrutamento e seleção na maioria das

empresas. Quando há contratação, as empresas, em sua maioria, não conseguem atingir sua cota de acordo com o número de funcionários. Observe a citação abaixo:

A decisão de abrir postos de trabalho para pessoas com deficiência rompe as barreiras que tradicionalmente excluem essas mesmas pessoas do processo produtivo. A partir daí, três questões devem ser enfrentadas prioritariamente pelas empresas: em primeiro lugar, as dificuldades de compreensão e informação por parte de empregadores e empregados; em segundo, a inexperiência das pessoas da empresa em conviver com pessoas com deficiência; e em terceiro, a precária educação e profissionalização da maioria delas [1].

Ainda há um “pré-conceito” envolto a este tema, as pessoas não os enxergam como pessoas com direitos e deveres, com sentimentos e ideais como qualquer um de nós; às vezes eles têm necessidades especiais no qual não nos dão direitos de discriminá-los, mas sim de respeitá-los e até ajudá-los se assim o quiserem.

Gil citado por Silva [1], esclarece com 10 itens como deve ser a contratação de pessoas deficientes, são eles:

1. Compromisso da direção: assim como combater os preconceitos, acompanhar a adaptação e exigir respeito;
2. Despertar o respeito à diferença: desenvolver o espírito de equipe ajuda na inclusão;
3. Elaborar um programa amplo: ter estruturado o recrutamento a seleção, contratação assim como o desenvolvimento;
4. Como contratar: há entidades e organizações que oferecem consultoria auxiliando o processo de recrutamento e seleção;
5. Derrubar barreiras: estar preparado e considerar que pessoas portadoras de deficiências possam ocupar as vagas em aberto;
6. Permanência, promoção e avaliação: a avaliação de desempenho deve ser válida para todos dentro da empresa;
7. Evitar a segregação: não isolando as pessoas com deficiências;
8. Prevenir fatores de risco: como por exemplo, a brigada de incêndio deve ter treinamento adequado para prestar socorro aos deficientes;
9. Apoiar funcionários: assim como associações voltadas para pessoas com deficiência;
10. Comunicação inclusiva: adaptar a comunicação interna.

A empresa a fim de cumprir a lei de cotas, se esquece de todo o contexto que inclui a receptividade da pessoa com deficiência contratada. Gil novamente citado por Silva [1], orienta que não tratemos a pessoa deficiente como se fosse uma criança; que respeitemos seus utensílios, como uma cadeira de rodas, por exemplo, pois faz parte de seu espaço, é uma extensão de seu corpo, tomemos cuidado ao tocá-los eles podem não gostar. Além de ter toda uma estrutura física, a empresa tem que ter alguém experiente para esclarecer as dúvidas do candidato deficiente em um processo de seleção. Os funcionários da recepção devem ser orientados sobre a presença de pessoas com deficiência.

Note que se voltarmos o foco para a surdez, sua manifestação maior é a falta de fala. A ausência da linguagem oral gera dificuldades para o surdo no convívio de uma sociedade como a nossa [2].

Observe que de acordo com Myklebust citado por Silva *et al.* [2] a dificuldade de entender a linguagem oral gera “comportamentos como birra, agressividade, agitação motora, nervosismo, os quais eram decorrentes da surdez”.

Myklebust citado por Silva; Kauchakje; Gesueli [2] considera que uma criança surda tenha inteligência inferior ao de uma ouvinte. Conclui ainda que devido ao papel importante

da linguagem nos processos de aprendizagem e psicológicos, torna-se óbvio que “a linha de evolução mental e das funções intelectuais” da criança surda não é equivalente a de uma criança ouvinte. Porém há autores como Marchesi também citado por Silva[2], que acreditam que a criança pode sim também perceber o mundo mediante linguagem, na qual se converte em algo essencial em seu desenvolvimento cognitivo.

Segundo Silva *et al.* [2], a criança surda pode sim ter capacidade intelectual paralela a da ouvinte, se ela “internalizar” e adquirir uma língua desde pequena.

As empresas precisam se preocupar com esta fatia do mercado, pois pode haver bons profissionais, precisam também ter dentro das empresas profissionais especializados, e capacitadas para treiná-los e orientá-los e não apenas cumprir a lei para se isentarem da multa. Preocupação e respeito ao ser humano, com a inclusão responsável é o objetivo deste trabalho.

### 3 Metodologia

Para a realização deste trabalho, serão utilizadas pesquisas qualitativas. A aplicação da pesquisa será aberta, a fim de mensurar a realidade e dificuldade de cada entrevistado.

O objetivo da pesquisa é colher dados sobre os profissionais especializados em LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais) e se há este profissional nas empresas. Se o RH da empresa está pronto para receber os surdos, que também se enquadram nas cotas de inclusão social.

Detalhadamente, quantas pessoas estão empregadas, se os surdos são maiorias ou não, se o RH ou o intérprete de libras suporta a demanda dentro da empresa, se há mais profissionais que sabem libras.

Os critérios para a escolha dos participantes da pesquisa foram profissionais já trabalhando, somando um total de 17 entrevistados e o questionário foi com questões abertas.

Contou-se também com uma entrevista/conversa na APADANO (Associação dos Pais, Amigos e Deficientes Auditivos de Nova Odessa) e na APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) de Nova Odessa-SP. A entrevista nessas instituições foi proveitosa, pois possuem um conhecimento mais refinado sobre as necessidades do surdo, embasados nas experiências vivenciais. A fim de conseguirem mensurar as dificuldades e obstáculos encontrados em seu cotidiano.

A justificativa da escolha das instituições foi pelo fato de a residência da pesquisadora ser próxima e também por conhecê-las.

Tal pesquisa qualitativa foi muito útil, pois apontou pontos falhos de empresas, comércios e instituições, enfim, onde eles sentem falta de uma pessoa ouvinte, mas que os entende, ou seja, uma pessoa ouvinte, mas que fala Libras. Desta forma ficaram claros os lugares onde, após especialização, se pode atuar, a fim de acolhê-los e entendê-los.

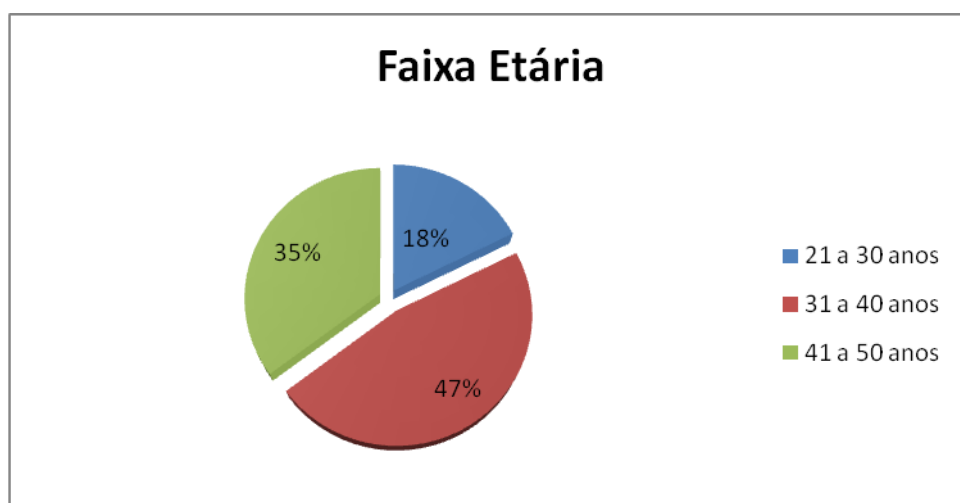
O interesse foi colher informações referentes à especializações dos portadores de deficiência auditiva. Saber quais cursos profissionalizantes fazem, e em que área atuam. Em paralelo, foram buscadas informações sobre os profissionais das empresas que receberam essa fatia do mercado. Se estão preparados, se estudaram a LIBRAS e se são reconhecidos profissionalmente.

Procurar números, para concluir se há ou não profissionais especializados para este público com necessidades especiais. A obtenção destas informações mostra onde e como trabalhar com pessoas portadoras de deficiência auditivas. Enfim, saber se os deficientes estão no mercado de trabalho; como e em que área se pode trabalhar com eles.

### 4 Resultados e discussões

Para a realização deste trabalho, foram realizadas pesquisas abertas, com um grupo de Deficientes Auditivos, sendo 14 que frequentam a Igreja Batista de Americana, e mais 3 de outros lugares, somando 17 entrevistados em Setembro de 2011.

Observe, por meio de gráficos, os resultados obtidos pela pesquisa com os surdos empregados.

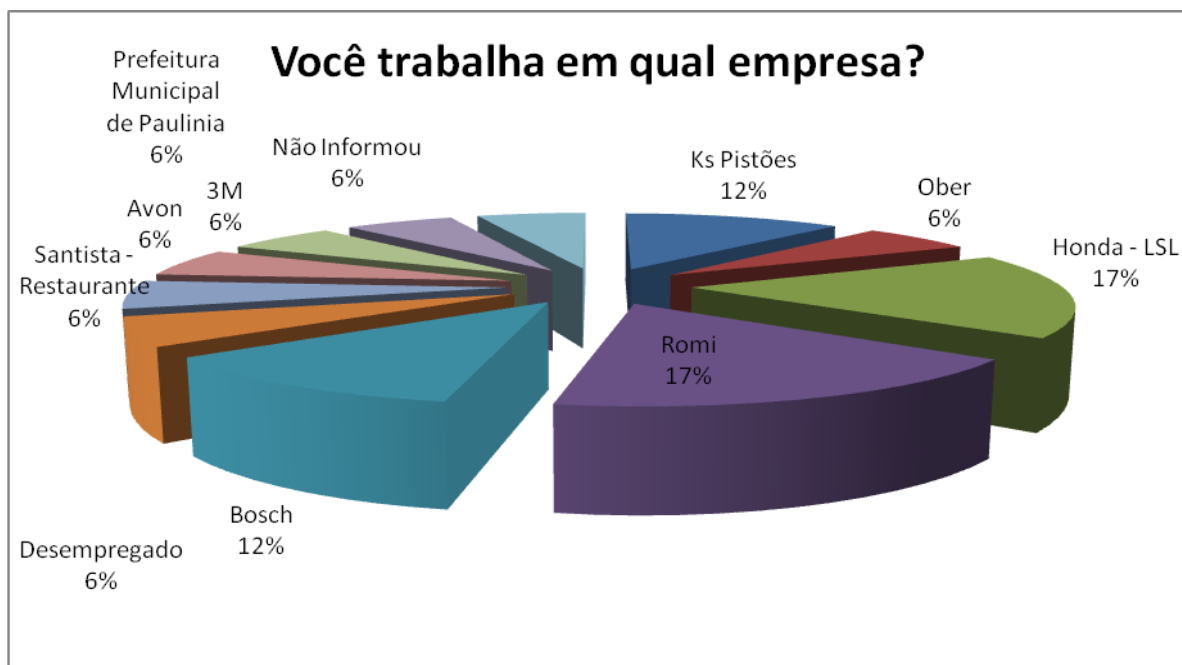


**Gráfico 3:** Percentual dos trabalhadores, por faixa etária.

**Fonte:** Pesquisa Realizada

No Gráfico 1, que diz respeito à idade dos entrevistados, é possível perceber que sua maioria (47%) está com a faixa de idade entre os 31 e 40 anos. Nota-se se que, no grupo entrevistado, não tinham menores de 20 anos nem com idade superior a 51 anos. O mais novo tinha 23 e o mais velho tinha 49 anos.

Observa-se a seguir onde há empregabilidade para os D.A.:



**Gráfico 2:** Empresa dos entrevistados

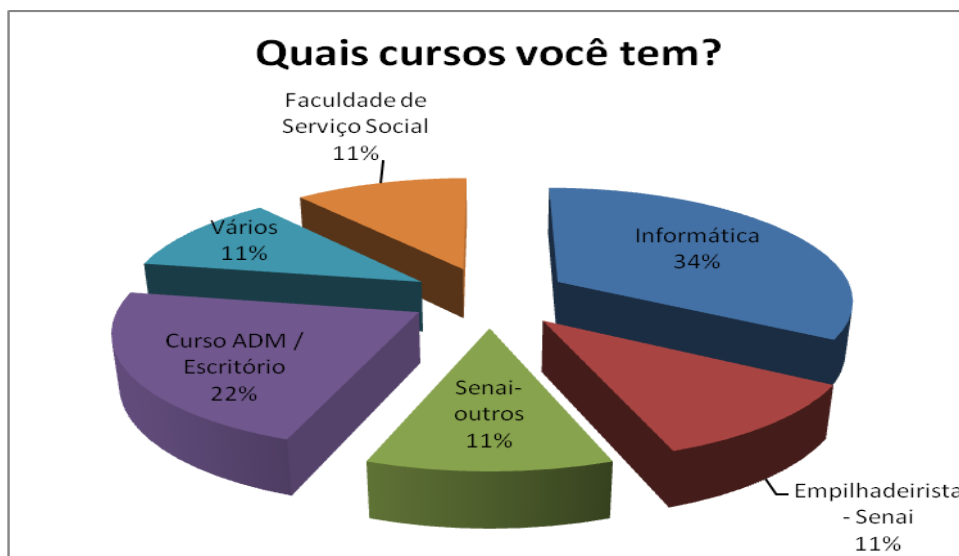
**Fonte:** Pesquisa Realizada

Foram apontadas 09 empresas da região no Gráfico 2, que praticam a inclusão conforme os entrevistados.

De extrema importância saber onde já praticam a inclusão, pois assim quem dominar a língua, também poderá atuar nessas empresas. Ter contato direto e ajudá-los no momento oportuno é uma grande satisfação.

Com base na pesquisa realizada, observou-se que a grande maioria, (82%) está trabalhando na produção, como operador de máquinas ou montagens, quanto aos demais, há uma concursada, um cozinheiro, e um está desempregado.

Pode-se notar, no próximo gráfico, o quão eles se especializam:



**Gráfico 4:** Especializações

**Fonte:** Pesquisa Realizada

No que concerne a especializações, 65% não se preocupam em fazer cursos, já em contra partida, (35%) chegam a possuir até mais de um curso.

Como mostra o Gráfico 4 e seguindo a liderança, tem-se o curso de informática, e há até uma graduada em Serviço Social.

Esta questão comprova a preocupação dos que se especializam, adquirindo muito mais de um curso: superação e crescimento. É o caso da graduada em Serviço Social, um exemplo de vitória. A entrevistada além de possuir nível superior completo, diz ter vários outros cursos. É também um exemplo de superação, pois ao se formar, em sua sala não havia intérprete, sua aprendizagem se deu através de leitura labial e escrita.

O próximo gráfico mensura a possibilidade de intérpretes na empresa.





**Gráfico 5:** Os profissionais da empresa conhecem libras?

**Fonte:** Pesquisa Realizada

Pode-se perceber que, no Gráfico 5, dos entrevistados, 65% disseram que sim, conseguem se comunicar nas empresas. Já 35% não conseguem se comunicar.

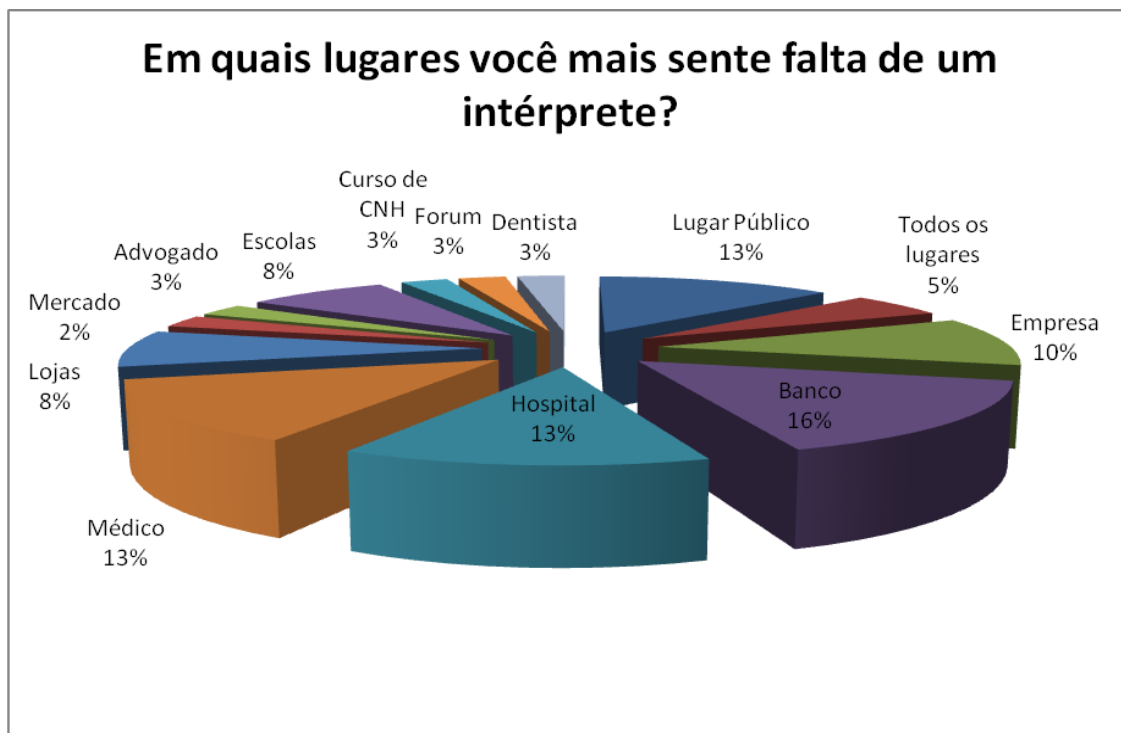
Usando de leitura labial e escritas em papel eles vão levando a vida profissional sem comunicação adequada, deduz-se, então, que estas fatias, incertas, não possuem intérprete na empresa.

Analisando profundamente o gráfico, os 12% que disseram que seus amigos sabem um pouco da língua, somando com o 12% que sabem, porém pouco, totaliza 24% de surdos sem intérprete na empresa. Juntando com os que assumiram de fato não terem o profissional, dá um total de 59% sem intérprete, ou de alguém que domine realmente a língua de sinais.

De acordo com a Intérprete da Igreja Batista de Americana, as empresas não possuem intérprete fixo, para os problemas que possam vir a surgir no cotidiano, mas algumas, quando vão dar palestras contratam um. Comenta também que apenas um gestor, das 9 empresas citadas, sabe a linguagem de sinais.

Enriquecedor este gráfico (5) mostrando que ter a Linguagem hoje é realmente um diferencial, já que como mostra o gráfico poucos dominam realmente a LIBRAS.

No próximo gráfico vê-se onde há necessidade de um intérprete

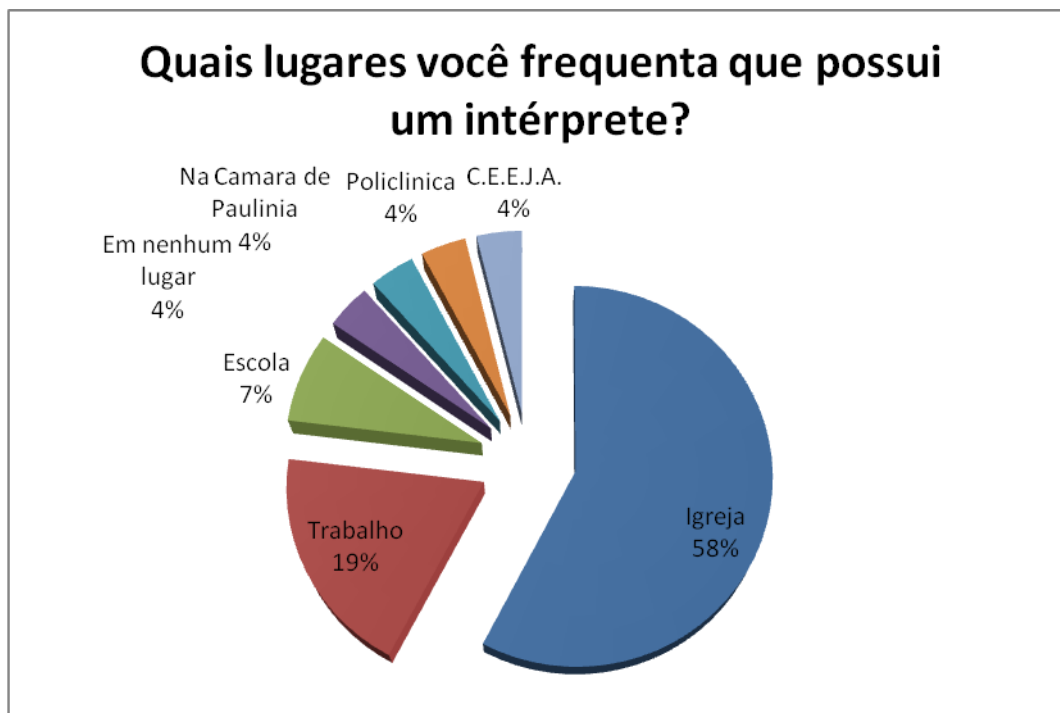


**Gráfico 6:** Lugares onde sentem dificuldade de se comunicar  
**Fonte:** Pesquisa Realizada

O Gráfico 6 representa o grau de dificuldade encontrado pelos deficientes auditivos, ele aponta que 29% sentem falta de um intérprete na área da saúde, em seguida ao mais citado foram os bancos com 16% e, na sequência, 10% mencionaram sentir falta deste profissional nas empresas em que trabalham.

O Gráfico 6 é sem dúvidas um dos mais importantes e enriquecedor, pois, ele pontua claramente onde há necessidade de ouvintes que entendam a língua de sinais. Sinaliza que um intérprete poderá ingressar facilmente em áreas como da saúde e no setor bancário, entre outros, já que não há intérpretes nessas áreas como mostra a pesquisa. A Linguagem de Sinais será um alibi para tais empresas.

Verifica-se na sequência onde há intérprete.



**Gráfico 7:** Lugares onde tem intérprete  
**Fonte:** Pesquisa Realizada

Nota-se que no Gráfico 7, quase 58% dos entrevistados afirmaram que na igreja é onde conseguem se comunicar, em seguida, com 19%, aparece a empresa mostrando que lá também eles conseguem se comunicar.

Foram seis lugares citados, que possuem intérprete, onde um entrevistado afirmou não ter intérprete em lugar nenhum, contra 13 lugares que não possuem intérprete conforme o Gráfico anterior.

Observando os dois últimos gráficos, há um leque enorme de oportunidades de emprego para a pessoa que se especializar em LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais). Pois pode-se perceber que no Gráfico 7, há pouquíssimos empregadores que fazem uso desta prática. E o Gráfico 6 é praticamente um “grito” de socorro e uma sinalização de oportunidades de empregos, já que se trata de lugares sem conhecedores de Libras.

Segundo Maria Tereza Cazzasa, conhecida como Tereca, diretora da APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) de Nova Odessa: hoje (2011) não há mais alunos surdos na instituição. Ela comenta que a empregabilidade é prejudicada devido governo oferecer um benefício para os deficientes auditivos, no valor de um salário mínimo (R\$ 545,00).

Tereca confidencia que os pais não deixam que seus filhos trabalhem, apenas por medo de perder o benefício.

Dado este lamentável, pois impede o desenvolvimento e crescimento dos jovens, limitando sua rede de relacionamento e impedindo que eles cresçam pessoalmente e profissionalmente.

Em contato também com o presidente da APADANO (Associação dos Pais, Amigos e Deficientes Auditivos de Nova Odessa), Daniel Carlos Tavares, ele detalhou ter 80 deficientes cadastrado. A Apadano ajuda oferecendo cursos de LIBRAS para ouvintes interessados e demais cursos como, por exemplo, de informática para os DA (deficientes auditivos). Auxilia também na compra de aparelhos entre outras coisas.

Daniel confidenciou que empresas da região o procuram para que ele possa indicar deficientes auditivos para a empresa. Conta que ultimamente está difícil ajudar as empresas, pois todos que querem trabalhar já estão empregados.

Interessante analisar, que quando entrelaçamos todos os entrevistados, chegamos a seguinte conclusão: tanto o grupo de Americana, quanto o grupo de Nova Odessa, todos estão empregados, os que não estão é porque saíram a pouco tempo da empresa, já os demais não quiseram ou seus pais não deixaram que estes trabalhassem. Isso mostra que temos esta fatia, ou seja, temos a comunidade surda inserida no mercado de trabalho.

## 5. Considerações finais

Essa pesquisa proporcionou a possibilidade de analisar um grupo de surdos. As questões principais abordadas foram: quais cursos eles já possuíam e onde eles sentiam falta de um intérprete? Esta última questão abriu um leque de opções para possíveis oportunidades de emprego, uma vez que esta pesquisadora ao se especializar poderá ter áreas para atuar, como a da saúde, assim como o ramo bancário e também no meio empresarial, que estão deficientes na questão de intérprete de língua de sinais.

Respondendo a problemática do trabalho: há poucos profissionais especializados em Libras atuando nas empresas. Pode-se perceber que a maioria conhece, porém não domina a língua, dificultando assim o relacionamento interpessoal dos surdos.

Conclui-se que as empresas abatem impostos ganhando benefícios fiscais com a contratação de pessoas com deficiência (PCD), mas não dão estrutura, não praticam a inclusão muito menos a responsabilidade social empresarial (RSE).

Inserir o surdo num ambiente sem estrutura, e onde ele não consiga ter uma conversa produtiva com recíproca e nem confortável, com superiores e colegas de trabalho. Visto que alguns se comunicam através de papel escrito ou leitura labial, e nesta última não há retorno e normalmente só um entende.

Infelizmente esta é a realidade dos surdos, com interpretes apenas quando há palestras na empresa. Quadro este que pretende-se mudar futuramente, mesmo que seja em dimensões pequenas como, por exemplo, na empresa em que eu for atuar.

A sugestão de melhoria para as empresas é que haja profissionais da área de Recursos Humanos qualificados em Língua de Sinais, cujo resultado seria atender os portadores de deficiências auditivas, dando-lhes um respaldo adequado quanto a suas necessidades. Ter um profissional diariamente na empresa para o DA sentir-se seguro, e sempre que precisar ir até o RH da empresa na certeza de que será “ouvido”.

Um profissional especializado sanaria problemas como recrutamento e integrações nas empresas que escolherem os surdos para a lei de cotas.

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força e por ter conseguido acabar o curso. Agradeço ao meu orientador pelas valiosas dicas. Agradeço também ao meu marido, Jasiel, pela paciência e amor sempre dedicados a mim; aos meus pais, Marilda e João, pelo apoio e por terem ficado com minha pequena, Eduarda que tanto amo. Agradecimentos também aos que colaboraram respondendo à pesquisa.

Meus sinceros agradecimentos, pois sem a colaboração de cada um, eu não conseguiria realizar este trabalho.

## Referências

- [1] SILVA, P. **A responsabilidade das empresas na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** 59 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração Geral) Faculdades Network, Nova Odessa, 2008
- [2] SILVA, I. R.; KAUCHAKJE, S.; GESUELI, Z. M. **Cidadania, surdez e linguagem: Desafios e realidades.** ed. São Paulo: Plexus, 2003. 247 p.

## MOTIVOS QUE LEVAM OS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA TÊXTIL A UM ELEVADO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO

Juliana Jorge Rosa<sup>26</sup>  
Marshal Orlando Raffa<sup>27</sup>

### Resumo

A tarefa do administrador de recursos humanos é vital para o bom funcionamento e desempenho das organizações, pois a ele cabe a função de avaliar e identificar pessoas que tenham características em comum com a cultura organizacional da empresa. Absenteísmo é definido como ausências não programadas ao trabalho. Altos índices de absenteísmo podem indicar problemas nas relações, nos salários, nos benefícios, no desenvolvimento ou nas condições de trabalho que, por sua vez, podem ser fatores geradores de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais, reclamações trabalhistas, greves, perda de talentos, perda de clientes, perda de mercado, etc. O objetivo deste estudo é analisar o absenteísmo numa empresa do ramo têxtil situada na região metropolitana de Campinas/SP, apontando os principais fatores que influenciam o absenteísmo na percepção dos funcionários, respondendo à questão foco dessa pesquisa: Quais os motivos que levam o setor de Manutenção a um índice de Absenteísmo elevado? Espera-se que o estudo possa ser útil para que os gestores da organização da empresa em questão coloquem em prática medidas para reduzir o índice de absenteísmo na empresa, e, conseqüentemente, preveni-lo a partir da adoção de práticas voltadas para promover o bem estar dos funcionários.

**Palavras chave:** Recursos Humanos, Ausências, Gestão, Políticas.

### Abstract

*The task of the administrator of human resources is vital to the functioning and performance of organizations, because it fits the function to evaluate and identify people who have characteristics in common with the organizational culture. Absenteeism is defined as unscheduled work absences. High rates of absenteeism may indicate problems in relations, wages, benefits, development or working conditions which, in turn, may be factors causing occupational accidents, occupational illnesses, labor strikes, loss of talent, loss of customers, loss of market share, etc.. The aim of this study is to analyze the company's absenteeism in the textile industry in the metropolitan region of Campinas/SP, indicating the main factors that influence the perception of staff absenteeism, answering the question focus of this research: What are the reasons why the industry maintaining a high rate of absenteeism? It is hoped that the study may be useful for the managers of the organization of the company in question put in place measures to reduce the rate of absenteeism in the company, and thus prevent it from adopting practices aimed at promoting good being of employees.*

**Keywords:** Human Resources, Absences, Management, Policies.

---

<sup>26</sup> Cursando Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: juliana\_jorgerosa@hotmail.com)

<sup>27</sup> Orientador Professor Especialista, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: marshalraffa@ricardoxavier.com.br)

## 1 Introdução

Segundo Neves[1] todos os gestores de recursos humanos ou, pelo menos, boa parte deles, devem saber que, para uma empresa ser bem sucedida e principalmente para tornar-se competitiva neste ambiente globalizado e dinâmico em que se vive atualmente, não basta possuir a melhor tecnologia, as melhores estruturas, ou dispor de muito dinheiro para investir em novos negócios e equipamentos, mas, sim, ser uma organização dotada de pessoas talentosas, criativas e inovadoras, pois este é o maior patrimônio de que as organizações podem desfrutar nos tempos atuais, onde o mercado exige cada vez mais competências, o conjunto de conhecimento que muitos dominam de saberes, habilidades relacionadas à prática do trabalho e as atitudes, estejam ou não relacionadas ao comportamento dentro do ambiente de trabalho, fazem destes profissionais seres dotados de características únicas.

Para Aquino [5], a tarefa do administrador de recursos humanos é vital para o bom funcionamento e desempenho das organizações, pois a ele cabe a função de avaliar e identificar pessoas que tenham características em comum com a cultura organizacional da empresa, ou seja, o conjunto dos hábitos, crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas que a organização cultiva, deve se igualar com os objetivos individuais de cada pessoa que compõe ou irá compor a organização.

Muitas são as empresas que falham em seu processo de seleção e, por isso, acabam enfrentando sérios problemas por contratar a pessoa errada, sendo que um dos mais conhecidos é o absenteísmo.

Conforme explica Chiavenatto[2] a análise de indicadores de absenteísmo pode ser uma fonte significativa de entendimento dos custos, do clima e de ganhos efetivos de resultados financeiros e sociais. Muitas vezes, esses indicadores são controlados de forma simplista e operacional, perdendo-se o enfoque estratégico na gestão de valor dos ativos humanos.

Ainda segundo Aquino [5] absenteísmo é definido como ausências não programadas ao trabalho. Altos índices de absenteísmo podem indicar problemas nas relações, nos salários, nos benefícios, no desenvolvimento ou nas condições de trabalho que, por sua vez, podem ser fatores geradores de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais, reclamações trabalhistas, greves, perdas de talentos, de clientes e de mercado etc.

O objetivo deste estudo é analisar o absenteísmo na Tintex Tinturaria Têxtil Ltda., uma empresa do ramo têxtil situada na região metropolitana de Campinas-SP, a partir da identificação do índice de absenteísmo na empresa, apontando os principais fatores que influenciam o absenteísmo na percepção dos funcionários, respondendo à questão foco dessa pesquisa: Quais os motivos que levam o setor de Manutenção a um índice de Absenteísmo elevado?

Espera-se que o estudo possa ser útil para que os gestores da organização da empresa em questão coloquem em prática medidas para reduzir o índice de absenteísmo na empresa e, conseqüentemente, preveni-lo a partir da adoção de práticas voltadas para promover o bem estar dos funcionários.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Absenteísmo

Para Chiavenatto[2], absenteísmo é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente.

De acordo com Xavier [6] é no processo de admissão que se estabelecem as bases do contrato psicológico entre a empresa e o futuro colaborador. É nesse processo que todas as

condições são devidamente esclarecidas, deixando evidente o que a empresa espera do empregado e o que ela oferece a ele, quais são as condições de trabalho etc.

Ainda para Xavier [6], as expectativas do empregado relacionam-se com segurança, remuneração, reconhecimento formal e informal, possibilidade de crescimento, ambiente de trabalho, entre outros pontos. Por outro lado, a empresa espera que o colaborador desempenhe satisfatoriamente suas funções, que mantenha lealdade para com ela, que tenha um adequado nível de adesão e envolvimento etc.

Ainda explica Xavier [6] que se tais contratos foram estabelecidos eficientemente, se são adequados, as relações tendem a transcorrer da melhor maneira, com ganhos em produtividade e satisfação geral. Se isso não ocorrer, porém, as relações podem “desandar” de vez ou manter-se em níveis variáveis de tensão, o que compromete um pouco mais ou um pouco menos tanto a produtividade quanto a satisfação no trabalho.

Para Xavier [6], há muito que o gestor pode fazer para que o processo de admissão venha a contribuir para solidificação e eficiência na relação entre empresa e colaborador. Alguns comportamentos recomendados são:

- Discussão e revisão clara e cuidadosa com o colaborador de tudo o que foi estabelecido no processo seletivo: condições de trabalho, remuneração etc;
- Observação do cumprimento dos procedimentos formais de registro, documentação, formas de processo. Qualquer negligência ou desatenção aqui pode ocasionar sérios problemas;
- Observação cuidadosa do comportamento do futuro colaborador no processo admissional, visando verificar se ele está fazendo sua parte no contrato psicológico;
- Esclarecimento de dúvidas que tenham surgido posteriormente ao processo seletivo;
- Providências para que as propostas sobre as condições de trabalho se materializem imediatamente.

Erros no processo de admissão podem acarretar em vários outros problemas futuros desnecessários à empresa, como o absenteísmo. Por isso as normas e procedimentos devem ser muito bem definidas e explicadas ao colaborador evitando, assim, inconvenientes que levam descontentamento tanto à empresa quanto ao empregado.

### **Causas do Absenteísmo**

Segundo Serson[3], as causas do absenteísmo são complexas. Em momentos em que os empregados deveriam estar trabalhando normalmente. Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Dentre as principais causas do absenteísmo, estão:

- Doença efetivamente comprovada;
- Doença não comprovada;
- Razões diversas de caráter familiar;
- Atrasos involuntários por motivos de força maior;
- Faltas voluntárias por motivos pessoais;
- Dificuldades e problemas financeiros;
- Problemas de transporte;
- Baixa motivação para trabalhar;

- Supervisão precária da chefia;
- Políticas inadequadas da organização.

Existem alguns fatores intrínsecos responsáveis pelo absenteísmo e que refletem o estreito vínculo entre o grau de absenteísmo e as características específicas do tipo de trabalho do empregado. Os principais fatores intrínsecos do absenteísmo são:

1. Nível de emprego: quando em regime de pleno emprego, ocorre uma tendência para o aumento do absenteísmo, provavelmente porque os empregados não temem ausentar-se no pressuposto de que não serão despedidos e que, se isto ocorrer, outras oportunidades de emprego estarão à sua disposição;

2. Salários: existe um terrível paradoxo: alguns autores são de opinião de que os salários altos constituem um estímulo para a obtenção de melhor nível de vida; entretanto, outros observam o contrário, isto é, uma relação direta entre bons salários e absenteísmo.

Todavia, o salário deve ser analisado sob dois aspectos: 1) se o aumento de salários provoca flutuação do absenteísmo; e 2) se os registros dos empregados com diferentes salários acusam eventuais diferenças nos respectivos índices de absenteísmo.

3. Sexo e situação familiar: as pesquisas demonstram maior índice de absenteísmo entre as mulheres em relação aos homens. Todavia, no que tange ao absenteísmo por responsabilidade familiar, o índice maior pertence aos homens;

4. Idade: os índices de absenteísmo são maiores entre os empregados com menos de vinte anos de idade.

Conclui Serson[3] que, uma vez diagnosticadas as causas do absenteísmo, deve haver uma ação coordenada no nível de supervisão com o devido suporte de políticas da organização e apoio da direção para se tentar reduzir os níveis de ausências e atrasos do pessoal, atuando sobre as causas.

Na visão de Pomi[4], o absenteísmo é um dos grandes vilões da perda de produtividade em decorrência do aumento dos custos, diretos e indiretos. Alguns são facilmente identificáveis, mas há outros que, apesar de percebidos, não são tão fáceis de demonstrar, como por exemplo: produtos e/ou serviços que deixaram de ser realizados, tempo para prover a substituição do empregado ausente, necessidade de um maior acompanhamento por parte da supervisão, custos de treinamento, aumento de horas extras, clima de não compromisso, queda da qualidade e estresse dos demais empregados. Tudo isso se refere à motivação, à saúde e ao compromisso da força de trabalho, assim como à competência em gestão de pessoas.

### 3 Metodologia

Este trabalho teve como objetivo analisar o absenteísmo da empresa Tintex – Tinturaria Têxtil Ltda. Os objetivos específicos consistem em calcular o índice de absenteísmo de um setor específico da empresa, descrever os principais motivos que influenciam o absenteísmo na percepção dos funcionários, visando melhoria na qualidade de vida dos seus funcionários, proporcionando maiores lucros à organização.

Pensando no bem estar social e para que possa identificar o problema atual, dados de absenteísmo foram apresentados por intermédio de pesquisa, cujos dados foram coletados a fim de identificar o grau de satisfação de seus colaboradores. Esses dados foram listados e apresentados de forma gráfica, onde foram expostas ideias de melhorias e análises dos pontos críticos a serem tratados.

Foi elaborado um questionário que será aplicado no setor de Manutenção da empresa em que mais tem ocorrência de absenteísmo. O objetivo foi o de analisar os motivos que levam os funcionários ao absenteísmo. O questionário foi composto por 12 questões diretas e objetivas e foi aplicado aos funcionários do setor de Manutenção.



O questionário foi elaborado com o auxílio do Supervisor de RH da empresa. Acredita-se que com essa formatação de questionário, tanto os resultados da pesquisa, quanto a análise desta podem ser obtidos mais rápido em relação a um elaborado de formatação subjetiva ou com respostas descritivas. Isso pode causar atrasos na pesquisa, além da possibilidade de causar constrangimentos ao trabalhador entrevistado.

Sabe-se, também, que o questionário nesta formatação, por apresentar certas limitações, no entanto, para o objetivo que se deseja alcançar, apresentou viabilidade no grupo de trabalhadores do setor onde foi aplicado.

A pesquisa foi focada no setor da Manutenção, enfatizando a busca de melhorias e soluções a serem aplicadas nesse setor da empresa em estudo, tratando-se da Tintex Tinturaria Têxtil Ltda.

A empresa estudada pertence ao grupo Nicoletti Têxtil. Instalada na cidade de Nova Odessa/SP, ela realiza o acabamento de tecidos próprios e de terceiros e conta com engomagem, estamparia de até 3m, tingimento de fios, sanforização, acabamento de fios e acabamentos finos com equipamentos modernos, além de um capacitado corpo técnico especializado em mercado e desenvolvimento de produtos.

A empresa possui hoje em torno de 350 funcionários. Destes foram analisados do setor de Manutençãoem que trabalham em torno de 50 funcionários.

#### **4 Resultados e discussão**

O Setor da Manutenção conta com um total de aproximadamente 50 funcionários. A empresa possui uma meta de 2% de absenteísmo por mês. Os funcionários desse setor estão distribuídos em cinco horários de trabalho, que são:

Turno A - das 06h00 às 14h00 – Regime 6 x 2

Turno B - das 14h00 às 22h00 – Regime 6 x 2

Turno C - das 22h00 às 06h00 – Regime 6 x 2

Turno D – Folguista – Regime 6 x 2 \*

Turno E - das 07h30 às 17h30 – Regime 5 x 2

\*Os funcionários que cumprem a jornada do Turno D – Folguista – trabalham em um horário especial, sendo dois dias das 06h00 às 14h00, dois dias das 14h00 às 22h00 e dois dias das 22h00 às 06h00 e folgam dois dias.

A liderança é composta por um Supervisor de Manutenção e dois líderes de equipes: elétrica e mecânica.

A tabela e os gráficos apresentadospossuem os dados obtidos no período de Julho/2010 à Junho/2011.Os dados foram extraídos diretamente do sistema de ponto eletrônico da empresa usado para controle e acompanhamento das ausências dos funcionários e também para controle de jornada de trabalho.As tabelas apuram o número de horas paradas separadas por três motivos: Faltas, Atestados Médico e Atrasos.

Os dados obtidos e apresentados nessa pesquisa foram obtidos diretamente do setor de Recursos Humanos da empresa pesquisada e foi autorizada a divulgação desses dados nesse trabalho.

Tabela 1: Índice de Absenteísmo por Faltas

Fonte: Dados Extraídos da Empresa

**ABSENTEÍSMO MANUTENÇÃO – FALTAS**

MESES	FALTAS (HORAS)	FALTAS (HRS) ACUMULADAS	DIAS TRABALHÁVEIS	Nº DE FUNC. NO MÊS	TOTAL HRS TRABALHÁVEIS	ACUMULADO NO ANO	ÍNDICE ABSENTEÍSMO DO MÊS	ÍNDICE ACUMULADO	META
JULHO/2010	21	21	27	50	1350	1350	1,56%	1,56%	2,00%
AGOSTO/2010	18,83	39,83	27	50	1350	2700	1,39%	2,95%	2,00%
SETEMBRO/2010	65,5	105,33	24	50	1200	3900	5,46%	8,41%	2,00%
OUTUBRO/2010	12	117,33	25	50	1250	5150	0,96%	9,37%	2,00%
NOVEMBRO/2010	24,33	141,66	24	50	1200	6350	2,03%	11,40%	2,00%
DEZEMBRO/2010	29	170,66	20	50	1000	7350	2,90%	14,30%	2,00%
JANEIRO/2011	14,66	185,32	25	50	1250	8600	1,17%	15,47%	2,00%
FEVEREIRO/2011	61	246,32	24	50	1200	9800	5,08%	20,55%	2,00%
MARÇO/2011	35,66	281,98	26	50	1300	11100	2,74%	23,30%	2,00%
ABRIL/2011	18,55	300,53	24	50	1200	12300	1,55%	24,84%	2,00%
MAIO/2011	44	344,53	26	50	1300	13600	3,38%	28,23%	2,00%
JUNHO/2011	40,33	384,86	26	50	1300	14900	3,10%	31,33%	2,00%

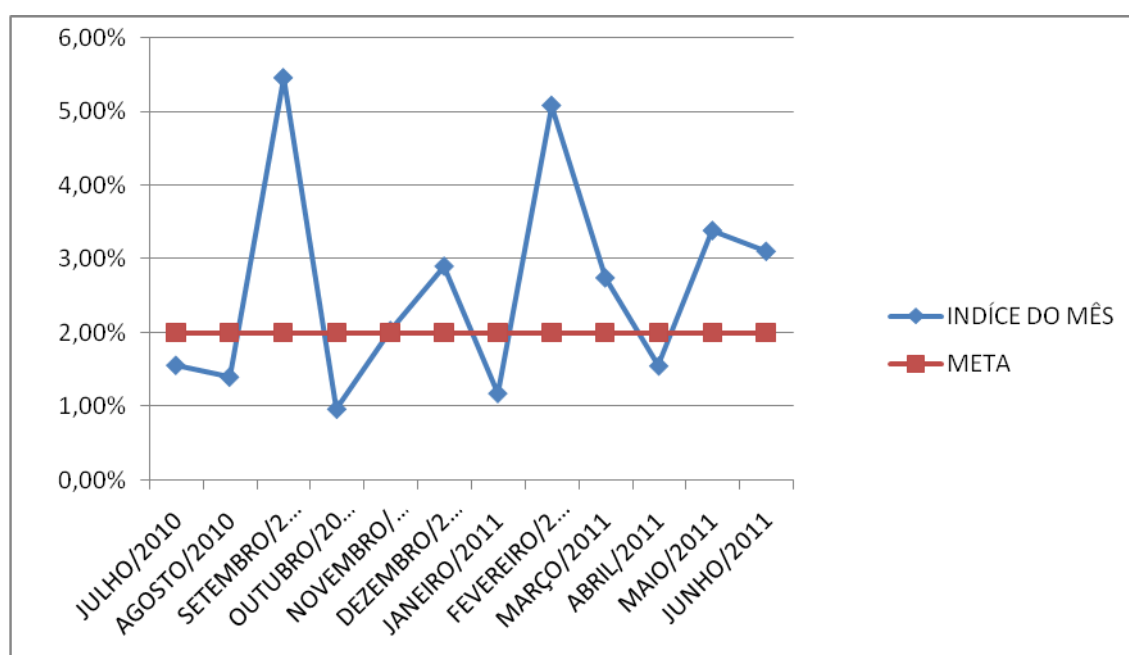


Gráfico 1: Gráfico de Absenteísmo por Faltas

Fonte: Dados Extraídos da Empresa

A Tabela 1 mostra o índice de Absenteísmo pelo motivo de Faltas no período de Julho de 2010 à Junho de 2011. A tabela apresenta em sua estrutura mês a mês a quantidade de horas ausentes por faltas, o índice de faltas acumuladas no período total, o total de dias trabalháveis dentro do mês, o número de funcionários ativos dentro do mês, o total de dias trabalháveis, total de dias trabalháveis acumulados no ano, o índice de absenteísmo no mês, o índice de absenteísmo acumulado no ano e a meta que a empresa pretende atingir.

O Gráfico 1 mostra como está a situação do setor de Manutenção mediante os resultados obtidos. Nota-se que há uma oscilação para baixo e para cima da meta estipulada pela empresa. Hora o índice está abaixo e hora acima da meta. Ainda pode-se notar que em apenas o mês de Novembro de 2010 a empresa alcançou a meta, em cinco meses, o índice ficou abaixo de 2% e em 6 meses o índice ficou acima da meta desejada.

Tabela 2: Índice Absenteísmo por Atestados Médicos

Fonte: Dados Extraídos da Empresa

ABSENTEÍSMO MANUTENÇÃO – ATESTADOS									
MESES	ATESTADOS MÉDICOS (HRS)	FALTAS (HRS) ACUMULADAS	DIAS TRABALHÁVEIS	Nº DE FUNC. NO MÊS	TOTAL HRS TRABALHÁVEIS	ACUMULADO NO ANO	ÍNDICE DO MÊS	ÍNDICE ACUMULADO	META
JULHO/2010	36,43	36,43	27	49	1323	1323	2,75%	2,75%	2,00%
AGOSTO/2010	39,93	76,36	27	49	1323	2646	3,02%	5,77%	2,00%
SETEMBRO/2010	306,05	382,41	24	49	1176	3822	26,02%	31,80%	2,00%
OUTUBRO/2010	271,58	653,99	25	49	1225	5047	22,17%	53,97%	2,00%
NOVEMBRO/2010	54,48	708,47	24	49	1176	6223	4,63%	58,60%	2,00%
DEZEMBRO/2010	159,25	867,72	20	49	980	7203	16,25%	74,85%	2,00%
JANEIRO/2011	413,7	1281,42	25	49	1225	8428	33,77%	108,62%	2,00%
FEVEREIRO/2011	273	1554,42	24	49	1176	9604	23,21%	131,83%	2,00%
MARÇO/2011	249,48	1803,9	26	49	1274	10878	19,58%	151,42%	2,00%
ABRIL/2011	241,57	2045,47	24	49	1176	12054	20,54%	171,96%	2,00%
MAIO/2011	213,78	2259,25	26	49	1274	13328	16,78%	188,74%	2,00%
JUNHO/2011	90,85	2350,1	26	49	1274	14602	7,13%	195,87%	2,00%

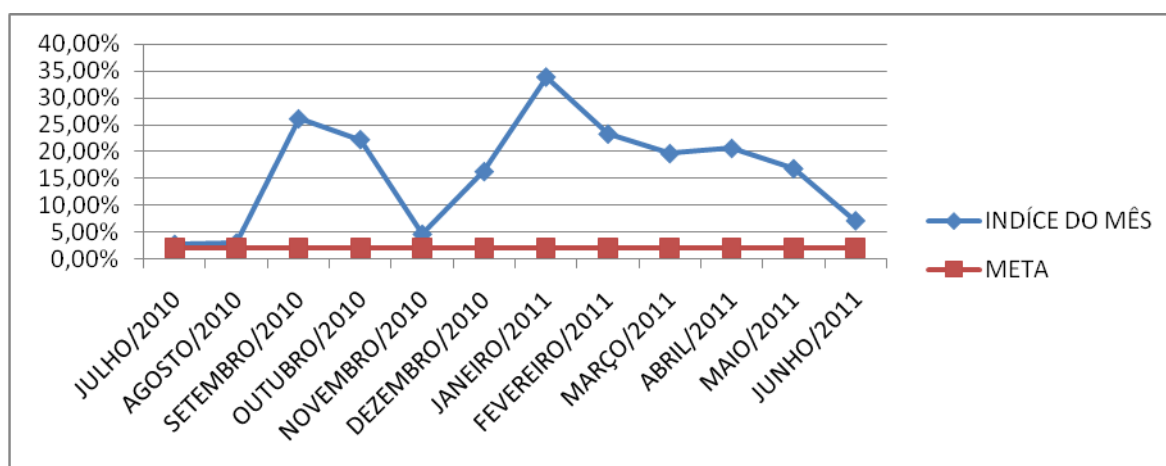


Gráfico 2: Gráfico Absenteísmo por Atestados Médicos

Fonte: Dados Extraídos da Empresa

A Tabela 2 mostra o índice de Absenteísmo pelo motivo de Atestados Médicos no período de Julho de 2010 a Junho de 2011. A tabela apresenta em sua estrutura mês a mês a quantidade de horas ausentes por atestados médico, o índice de atestados médico acumuladas no período total, o total de dias trabalháveis dentro do mês, o número de funcionários ativos dentro do mês, o total de dias trabalháveis, total de dias trabalháveis acumulados no ano, o índice de absenteísmo no mês, o índice de absenteísmo acumulado no ano e a meta que a empresa pretende atingir.

O Gráfico 2 mostra como está a situação do setor de Manutenção mediante os resultados obtidos. Nota-se que o índice de absentismo está todos os meses acima da meta estipulada pela empresa. O que podemos entender que são muitos os funcionários desse setor que apresentam atestados médicos por diversos motivos.

Tabela 3: Índice Absenteísmo por Atrasos  
Fonte: Dados Extraídos da Empresa

<b>ABSENTEÍSMO MANUTENÇÃO – ATRASOS</b>									
MESES	ATRASOS (HORAS)	ATRASOS (HRS) ACUMULADOS	DIAS TRABALHÁVEIS	Nº DE FUNCIONÁRIOS NO MÊS	TOTAL HORAS TRABALHÁVEIS	ACUMULADO NO ANO	ÍNDICE DO MÊS	ÍNDICE ACUMULADO	META
JULHO/2010	6,6	6,6	27	49	1323	1323	0,50%	0,50%	2,00%
AGOSTO/2010	6,18	12,78	27	49	1323	2646	0,47%	0,97%	2,00%
SETEMBRO/2010	4,85	17,63	24	49	1176	3822	0,41%	1,38%	2,00%
OUTUBRO/2010	13,2	30,83	25	49	1225	5047	1,08%	2,46%	2,00%
NOVEMBRO/2010	3,15	33,98	24	49	1176	6223	0,27%	2,72%	2,00%
DEZEMBRO/2010	10,18	44,16	20	49	980	7203	1,04%	3,76%	2,00%
JANEIRO/2011	11,6	55,76	25	49	1225	8428	0,95%	4,71%	2,00%
FEVEREIRO/2011	7,05	62,81	24	49	1176	9604	0,60%	5,31%	2,00%
MARÇO/2011	18,22	81,03	26	49	1274	10878	1,43%	6,74%	2,00%
ABRIL/2011	6,6	87,63	24	49	1176	12054	0,56%	7,30%	2,00%
MAIO/2011	4,65	92,28	26	49	1274	13328	0,36%	7,67%	2,00%
JUNHO/2011	13,85	106,13	26	49	1274	14602	1,09%	8,75%	2,00%

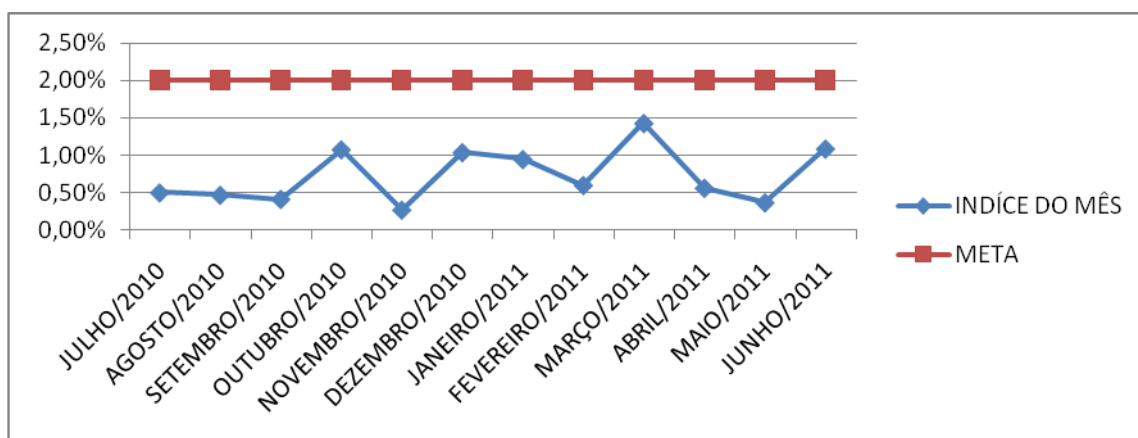


Gráfico 3: Gráfico Absenteísmo por Atrasos  
Fonte: Dados Extraídos da Empresa

A Tabela 3 mostra o índice de Absenteísmo pelo motivo de Atrasos no período de Julho de 2010 à Junho de 2011. A tabela apresenta em sua estrutura mês a mês a quantidade de horas ausentes por atrasos, o índice de atestados médico acumuladas no período total, o total de dias trabalháveis dentro do mês, o número de funcionários ativos dentro do mês, o total de dias trabalháveis, total de dias trabalháveis acumulados no ano, o índice de absentismo no mês, o índice de absentismo acumulado no ano e a meta que a empresa pretende atingir.

O Gráfico 3 mostra como está a situação do setor de Manutenção mediante os resultados obtidos. Nota-se que o índice de absenteísmo está todos os meses abaixo da meta estipulada pela empresa. O que podemos entender que os atrasos não são tão significativos se analisado separadamente, pois, se adicionarmos aos resultados de absenteísmo por Faltas e Atestados Médico, o setor em questão ainda não apresenta boa qualificação comparado ao resultado que a empresa deseja alcançar.

#### 4.1 Análise de dados

Após a análise dos dados apresentados nos Gráficos e Tabelas 1,2 e 3, foi solicitado ao setor que respondesse o questionário que está anexo a este trabalho para apontar qual a causa dos níveis de absenteísmo da empresa estar tão elevados conforme já se observou anteriormente.

O questionário foi aplicado no setor de Manutenção, que conta com um número de aproximadamente 50 funcionários. Desse total, 46 funcionários responderam às questões apresentadas.

O Gráfico 4 mostra que a maioria dos funcionários pesquisados está satisfeita com os benefícios que a empresa oferece.

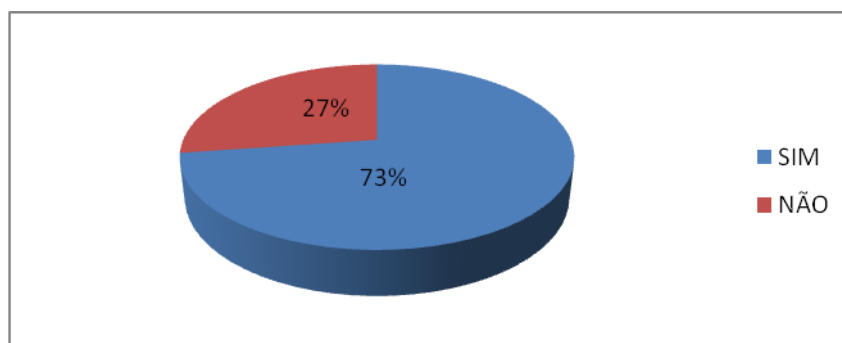


Gráfico 4: Você está contente com os benefícios oferecidos pela empresa?  
Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Apesar de a maioria dos funcionários encontrar-se satisfeita com os benefícios que a empresa oferece, o Gráfico 5 mostra que maior parte dos funcionários entrevistados gostaria de que a empresa ofertasse mais benefícios.

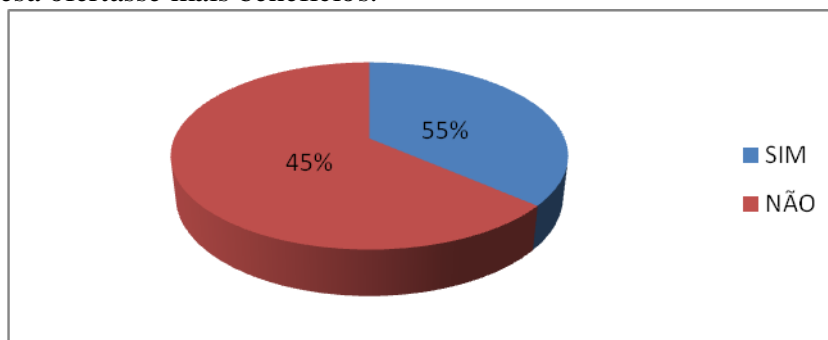


Gráfico 5: Teria mais algum benefício de que gostaria?  
Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Quando questionados sobre quais os motivos que os levam a faltar, grande parte dos entrevistados aponta que o motivo de doença os leva a se ausentarem ao trabalho, logo após vem o transporte como segundo maior motivo que os leva a se ausentar do trabalho, conforme se vê no Gráfico 6.

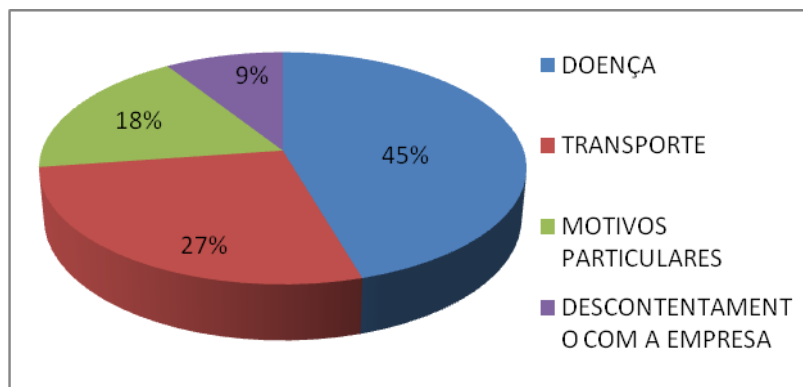


Gráfico 6: Quais os motivos que te levam a faltar?

Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Quando questionados sobre o contentamento dos funcionários em relação aos salários percebidos por eles, conforme se vê no Gráfico 7, a maioria diz que não está contente com os valores pagos pela empresa.

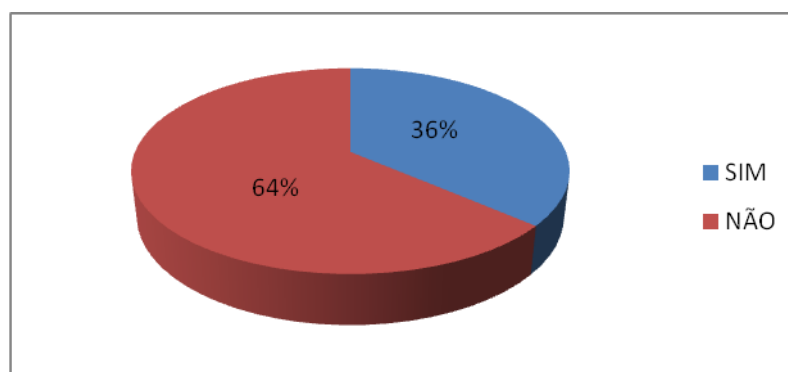


Gráfico 7: Você está contente com seu salário?

Fonte: Questionário Aplicado pela aluna

Já quando foram questionados sobre o contentamento dos funcionários em relação aos seus colegas de trabalho, a grande maioria diz estar contente, conforme vemos no Gráfico 8.

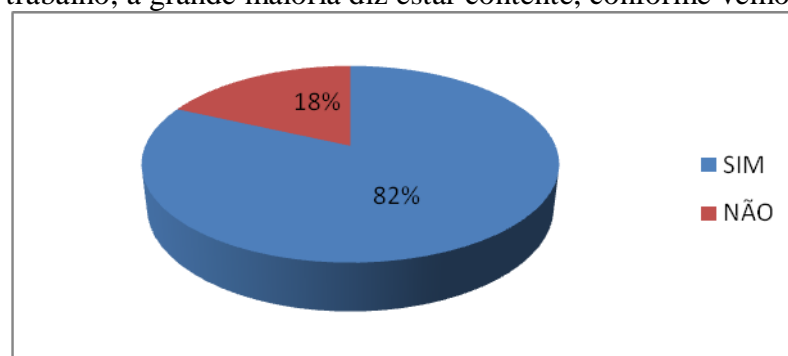


Gráfico 8: Você está contente com seu grupo de trabalho?

Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Quanto ao crescimento da empresa, grande parte dos entrevistados confia que a empresa possa ter bom desempenho nessa área, conforme apresenta o Gráfico 9.

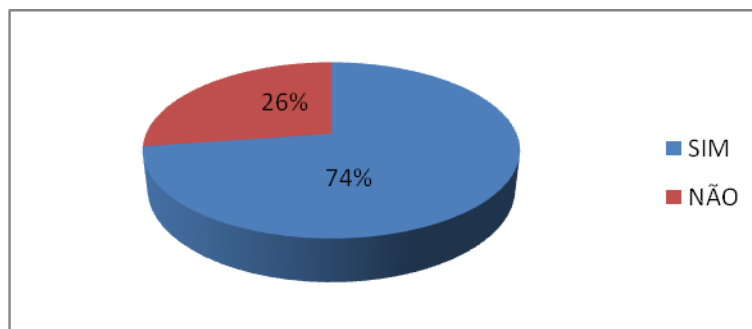


Gráfico 9: Você confia no crescimento da empresa em que trabalha?  
Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Já quando a questão é sobre o crescimento profissional de cada funcionário, a grande maioria diz que não vê perspectiva de crescimento profissional no seu ambiente de trabalho, conforme se vê no Gráfico 10.

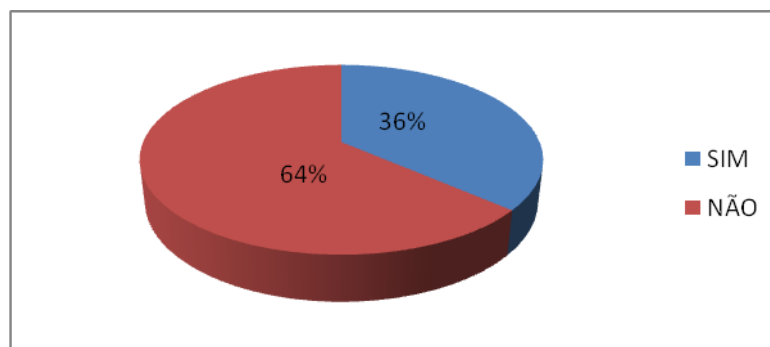


Gráfico 10: Você vê perspectiva de crescimento no seu setor de trabalho?  
Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Quando questionados sobre crescimento pessoal e profissional, todos os funcionários pesquisados disseram que fariam treinamentos periódicos para melhorar seu desempenho pessoal e profissional

O setor da Manutenção apresenta grande quantidade de horas extras todos os meses. Quando questionados se a hora extra é um fator importante de incentivo para trabalhar além da jornada de trabalho, os funcionários pesquisados ficam divididos entre “sim” e “não”, como podemos observar no Gráfico 11.

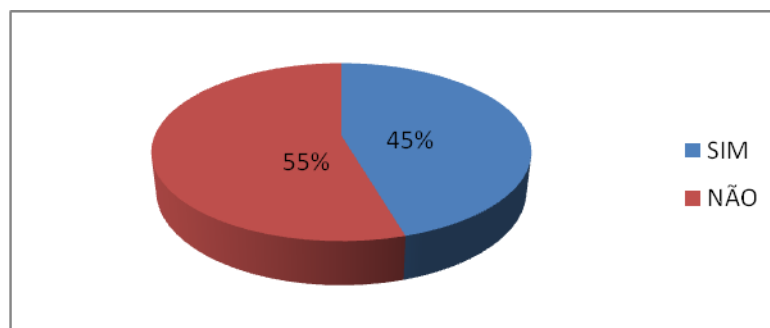


Gráfico 11: Hora extra é fator importante de incentivo a trabalhar em horários extraordinários?  
Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Quando questionados sobre a pressão sofrida no ambiente de trabalho, a maioria diz não sofrer pressão por parte da chefia, como se vê no Gráfico 12.

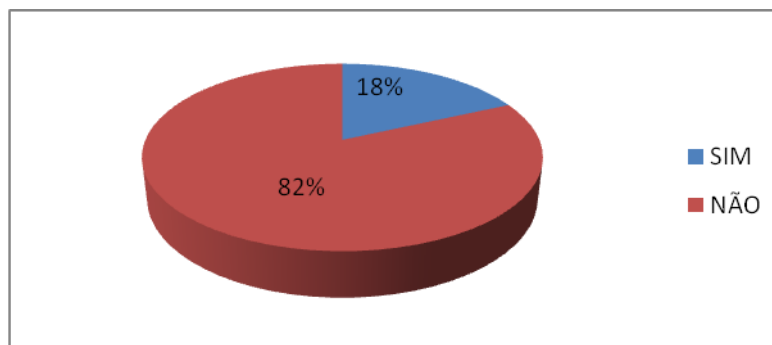


Gráfico 12: Você se sente pressionado por sua chefia no seu local de trabalho?  
Questionário aplicado pela aluna

Ainda com relação à chefia, os funcionários em questão dizem não perder a satisfação do trabalho pela preferência a outro colega segundo apresenta o Gráfico 13.

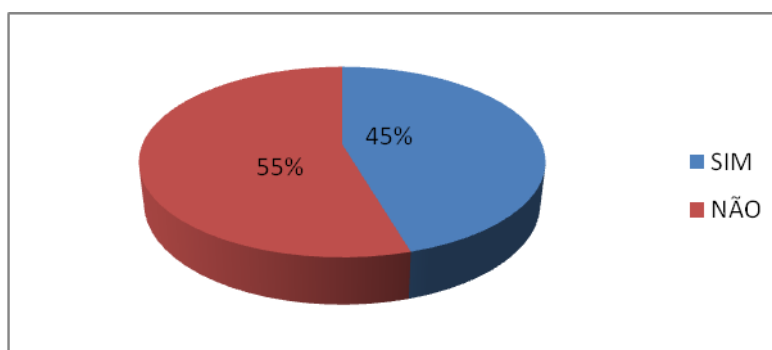


Gráfico 13: A preferência da chefia por um colega seu de trabalho te deixa insatisfeito?  
Fonte: Questionário aplicado pela aluna

Já quando a questão é o stress no trabalho, todos os funcionários entrevistados disseram que o stress pode atrapalhar sua produtividade, fazendo com que, muitas vezes, procurem auxílio médico para resolver o problema.

## 5 Considerações Finais

Considerando a questão inicial dessa pesquisa que era a de verificar quais os motivos que levam o setor de Manutenção a um alto índice de Absenteísmo, podemos concluir que não existe um motivo em particular e sim, uma junção de vários fatores como pode-se verificar de forma explícita nos gráficos 7, 8, 9 e 10. Com isto, a própria pesquisa e seus resultados trouxeram uma revelação preocupante que é a falta de monitoramento quanto à qualidade de vida dos profissionais na empresa, onde é observado no gráfico 6 que 45% das faltas e ausências são motivadas por questões relacionadas com doenças e 100% dos profissionais vinculam o stress como fator que pode atrapalhar sua produtividade.

Dentro destas evidências, adicionar e implantar programas de qualidade de vida, saúde física e mental, programas de retenção de talentos como plano de carreira, diminuirá os índices de absenteísmo e aumentará de forma gradativa a produtividade dos colaboradores da empresa.

## Referência

[1] NEVES, Tiago Salviano. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/administracao-do-absenteismo-e-da-rotatividade/34155/>>. Acesso em: 14.Ago/2011.



[2] CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. V. 2., São Paulo. Ed. Atlas, 1989.

[3] SERSON, Prof. José. **Curso Básico de Administração do Pessoal**. 7ª Edição. Ed. São Paulo, 1983.

[4] POMI, Rugenia. Disponível em: <<http://www.codigorh.com.br/absentesmo-e-rotatividade-de-pessoal/>>. Acesso em: 14. Ago/2011.

[5] AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos, Uma Introdução**. 1ª Edição. Ed. Atlas, 1980.

[6] XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: os Desafios e as Soluções**. São Paulo. Ed. Gente, 2006.

### Anexo

#### Questionário

1. Você está contente com os benefícios oferecidos pela empresa?  
(     ) sim                   (     ) não
2. Teria mais algum benefício que gostaria?  
(     ) sim                   (     ) não
3. Quais os motivos que te levam a faltar?  
(     ) doença           (     ) transporte   (     ) motivos particulares  
(     ) descontentamento c/ a empresa
4. Você está contente com seu salário?  
(     ) sim                   (     ) não
5. Você está contente com seu grupo de trabalho?  
(     ) sim                   (     ) não
6. Você confia no crescimento da empresa que trabalha?  
(     ) sim                   (     ) não
7. Você vê perspectiva de crescimento no seu ambiente de trabalho?  
(     ) sim                   (     ) não
8. Você faria treinamentos periódicos para seu crescimento profissional e pessoal?  
(     ) sim                   (     ) não
9. Hora extra é fator importante de incentivo a trabalhar em horários extraordinários?  
(     ) sim                   (     ) não
10. Você se sente pressionado por sua chefia no seu local de trabalho?  
(     ) sim                   (     ) não
11. A preferência da chefia por um colega seu de trabalho te deixa insatisfeito?  
(     ) sim                   (     ) não
12. Você acha que o stress no trabalho pode atrapalhar a sua produtividade?  
(     ) sim                   (     ) não

Fonte: Aletéia Afonso – 2006: Absenteísmo: Será uma decisão exclusivamente pessoal do trabalhador? Ou um problema de Gestão?

## ESTUDO DE CASO: COMO IMPLANTAR A FERRAMENTA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA, EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE?

Karina Lara Marques<sup>28</sup>

### Resumo

O estudo para implantação foi realizado a partir da necessidade de atrair talentos com habilidades específicas. Buscando realizar escolhas assertivas, elaborou-se um questionário com foco para este processo, com perguntas voltadas sobre competências. O projeto visa operar conhecimento e definição dos requisitos necessários para a aplicação e avaliação desta ferramenta. Para seu desenvolvimento, realizou-se um estudo junto com uma empresa metropolitana de Campinas do ramo de usinagem automotiva, a fim de determinar quais os pontos favoráveis e desfavoráveis da aplicação desta técnica. Com isso, será possível fazer uso dessas informações para desenvolver e capacitar o capital humano, permitindo ainda a identificação dos talentos, para que a empresa possa posicioná-los em cargos compatíveis com as exigências da empresa.

**Palavras chave:** Recursos Humanos, Seleção por Competência

### Abstract

*The study was conducted for deployment from the need to attract talent with specific skills. Seeking to make assertive choices, we prepared a questionnaire with focus to this process, with questions focused on skills. The project aims to define the knowledge and operating requirements for the implementation and evaluation of this tool. For its development, we carried out a study with a company Campinas metropolitan branch automotive machining in order to determine the pros and unfavorable the application of this technique. With it, you can make use of this information to develop empowering human capital, and allows the identification of talents, so the company can place it in positions compatible with the requirements of the company.*

**Keywords:** Human Resources Selection Competency

### 1 Introdução

O objetivo geral deste projeto foi obter conhecimento e definição dos requisitos necessários para a aplicação e avaliação da ferramenta seleção por competência. Seu principal ponto foi como compreender quais os procedimentos e as etapas para a aplicação dessa técnica, saber como e quando se deve aplicá-la e identificar quais pontos favoráveis e desfavoráveis na sua aplicação no setor de Recursos Humanos de uma empresa do ramo metalúrgica e usinagem automotiva. Esta possui uma localização estratégica na região metropolitana de Campinas-SP, usufruindo de ampla logística rodoviária, aérea e portuária, atendendo a mercados nacionais e internacionais.

Seus principais produtos são: Volantes de Motor, Carcaça do diferencial, Cremalheiras, Coletores de escape, Buchas e Arruelas, Alavancas de Engate e Eixo Blank, possui uma alta produtividade e competitividade, seus colaboradores são treinados e motivados.

---

<sup>28</sup> Cursando Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: [klm\\_marques@yahoo.com.br](mailto:klm_marques@yahoo.com.br))

O estudo foi feito de maneira que se possa implantar a competitividade global do mercado de trabalho através dos estudos de competências essenciais, empresariais e humanas que podem ser adquiridas por meio de treinamentos e desenvolvimento de seu próprio talento.

Sabe-se que são os trabalhadores qualificados que fazem a diferença na organização, pois terão condições de produzir inovações, a partir de conhecimentos, experiências com o processo produtivo.

Gestão por Competência tem como objetivo alcançar maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerencias e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado [1].

Este estudo visou operar em prol da excelência na gestão de pessoas, podendo então sair um pouco da subjetividade, para uma visão mais objetiva e mensurável. Determinar quais as competências que a organização necessita e identificar aqueles que já existem com isso, será possível fazer uso dessas informações para desenvolver e capacitar o capital humano, permitindo ainda a identificação dos talentos, para que a organização possa posicioná-la em cargos compatíveis com as exigências da organização, bem como real potencialidade de cada profissional.

A Seleção por Competência fornece aos gestores e profissionais de Recursos Humanos ferramentas que permitam mapear o perfil de competência. Esta implantação cria recursos personalizados para identificar, entre os possíveis candidatos, quem é mais compatível com a vaga disponível.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Recursos humanos**

A área de recursos humanos de uma organização tem como objetivo a atuação com recrutamento seleção, benefícios, segurança do trabalho, treinamento e integração, cargos e salários, avaliação de desempenho, seleção por competência dentre outros. Não é função do RH pressionar o profissional ao trabalho, como de principio pensam as pessoas.

De acordo com Bernardo [2], é função do RH tornar o ambiente de trabalho, o mais agradável e funcional possível. Seu funcionamento se tornará eficaz quando este atingir de forma clara e política adotada e a filosofia de trabalho, e a parti daí traçar um bom planejamento estratégico da empresa.

“A função do departamento de recursos humanos vem ganhando significativo valor na dinâmica de uma organização, pois ela é a grande responsável pelo desenvolvimento de uma estrutura sólida em relação ao quadro de pessoal” [3].

“Por isso, a gestão da área de RH tem sido e continuará sendo uma das ferramentas básicas para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade, preocupando-se pelo desenvolvimento do homem e da sociedade” [4].

Hoje, com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo administrar com pessoas [1].

Muitas organizações reconhecem hoje que nesta área uma função estratégica, onde seu foco e voltado à gestão de pessoas e equipes. Esta atividade além de ser operacional, também acaba contribuindo com os resultados das organizações, de forma que quando se tem pessoa qualificada e motivada dentro da mesma, o sucesso é garantido.

## 2.2. Seleção por Competência

Com o intuito de serem cada vez mais assertiva nas escolhas de seus colaboradores, as organizações estão utilizando a ferramenta seleção por competência que por sua vez utiliza de um questionário objetivo se baseando no comportamento passado do candidato para predizer o comportamento futuro.

De acordo com Gramigna [5], a primeira onda das competências gerou um processo efetivo e sistematizado, a entrevista de incidentes críticos. Usada até hoje, com êxito, nos processos seletivos, permite verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competência de determinado cargo, função ou posto de trabalho.

As competências técnicas estão relacionadas à inteligência intelectual (QI), ou seja, a quantidade de conhecimento formal e acadêmico que o indivíduo conseguiu adquirir (domínio de idiomas, formação acadêmica, domínio de metodologias de trabalho), já as **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS** diz respeito à inteligência emocional (QE), ou seja, o nível de equilíbrio e adequação com o indivíduo interage com o meio em que está inserido [6].

De acordo com a autora Fellipe [6], são exemplos de competências comportamentais habilidades como pró - atividade, flexibilidade, criatividade, organização, comunicação, foco em resultados, ousadia, planejamento, administração do tempo.

As competências comportamentais tem sido preocupação recente do mercado de trabalho, que a não muito tempo atrás observava a penas a habilidade técnica do profissional, mas hoje este quadro mudou e muitos trabalhadores, considerados exímios tecnicamente estão sendo desligados das suas organizações em função da falta de competências comportamentais [6].

Porém, as várias mudanças ocorridas nas empresas nos últimos anos (globalização, aumento da competitividade, necessidade da utilização de técnicas avançadas de negociação), trouxeram com elas a necessidade do trabalho em equipe e conseqüentemente a valorização das competências comportamentais. Foi para atender a demanda dos selecionadores e gestores, que passaram a precisar saber mais sobre as competências pessoais dos candidatos, que surgiu o conceito de seleção por múltiplas competências e as técnicas para a realização de entrevista por competência [6].

Conclui-se que a ferramenta seleção por competência, não pode ser considerado passageiro na área de Recursos Humanos. Pois se tornou um processo que obtém resultados eficientes dentro das organizações onde são implantados.

## 3. Problemática

“Como implantar a ferramenta de seleção por competência em uma empresa de pequeno porte?”

## 4. Implantação de Seleção por Competência

Para se implantar a ferramenta de seleção por competência em uma organização, será necessária uma seqüência de passos, tais como:

- Sensibilidade
- Definição de perfis
- Avaliação de potencial
- Formação de bancos de talentos
- Capacitação e gestão do desempenho

#### 4.1. Sensibilidade

De acordo com Gramingna [5], para que uma implantação de seleção por competência tenha sucesso, é necessário obter um desenvolvimento das pessoas certas da administração, a sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial do processo.

Como o primeiro passo devemos colocar a organização como funciona essa implantação e seu conceito, através de palestra sobre os temas aos gestores, publicação interna nos murais das organizações falando sobre o tema (jornais, internet, revistas), organizações de reuniões sobre apresentação e discussão do tema, feedback sobre as falhas das gestões passadas e o mais importante elaborar um incentivo aos gestores para participarem através de pesquisas sobre o tema.

“O trabalho de sensibilização, quando bem estruturado, facilita a venda da idéia à direção da organização, na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da organização, passa a merecer a atenção da cúpula” [5].

A partir do momento que a organização tenha uma apresentação do tema aplicado, é fundamental que neste momento, nos certifiquemos da missão da mesma, sobre a cultura, se ela tem suas atividades descritas de forma clara e objetiva, sobre os riscos que projeto pode trazer tais (custos, insatisfação, discussão dos resultados e etc.), elaboração para lidar com os possíveis riscos com possibilidades de eliminá-los ou minimizá-los.

#### 4.2 Definições de Perfis

Será necessária a definição de competência de cada grupo e sua função, descrita no quadro abaixo:

1. Reunião orientada por consultorias externa, realizada com diretores e alguns gerentes, selecionados por serem formadores de opinião e exercerem influência nas diversas áreas da empresa.
2. Reuniões orientadas por consultoria interna, com a presença de diretores e pessoas-chaves.
3. Workshop e seminários, ministrados por consultoria externa ou interna, nos quais é focalizada a parte conceitual e metodológica bem como os aspectos relativos a comprometimento responsabilidades e papéis.

#### 4.3. Avaliação de potencial e formação do banco de talentos

Para Collins [7], as pessoas não são os ativos mais importantes de uma organização, as pessoas certas com valores, atitudes, culturas e habilidade certas é o que são.

“O banco de talentos visa desenvolver potenciais e suprir eventuais necessidades de promoções, remanejamento e crescimento profissional, abordando também o crescimento horizontal.” [5].

#### 4.4 Capacitação

De acordo com Gramingna [5], para cada grupo de pessoas, as intervenções variam e têm objetivos diferentes:

AM = Abaixo de média, nesse caso é necessário verificar com é o real motivo do baixo desempenho, tentar recolocar o colaborador em outras funções, para ver em qual ele se adequará melhor.

M = Mantenedores, esse grupo de pessoas são fundamentais nas organizações, pois mesmo com seu potencial baixo, o mesmo possui um bom desempenho. Uma solução é a elaboração de programas de desenvolvimento que facilita a evolução de sua competência.

PP = Potenciais Prodígios, são colaboradores que possuem um alto potencial, porém têm um desempenho abaixo na meta, devido à desmotivação, clima de trabalho, atuação em

áreas incompatíveis com o seu perfil e etc. Uma solução para este tipo de grupo é a tentativa de negociação de metas de melhoria do desempenho, seguida de acompanhamento direto ou até mesmo aconselhamento.

T = Talentos, são colaboradores, que possuem um ótimo desempenho e um alto potencial, as organizações devem tomar muito cuidado para não perderem esses talentos, desta maneira devem ser chamados a participarem de projetos, desafios, terem mais responsabilidades, trabalharem em equipes de forma que possam coordenar a mesma.

## 5 Vantagens

De acordo com a autora Gramingna [5], Será necessária a definição de competência de cada grupo e sua função, descrita no quadro abaixo:

Vantagens	Ponto de Insuficiência
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividade.</li> <li>• Racionalização de tempo.</li> <li>• Imparcialidade.</li> <li>• Enriquecimento das discussões por profissionais com visão imparcial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os profissionais externos possuem poucas informações sobre a história social da organização (jogos de poder, cultura etc.).</li> <li>• Para minimizar este último fator, a empresa cliente deve repassar o maior número possível de informação à consultoria externa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da cultura empresarial.</li> <li>• Valorização do profissional interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a empresa tem uma história de planos que não obtiveram sucesso, a consultoria interna pode sentir-se enfraquecida na condução do processo.</li> <li>• É necessário capacitar os consultores internos, instrumentalizando-os para a ação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização do público-alvo de forma mais intensa.</li> <li>• Possibilidade de colher impressões e feedback dos envolvidos no eventos.</li> <li>• Participação das pessoas com idéias e sugestões de implantação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento financeiro maior do que nas estratégias anteriores, quando realizada por terceiros.</li> </ul>

## 6 Quais as principais dificuldades no modelo de implantação

Um dos principais desafios da implantação dessa ferramenta nas organizações, esta voltada na própria área de Recursos Humanos. A própria organização não acredita no projeto pelo fato de serem pessimistas juntamente com os seus gerentes.

O não domínio dessa nova ferramenta, podendo haver um mau posicionamento de colaboradores e suas funções, a falta de agilidade em tomadas de decisões.

A cultura da empresa pode não se adaptar com a nova política, sua gestão ultrapassada pode ter certa dificuldade em relação à adaptação dessa nova ferramenta, podendo ocorrer jogos de poderes entre as áreas.

Um dos principais índices de falta de planejamento, principalmente em relações financeiras, devido à falta de sua previsão, a implantação de forma incorreta, obtendo-se um acúmulo de responsabilidades e podendo ocorrer o cancelamento do projeto.

### 6.1 Como evitar essas dificuldades

Para que o projeto seja bem sucedido, é necessário que se tenha um apoio da diretoria da organização, através de apresentação sobre o tema, e destacar as pessoas certas, de maneira que todos se certifiquem que será uma vantagem muito grande para a mesma e para os colaboradores.

Gramingna [5], as vantagens destas ferramentas são:

- Definição das vivências de acordo com as competências definidas no perfil do cargo.
- Flexibilidade para adaptar as atividades à cultura e ao contexto da organização.
- Possibilidade de observar as pessoas em ação, favorecendo a objetividade na avaliação.
- Objetividades, as perguntas são diretas e explica sobre as competências básicas para a posição a qual o candidato está sendo cogitado.
- Transparência, as decisões são fundamentais pelas evidências colhidas na entrevista e claramente vinculadas a respostas dadas pelo candidato durante as entrevistas.

## 7 Metodologia

Este trabalho tem como objetivo a implantação da ferramenta de seleção por competência, dentro da área de Recursos Humanos, de uma empresa do ramo metalúrgico e usinagem automotiva, situada na região metropolitana de Campinas.

Foi elaborado um teste com 9 (nove) perguntas sobre competências, referente a empresa do ramo metalúrgica e usinagem do ramo automotivo, que possui uma localização estratégica na Região Metropolitana de Campinas, usufruindo de ampla logística rodoviária, área e portuária, atendendo a mercados nacionais e internacionais.

O teste foi aplicado durante as entrevistas, com novos candidatos as vagas em abertas na organização, em especial aos candidatos para a vaga de produção. O estudo para implantação foi realizado a partir da necessidade de atrair talentos com habilidades específicas para a organização visando atender suas necessidades em relação à mão-de-obra com pessoas qualificadas e motivadas.

## 8 Análises dos resultados

O teste foi aplicado nos meses de Agosto a Setembro de 2011 e teve duração máxima de 20 dias, o público-alvo foram 15 candidatos à vaga da área de produção. Através da realização desse projeto e análise dos dados coletados, pode-se observar o índice da eficiência da implantação desta ferramenta no setor de Recursos Humanos.

Seguem os resultados:

### 8.1 Você se considera um profissional Criativo?

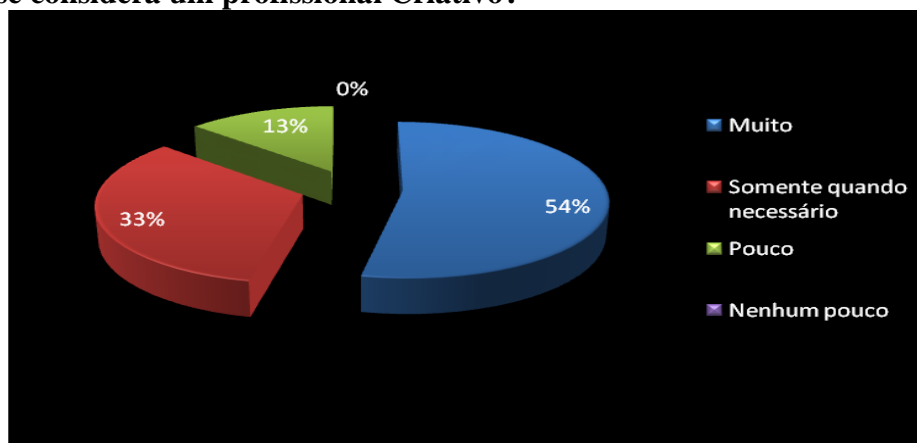


Figura 01: Análise da Competência: Criatividade  
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Verifica-se através das respostas, 54% dos profissionais mostram explorar suas atividades, e sua competência busca apresentar soluções inesperadas e inovadoras para solucionar problemas.

## 8.2 Você se considera flexível?

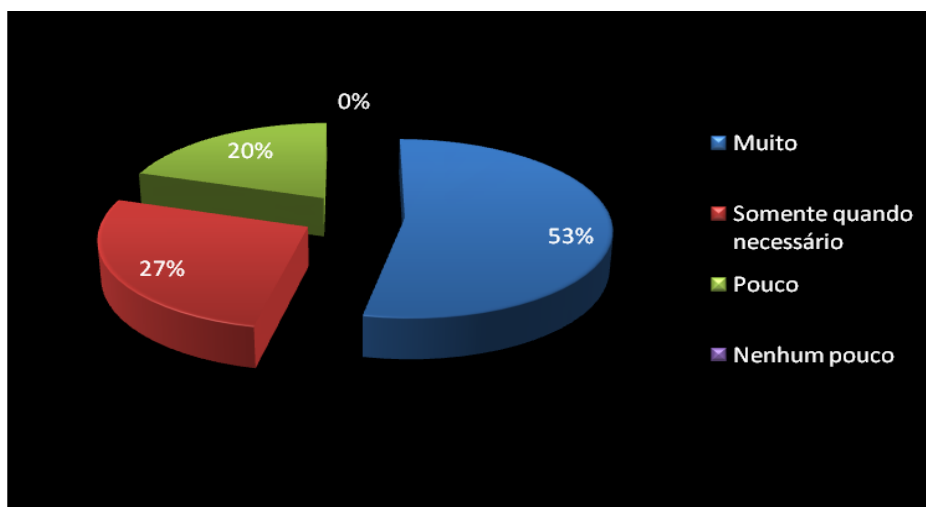


Figura 02: Análise da Competência: Flexibilidade  
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora.

Pode-se observar que 53% dos profissionais se consideram flexíveis, sua competência vem estudar fatores, suas adaptações rápidas a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidades.

## 8.3. Você possui Iniciativa?

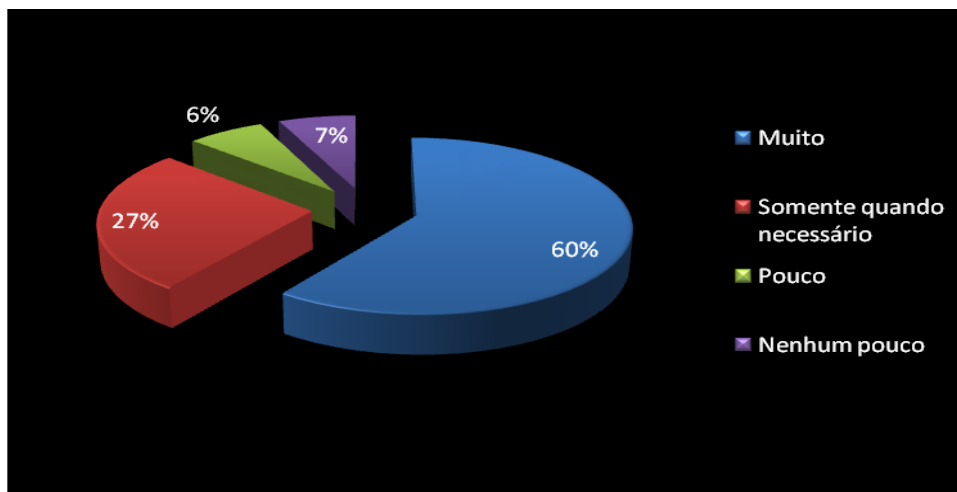


Figura 03: Análise da Competência: Iniciativa  
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Analiza-se que 60% dos profissionais possuem iniciativa, sua competência vem estudar fatores, através da sua capacidade de compartilhar informações e incentivar sua equipe.



#### 8.4. Você possui perfil de Negociação/ Persuasão?

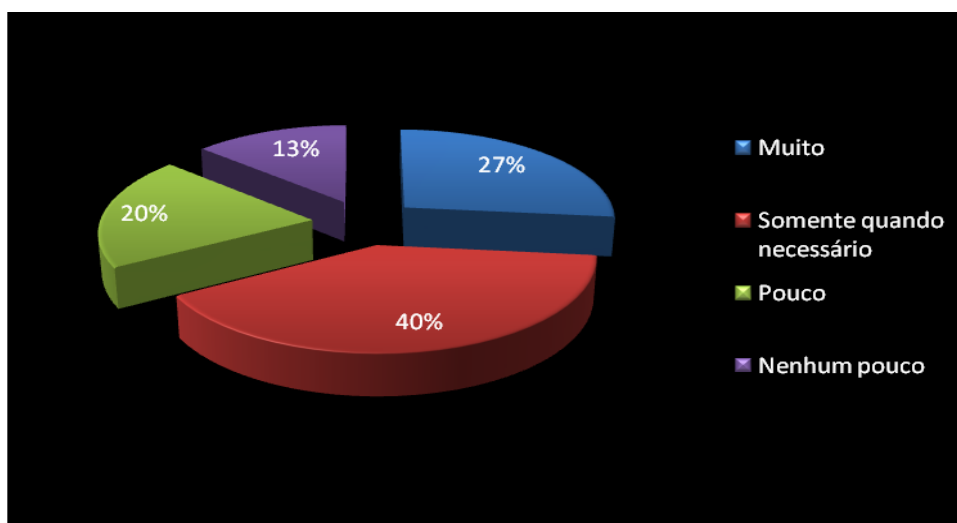


Figura 04: Análise da Competência: Negociação  
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora.

Observa-se que 40% dos profissionais possuem negociação/persuasão somente quando necessário, sua competência busca avaliar a comunicação clara afim de não perder o foco.

#### 8.5. Você possui Espírito Empreendedor?

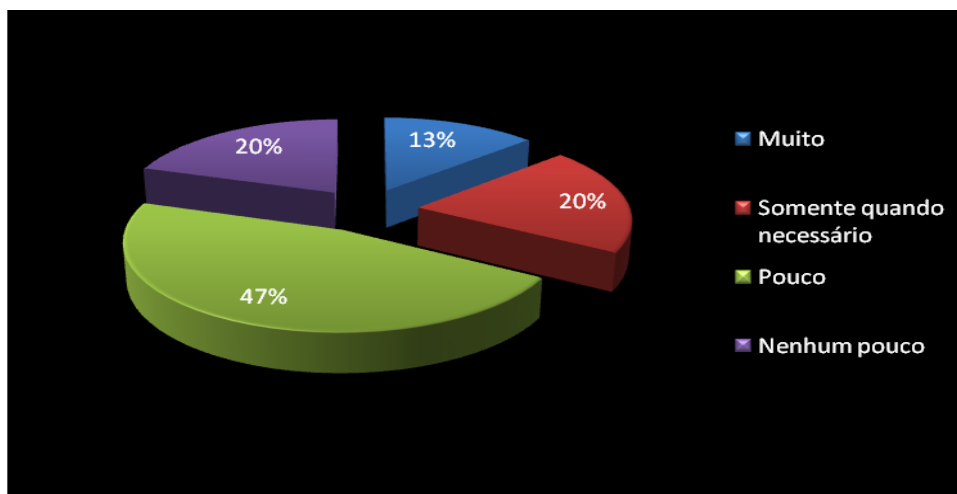


Figura 05: análise da Competência: Empreendedorismo  
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora

Conclui-se que 47% dos profissionais possuem pouco espírito empreendedor, a competência procura identificar novas oportunidades de ação, propondo e implementando soluções aos problemas ocasionados.

### 8.6. Você possui Foco em Resultados?

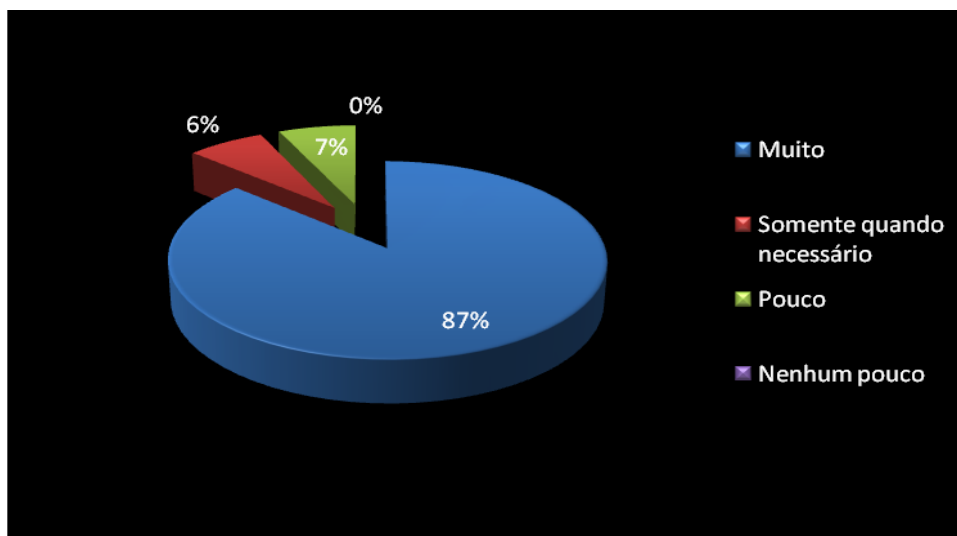


Figura: análise da Competência: Foco em Resultados  
Fonte: Dados da pesquisa elaborado pela autora

Comprova-se que 87% dos profissionais possuem muito foco em resultados, competência vem estudar fatores em prol do potencial para fortalecer o time e buscar os resultados mais eficazes.

### 8.7. Você se considera Autoconfiante?

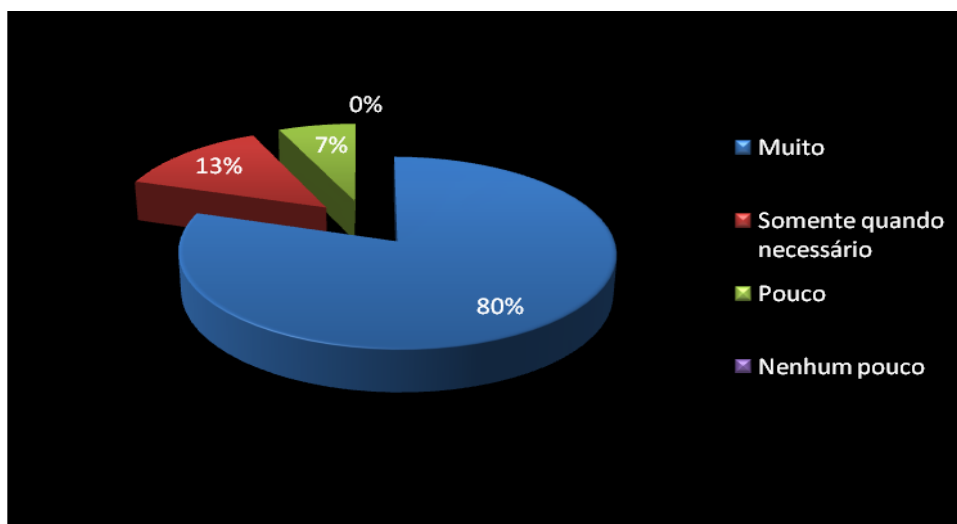


Figura 07: Análise da competência: Autoconfiança  
Fonte: Dados da pesquisa elaborado pela autora

Verifica-se que através das respostas, 80% dos profissionais se autoconfiantes, a competência vem estudar fatores, através da sua capacidade de confiança e agilidade na sua capacidade de organizar e dar prioridade às tarefas.

### 8.8. Você se considera Líder?

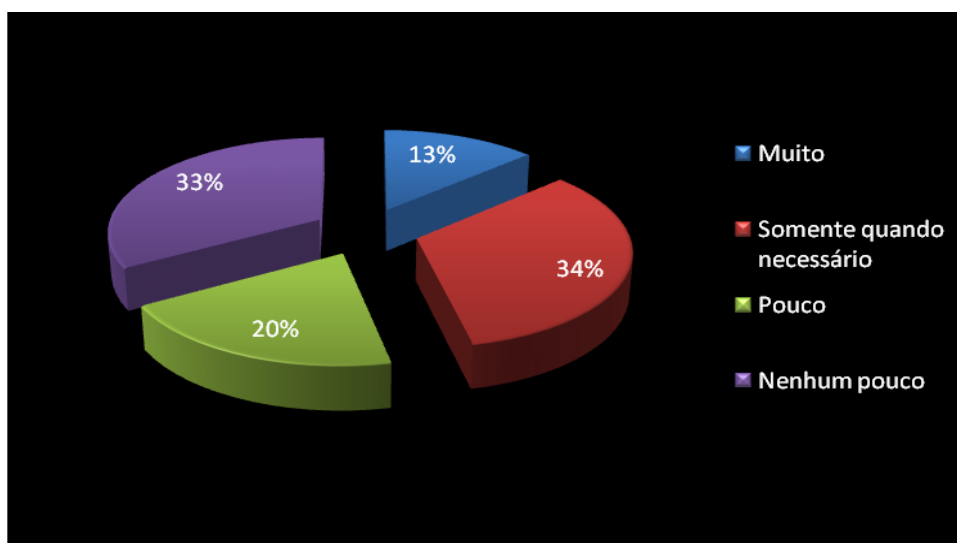


Figura 08: Análise da Competência: Liderança  
Fonte: Dados da pesquisa elaborado pela autora

Ocorre-se que 34% dos profissionais se consideram líderes, a competência vem estudar fatores da sua integridade, respeito pelas as pessoas, agindo com justiça.

### 8.9. Você se considera um tomador de decisão?

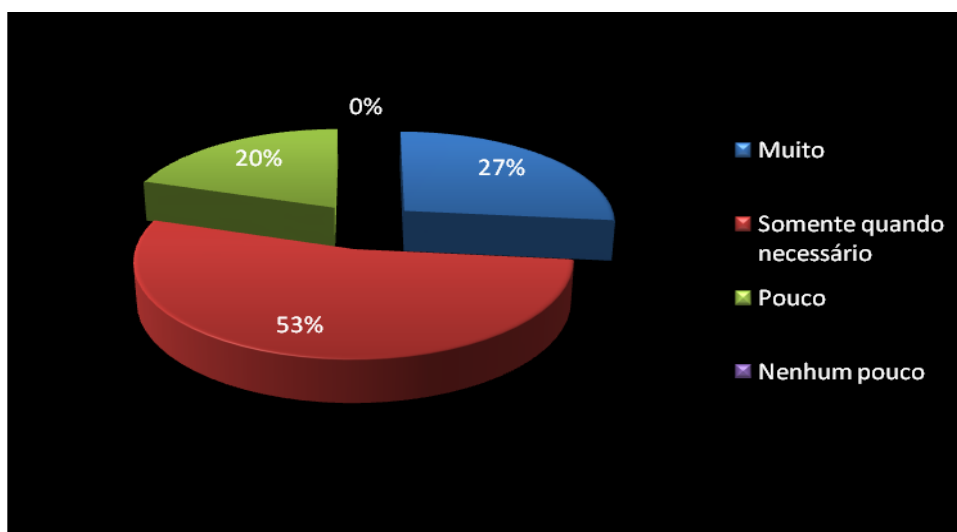


Figura 09: Análise da Competência: Tomador de Decisão  
Fonte: Dados da pesquisa elaborado pela autora

Certifica-se que 53% dos profissionais possuem tomadas de decisão somente quando necessário, a competência vem estudar fatores, através da sua capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisões em situações sem risco.

## 9. Considerações Finais

Dentro dos resultados obtidos afirma-se que a implantação da ferramenta de seleção por competência torna o processo de seleção mais ágil e produtivo e bem dinâmico, eliminando outras etapas que, além de disponibilizar de tempo maior para desenvolvê-las, não traria uma visão exposta como acontecerá quando se utilizar esta técnica.

Esta ferramenta proporcionará um desafio aceitável de utilizar o conhecimento e as habilidades das pessoas para produzir inovações e alcançar maiores resultados.

No mercado de hoje, as empresas vêm se tornando cada vez mais exigentes com seus candidatos, e a mão de obra cada vez mais desqualificadas à formação educacional e profissionalizante, e esta ferramenta foi desenvolvida exatamente para trabalhar esse potencial.

Este trabalho contribui na ajuda da implantação desta ferramenta pesquisada. Baseando-se nos resultados obtidos, conclui-se que a empresa terá vantagens competitivas internas e externas trabalhando com profissionais altamente competentes, para desenvolver atividades que lhes forem solicitadas e seu desempenho lhe trará uma maior produtividade e um ótimo ambiente de trabalho motivado.

## Referências

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Editora Atlas: São Paulo, 2002.
- [2] BERNARDO, A. J. **Para que serve o RH?** Disponível em: <<http://ajbernardo.blogspot.com/2010/02/para-que-serve-o-rh.html>>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- [3] PERES, RH Group. **Acessória em Recursos Humanos**. Disponível em: <[http://www.rhgroup.com.br/artigos\\_os\\_processoshtm](http://www.rhgroup.com.br/artigos_os_processoshtm)>. Acesso em: 8 mar. 2010.
- [4] ANDRADE, Kênia da Mota. Práticas de Recrutamento e Seleção nas Empresas. Artigo Científico (Especialização em Recursos Humanos). Instituto de Educação Superior em Brasília. 2009. In: LINS, C.R.G & ZUNIGA, M. **Administração de Recursos Humanos: Teoria e prática em empresas mineiras**. Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. 2008.
- [5] GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competência e Gestão de Talentos**. São Paulo, 2002.
- [6] FELLIPE, Maria Inês. **Entrevista por competência**. Disponível em: <<http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=49>>. Acesso em: 02 jun. 2011.
- [7] COLLINS, Jim. **Convertendo Metas em Resultados – O poder dos Mecanismos Catalíticos**. Harvard Business Review – A virada nas Empresas. Artigo Científico (Especialização em Recursos Humanos). Universidade Afonso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

## Anexo

### Entrevista por competência

Você se considera um profissional Criativo?

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum pouco

Você se considera flexível?

- a) Muito
- b) Somente quando necessário

- c) Pouco
- d) Nenhum pouco

Você possui Iniciativa

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum pouco

Você possui perfil de Negociação/Persuasão?

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum pouco

Você possui “espírito” empreendedor?

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum pouco

Você possui Foco em resultados

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum um pouco

Você se considera Autoconfiante?

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum um pouco

Você se considera líder?

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum um pouco

Você se considera um tomador de decisão?

- a) Muito
- b) Somente quando necessário
- c) Pouco
- d) Nenhum pouco

# ANÁLISE CONTÁBIL DA FORMAÇÃO DE CUSTOS PARA PRODUTOS *MAKE TO ORDER* – MTO NO MERCADO ATUAL DE PETRÓLEO E GÁS

Karina Rodrigues de Souza<sup>29</sup>

## Resumo

O presente artigo científico procurou analisar uma discussão através da metodologia de um estudo de caso aplicado a empresa Lupatech MNA, situada no interior de São Paulo, onde o levantamento de dados em cada item desta pesquisa evidenciou-se através de resultados pertinentes para a área de gestão de custos. O referencial teórico adotado nessa pesquisa teve um embasamento na visão de BORNIA, onde se retrata que, o ambiente organizacional esta passando por transformações na gestão de custos devido às exigências impostas pelo mercado atual tornando-o cada vez mais competitivo fazendo com que a bibliografia acadêmica voltada para esta área seja mais ampla, mas não é esta realidade demonstrada hoje em âmbito nacional, que a torna com lacunas. A metodologia empregada foi quantitativa e qualitativa sendo que a análise de dados teve apenas o caráter demonstrativo e não tabulado graficamente por estar classificada de acordo com o trabalho desenvolvido dentro do setor de gestão de custos da empresa citada. A principal contribuição desse artigo foi identificar e segmentar o detalhamento dos critérios para a formação do custo para produtos MTO. Posteriormente são evidenciadas algumas considerações referentes à bibliografia consultada, conclusões e considerações acerca dos resultados alcançados nesse trabalho.

**Palavras chave:** Gestão de custos, competitividade, ambiente organizacional

## Abstract

*This article sought to analyze a scientific discussion through the study's case methodology applied to the company Lupatech MNA located in São Paulo. The data collection of each item of this research became clear through the relevant results for the cost management area. The theoretical framework adopted in this study had a basis in the views of BORNIA, which depicts that the organizational environment is in continuous changing due to current market requirements, which makes it more competitive, making the academic bibliography in this area easy to access, which is not our nationwide reality, this fact makes the actual bibliography full of gaps. The applied methodologies were the quantitative and qualitative, the data analysis is in the demonstrative stance and was not graphically tabulated because it was classified as a work developed inside the company's cost management department. The main contribution this article provide was to indentify and segment the details and criteria of the MTO products' formation cost. Later considerations are highlighted in the consulted bibliography as the results and achievements of this work.*

**Keyword:** cost management, competitiveness, organizational structure.

## 1 Introdução

Este artigo científico visa identificar, através de uma análise criteriosa, o item custos, buscando assim uma maior abrangência para torná-lo um diferencial competitivo para o mercado atual.

---

<sup>29</sup> Estudante do curso de Administração de Empresas, Faculdades Network; Orçamentista Júnior na Empresa Lupatech MNA, Brasil (e-mail: karina\_rodrigues2005@hotmail.com)

Em relação à justificativa pessoal desta pesquisadora, o tema escolhido foi devido a experiência profissional neste segmento.

Há algum tempo, nota-se a necessidade de um controle rigoroso na área de gestão de custos, embasado através de critérios eficientes para análise de resultados posteriores internos e externos. Com isso, as interações bem gerenciadas dentro de um novo modelo organizacional promovem condições favoráveis para a obtenção de melhores soluções para o universo das organizações, participando assim do surgimento de uma nova base científica para atualização da prática administrativa, conhecida no ambiente organizacional como Era da Informação, que tem por finalidade a flexibilidade, a adaptação ao meio social cada vez mais exigente, onde a utilização de um planejamento estratégico é considerado nos dias de hoje uma ferramenta necessária para o desempenho das tarefas úteis na gestão de custos.

Mesmo estando inserido em uma cultura organizacional de valores tecnológicos, no Brasil, a área de gestão de custos é ainda ineficiente ao processo de planejamento e controle totais, evidenciando tamanha dificuldade ou até impossibilidade para os sistemas complexos para a economia e para o universo das organizações.

O resultado obtido para a capacitação gerencial de custos na empresa pesquisada demonstrou que, o custo deveria se adaptar às condições locais aos valores culturais e sociais de cada país. Por fim, somente através de um estudo de caso foi possível ter demonstrado a eficiência de como características próprias visam princípios organizacionais bem sucedidos na gestão de uma organização.

Dentro desta perspectiva citada situou-se a pergunta-problema que emerge do estudo científico que orienta este artigo: Qual a formação de custos ideal para produtos feitos sob encomenda (*make to order*) no mercado atual de petróleo e gás, especificamente para o caso de válvulas industriais?

O objetivo geral desta pesquisa foi alcançado dentro da perspectiva inicial de identificar melhorias contínuas buscando, assim, custear um produto *make to order* (MTO), analisando os melhores fornecedores que possam prover os menores preços dos insumos, objetivando atingir também, os seguintes objetivos específicos:

- a) Agregar conteúdo nacional devido à exigência do mercado brasileiro de petróleo e gás;
- b) Agilidade no processo de cotação de componentes específicos;
- c) Menores preços de insumos.

## 2 Referencial teórico

De acordo com Bornia [1] as empresas precisam necessariamente concentrar esforços na busca constante de seu aprimoramento, não apenas com inovações tecnológicas, mas também com eliminação de desperdícios existentes no processo.

Segundo Slack [2], quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Mesmo as empresas que concorrem em outros aspectos que não preço, estarão interessadas em manter seus custos baixos. Para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será seu principal objetivo de produção. Não surpreende que o custo baixo seja um objetivo universalmente atraente.

Para Machiline; Sá Motta [3], os suprimentos classificam-se em diretos ou produtivos e indiretos ou não produtivos. São diretos ou produtivos aquele que ajudam a operar os meios de produção e são indiretos ou não produtivos os materiais que entram em quantidades muito pequenas no produto acabado ou são usados com a produção e distribuição, sem entrar na composição final do produto.

Entretanto para Pacheco e Cândido [4], *make to order* realiza-se pela chegada de um pedido firme de cliente no qual provoca o início da produção dos produtos desejados. Possui a

vantagem de se trabalhar com baixos estoques de produtos acabados, sendo adequado para produtos com demanda pouco freqüente, que possuem alto custo de estocagem (itens classe A) ou que são perecíveis. Esta estratégia, entretanto torna o lead-time do produto igual ao lead-time da etapa mais demorada da fabricação do produto. Este fato em particular pode tornar o prazo de entrega estrategicamente indesejável, especialmente em mercado no qual o fator velocidade de entrega é vital.

### 3 Metodologia

De acordo com Ruiz [5] a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorre espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para análise. Esta espécie de pesquisa não permite o isolamento e controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições – variáveis independentes – e determinados eventos – variáveis dependentes, observadas e comprovadas.

Conforme Yin [6] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando: se colocam questões do tipo “como” e “por que”; o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, ou seja, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Segundo Jeferson Rossato, *controller* regional São Paulo de uma empresa brasileira de capital aberto na bolsa de valores do seguimento de petróleo e gás, a coleta de dados apresentada na pesquisa quantitativa refere-se a uma dissertação quanto aos meios pelos quais se evidencia o objeto de estudo já descrito, mostrando assim ora divergências, ora convergências na tabulação de dados:

“Em um mundo cada vez mais globalizado, três premissas são fundamentais para qualquer empresa que queira participar do mercado: inovação, flexibilidade e velocidade em atender as necessidades dos clientes. Mesmo que consiga aliar estas três premissas, as empresas ainda dependem de outra premissa que garantirá a sobrevivência da empresa ou não: competitividade. A competitividade somente é obtida através de uma eficiente análise de custos, que será o objeto de estudo neste artigo.

Para que a análise de custos seja eficaz, o método de cálculo de custos deve ser claro e abranger todas as variáveis significativas que envolvem desde a produção de um bem até a maneira como ele finalmente chegará às mãos dos clientes.

Para o cálculo de custos podem ser utilizados os métodos já consagrados, como custeio por absorção, custeio direto ou variável, custeio ABC ou até mesmo soluções caseiras, desenvolvidas dentro de cada empresa, desde que observadas as orientações citadas no parágrafo anterior.

Ultimamente temos observado o aumento no escopo da análise de custos. O analista que antes se dedicava ao cálculo do custo padrão e a posterior comparação entre este custo e o custo realizado pela operação da empresa para identificar as ineficiências no processo, ou então se dedicava a análise da composição dos custos meramente no nível dos materiais, gastos gerais de fabricação e mão de obra, se vê parte das decisões estratégicas das empresas, através da busca do melhor fornecimento de materiais, inclusive em âmbito internacional. Decisões sobre a terceirização de serviços ou verticalização de processos estratégicos para o negócio necessitam de forte respaldo da análise de custos.

A análise de custos também ganha importância nos dias atuais por conta do momento econômico brasileiro. Alguns setores da economia, principalmente aqueles cuja parcela da receita advinda de exportações é relevante, têm demonstrado severas dificuldades em



participar do mercado internacional por conta da apreciação de nossa moeda. Neste caso, a análise de custos deve ser extremamente precisa e apontar caminhos alternativos, como re-engenharias de produtos, substituição de partes de produtos feitas no mercado nacional por partes importadas, produtos alternativos, entre outros.

Se por um lado a apreciação do real dificulta as exportações, ela facilita sobremaneira a importação de produtos e abriu o mercado brasileiro para toda sorte de produtos estrangeiros contribuindo para a instauração de um fenômeno já visto em outras economias ocidentais, que é o processo de desindustrialização. Cabe aqui à análise de custos a sensibilidade de auxiliar a identificar as ameaças às quais o negócio está exposto, balizando decisões que podem ir desde alianças estratégicas com potenciais concorrentes até a desativação de linhas de produção ou saída do mercado.

Devido à grande quantidade de informações que deve ser processada para que a análise de custos seja adequada à tomada de decisões, sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) são necessários. A utilização de ERPs é indispensável para que as informações possam ser utilizadas de forma consistente.

Como visto, a análise de custos é uma importante ferramenta de apoio às tomadas de decisões que podem nortear os negócios das empresas. Certamente, as empresas que utilizam a análise de custos de forma estratégica possuem um grande diferencial competitivo em relação a seus concorrentes”.

#### **4 Resultados e discussões**

Neste capítulo serão discutidos os resultados que permeiam as respostas alcançadas pela metodologia quantitativa para com o tema proposto neste artigo científico relacionado às variantes de custos, onde as variáveis independentes são premissas que norteiam a finalidade em todas as tabelas inseridas neste trabalho científico. Definiu-se como estratégia para se estabelecer um fim uma investigação através de métodos criteriosos para se estabelecer resultados relevantes para a pesquisa como um todo.

Quanto às discussões, estabeleceram-se parâmetros em relação à análise das tabelas onde as explicações encontram-se no final de cada tabela, e os dados tabulados apresentaram-se ora favoráveis, ora desfavoráveis para os itens propostos em geral.

Evidenciou-se assim, que em algumas tabelas não explicativas teve-se somente a intenção de informar aos leitores quais os meios utilizados pela empresa estudada para a formação das tarifas produtivas e como aplicá-las na formação do custo do produto acabado.

Para o item da formação das taxas de custos originou-se subitens voltados para as taxas:

Tabela 1: Formação da taxa de mão de obra direta.  
Fonte: Lupatech MNA

**MOD - Despesas dos centros de custos**

**MOD**

base

Abril/2011 a Junho/2011

Qtde de Meses

3

Conta Contábil	Descrição Conta	800001				800005				800007			
		Macharia		Padrão		Usinagem		Padrão		Ferramentaria		Padrão	
		Valor	% sobre sal	Valor	% sobre sal	Valor	% sobre sal	Valor	% sobre sal	Valor	% sobre sal	Valor	% sobre sal
000001	Salários e Ordenados	100.124,55		100.124,55		17.956,90		17.956,90		80.114,31		80.114,31	
000002	Férias	19.113,93	19,09	11.124,95	11,11	2.651,46	14,77	1.995,21	11,11	11.679,37	14,58	8.901,59	11,11
000003	13. Salário	11.162,54	11,15	8.343,71	8,33	1.920,48	10,69	1.496,41	8,33	8.364,28	10,44	6.676,19	8,33
000004	Hora Extra	32.272,58				4.746,48				11.510,04			
000005	INSS	46.197,30	46,14	34.442,85	34,40	7.977,51	44,43	6.177,17	34,40	31.211,37	38,96	27.559,32	34,40
000006	FGTS	12.788,47	12,77	10.165,42	10,15	2.182,01	12,15	1.823,12	10,15	25.728,75	32,12	8.133,83	10,15
000007	Aviso Previo									7.575,73			
000008	Assist. Méd. e Soc.	16.318,49	16,30			2.037,76	11,35			10.770,97	13,44		
000009	Seguro de Vida	218,47	0,22			26,43	0,15			125,49	0,16		
000014	Desp. Trans. Pessoal	13.031,45	13,02			116,09	0,65			4.192,95	5,23		
000016	Alimentação	12.302,72				1.418,50				9.792,23			
000015	Cursos e Aperfeiçoção	175,00								1.371,00			
<b>Total geral</b>		<b>263.705,50</b>				<b>41.033,62</b>				<b>202.436,49</b>			
<b>Valores a excluir</b>													
000002	Férias	7.988,98				656,25				2.777,78			
000003	13. Salário	2.818,83				424,07				1.688,09			
000004	Hora Extra	32.272,58				4.746,48				11.510,04			
000005	INSS	11.754,45				1.800,34				3.652,05			
000006	FGTS	2.623,05				358,89				17.594,92			
000007	Aviso Previo	0,00				0,00				7.575,73			
<b>Total geral corrigido</b>		<b>206.247,61</b>				<b>33.047,60</b>				<b>157.637,88</b>			

Conta Contábil	Descrição Conta	800001		800005		800007	
		Macharia		Usinagem		Ferramentaria	
		Valor	% sobre sal	Valor	% sobre sal	Valor	% sobre sal
000001	Salários e Ordenados	33.374,85		5.985,63		26.704,77	
000002	Férias	6.371,31	19,09	883,82	14,77	3.893,12	14,58
000003	13. Salário	3.720,85	11,15	640,16	10,69	2.788,09	10,44
000005	INSS	15.399,10	46,14	2.659,17	44,43	10.403,79	38,96
000006	FGTS	4.262,82	12,77	727,34	12,15	8.576,25	32,12
000008	Assist. Méd. e Soc.	5.439,50	16,30	679,25	11,35	3.590,32	13,44
000009	Seguro de Vida	72,82	0,22	8,81	0,15	41,83	0,16
000014	Desp. Trans. Pessoal	4.343,82	13,02	38,70	0,65	1.397,65	5,23
<b>Total geral</b>		<b>72.985,07</b>		<b>11.622,88</b>		<b>57.395,83</b>	
<b>Média total corrigida com os valores a excluir</b>		<b>68.749,20</b>		<b>11.015,87</b>		<b>52.545,96</b>	

**Adições**

Dissídio Coletivo = Agosto/2011	10%	6.874,92	1.101,59	5.254,60
<b>Numero de funcionários</b>		<b>14</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

<b>Total Final</b>	<b>75.624,12</b>	<b>12.117,45</b>	<b>57.800,56</b>
<b>Critério de Rateio</b>	H/H	H/H	H/H
<b>Qtde</b>	14	1,00	11,00
<b>Horas para Rateio</b>	185	185	185
<b>Taxa Antes Eficiência</b>	29,20	65,50	28,40
<b>Eficiência</b>	90,00	90,00	90,00
<b>Taxa Final MOD (Hora)</b>	<b>32,44</b>	<b>72,78</b>	<b>31,86</b>

Tabela 2: Formação da taxa gastos gerais de fabricação, soma de três meses.  
Fonte: Lupatech MNA

<b>Despesas dos centros de custos</b>				
base		Abril/2011 a Junho/2011		
<b>Qtde de Meses</b>	<b>3</b>	<b>800001</b>	<b>800005</b>	<b>800007</b>
		<b>Macharia</b>	<b>Usinagem</b>	<b>Ferramentaria</b>
<b>Conta Contábil</b>	<b>Descrição Conta</b>	<b>GGF</b>	<b>GGF</b>	<b>GGF</b>
000001	Anúncios			153,96
000002	Desp. Informática			
000003	Desp. Viagem Repres			
000004	Energia Elétrica	1.072,87	962,43	3.108,18
000005	Ferramenta Auxiliar	11,34	2.301,45	1.563,48
000006	Fretes	615,00	90,53	
000007	Locomoção	2.108,73	1.360,39	
000008	Material Auxiliar	1.861,11	429,30	5.812,55
000009	Material Expediente	64,20		
000010	Mat. Hig. Limp. Seg	3.518,98	352,81	2.234,62
000011	Material Uso Consum	4.174,02	7,90	49,01
000012	Propaganda Publicid			
000013	Segur. Vigilância	4.344,40	504,87	3.428,22
000014	Seguros	1.714,63	223,64	
000015	Serv. Prest. Terc P	133,05		680,96
000016	Manut. Máq. Equi In		721,46	
000017	Manut. Cons. Imobil	74,00		
000018	ALUGUEL DE BENS MÓV	33.912,65		
000019	SERVIÇOS DE ASSESSO			
000020	SERV. DE LIMPEZA E	9.710,26	891,61	3.218,18
000021	Depreciação	70.739,16	13.656,68	21.457,96
000022	Amortização			
000023	Impostos e Taxas			
000024	Subcontrat. com OP			
000025	Cons. Prod. Acabado	139,61		
000026	Consumo diversos			
000027	Consumo semi-acabad	2.552,76		
000028	Cons. Matéria Prima	69.012,88	56,48	59,03
000029	Consumo Mat. Embala	630,81		23,13
000030	Material Intermediária	18.460,72	8.876,97	19.426,78
<b>Total geral</b>		<b>224.851,18</b>	<b>30.436,52</b>	<b>61.216,06</b>

Tabela 3: Formação da taxa gastos gerais de fabricação, média dos três meses.  
Fonte: Lupatech MNA

<b>Média</b>				
Qtde de Meses	3	800001	800005	800007
Conta Contábil	Descrição Conta	Macharia	Usinagem	Ferramentaria
		GGF	GGF	GGF
000001	Desp. Assist. Técnico	0,00	0,00	51,32
000002	Desp. Informática	0,00	0,00	0,00
000003	Desp. Viagem Repres	0,00	0,00	0,00
000004	Energia Elétrica	357,62	320,81	1.036,06
000005	Ferramenta Auxiliar	3,78	767,15	521,16
000006	Fretes	205,00	30,18	0,00
000007	Locomoção	702,91	453,46	0,00
000008	Material Auxiliar	620,37	143,10	1.937,52
000009	Material Expediente	21,40	0,00	0,00
000010	Mat. Hig. Limp. Seg	1.172,99	117,60	744,87
000011	Material Uso Consum	1.391,34	2,63	16,34
000012	Propaganda Publicid	0,00	0,00	0,00
000013	Segur. Vigilância	1.448,13	168,29	1.142,74
000014	Seguros	571,54	74,55	0,00
000015	Serv. Prest. Terc P	44,35	0,00	226,99
000016	Manut. Máq. Equi In	0,00	240,49	0,00
000017	Manut. Cons. Imobil	24,67	0,00	0,00
000018	ALUGUEL DE BENS MÓV	11.304,22	0,00	0,00
000019	SERVIÇOS DE ASSESSO	0,00	0,00	0,00
000020	SERV. DE LIMPEZA E	3.236,75	297,20	1.072,73
000021	Depreciação	23.579,72	4.552,23	7.152,65
000022	Amortização	0,00	0,00	0,00
000023	Impostos e Taxas	0,00	0,00	0,00
000024	Subcontrat. com OP	0,00	0,00	0,00
000025	Cons. Prod. Acabado	46,54	0,00	0,00
000026	Consumo diversos	0,00	0,00	0,00
000027	Consumo semi-acabad	850,92	0,00	0,00
000028	Cons. Matéria Prima	23.004,29	18,83	19,68
000029	Consumo Mat. Embala	210,27	0,00	7,71
000030	Material Intermediária	6.153,57	2.958,99	6.475,59
<b>Total geral</b>		<b>74.950,39</b>	<b>10.145,51</b>	<b>20.405,35</b>
<b>Contas a Excluir</b>				
000027	Consumo semi-acabad	-850,92	0,00	0,00
000028	Cons. Matéria Prima	-23.004,29	-18,83	-19,68
<b>Total Final</b>		<b>51.095,18</b>	<b>10.126,68</b>	<b>20.385,68</b>
<b>Critério de Rateio</b>		H/H	H/H	H/H
<b>Qtde</b>		14	1	11
<b>Horas</b>		185,00	185,00	185,00
<b>Taxa antes Fator (Incremento)</b>		19,73	54,74	10,02
<b>Fator Incremento (Inflação) tabela 2º semestre</b>		3,00	3,00	3,00
<b>Taxa Final GGF(Hora)</b>		<b>20,32</b>	<b>56,38</b>	<b>10,32</b>

Tabela 4: Formação da taxa de mão de obra indireta.  
Fonte: Lupatech MNA

<b>MOI - Despesas dos centros de custos</b>					
Classes de custo	Csts.reais	Padrão		Valores a excluir	
		Valor	% sobre sal		
400001 Outros Matérias Dir	988,68			400002 Férias	58.974,43
400002 Salários e Ordenado	1.218.799,62	1.218.799,62		400003 13. Salário	23.415,75
400003 Férias	194.396,61	135.422,18	11,11	400004 Hora Extra	191.976,41
400004 13. Salário	124.982,38	101.566,64	8,33	400005 INSS	78.781,18
400005 Hora Extra	191.976,41			400006 FGTS	62.329,11
400006 INSS	498.048,25	419.267,07	34,40	400007 Aviso Prévio e Ind.	14.739,93
400007 FGTS	186.071,13	123.742,02	10,15	400010 Combustíveis e Lubr	13.120,53
400008 Aviso Prévio e Ind.	14.739,93			400000 Subcontrat. com OP	44.877,85
400009 Assist. Méd. e Soc.	128.886,57			400000 Cons. Prod. Acabado	386,95
400010 Seguro de Vida	2.673,25			400002 Consumo semi-acabad	13.938,39
400011 Desp. Trans. Pessoa	37.259,25			400006 Cons. Matéria Prima	13.391,77
400012 Alimentação Lei 632	109.255,44			800001 Ativ. Tarifa Produç	18.260,60
400013 Água	149,54			800005 Ativ. Manutenção	3.624,73
400014 Anúncios	253,44			800006 Apropr.PM - Materia	14.456,09
400015 Artigos de copa e C				800007 Apropr.PM - Serv Ex	1.838,77
400016 Bens Nat. Perman.	700,00			800008 Apropr.PM - MObra I	
400017 Brindes					
400018 Combustíveis e Lubr	13.120,53				<b>3.159.157,99</b>
400019 Comunicações - Fixa	17.152,22				
400020 Cópia e Xerox					
400021 Correios	2.391,11				
400022 Cursos e Aperfeiçoa	14.335,20				
400023 Desp. Assist. Técnico					
400024 Desp. Cons. Meio Am	54.727,50				
400025 Desp. Aferição Inst	6.260,38				
400026 Desp. Importação	3.616,91				
400027 Desp. Informática	37.745,66				
400028 Desp. Manut. Moldes	2.295,97				
400029 Desp. Veículos	8.035,55				
400030 Desp. Viagem Repres	51.551,15				
400031 Energia Elétrica	91.052,56				
400032 Eventos e Promoções					
400033 Ferramenta Auxiliar	20.048,08				
400034 Fretes	15.149,39				
400035 Fretes s/ Exportaçã					
400036 Hospedagem					
400037 Locomoção	3.507,62				
400038 Manut. Preventiva					
400039 Material Auxiliar	22.659,58				
400040 Material Expediente	11.243,23				
400041 Mat. Hig. Limp. Seg	33.436,60				
400042 Material Uso Consum	26.972,18				
400043 Segur. Vigilância	40.159,16				
400044 Seguros	15.948,35				
400045 Serv. Prest. Terc P	41.873,25				
400046 Serv. Prest. Terc P	94.870,16				
400047 Manut. Máq. Equi In	23.715,06				
400048 Manut. Cons. Imobil	6.524,44				
400049 DESPESAS C/PESQUISA	416.227,78				
400050 DESPESA COM CERTIFI	3.536,84				
400051 ALUGUEL DE BENS MÓV	31.398,38				
400052 SERVIÇOS DE AUDITOR	4.797,60				
400053 SERVIÇOS DE ASSESSO	217,60				
400054 OUTRAS DOAÇÕES E CO	115,00				
400055 DESP. ADM CORPORATI	26.080,99				
400056 DESP. ADM REGIONAL	24.174,42				
400057 SERV. DE LIMPEZA E	66.481,13				
400058 Depreciação	375.851,15				
400059 Amortização	80.374,47				
400060 Impostos e Taxas	62,00				
400061 SERVIÇO DE INFORMÁT					
400062 Liq. Ord. Classe Se					
400063 Comunicações - Móve	4.563,89				
400064 Subcontrat. com OP	44.877,85				
400065 Cons. Prod. Acabado	386,95				
400066 Consumo semi-acabad	13.938,39				
400067 Cons. Matéria Prima	13.391,77				
400068 Consumo Mat. Embala	45.974,63				
400069 Material Intermediá	35.871,51				
800001 Ativ. Tarifa Produç	18.260,60				
800005 Ativ. Manutenção	3.624,73				
800006 Apropr.PM - Materia	14.456,09				
800007 Apropr.PM - Serv Ex	1.838,77				
800008 Apropr.PM - MObra I					
* Débito	3.713.270,48				

Valores a adicionar	
Dissídio 10%	227.687,20
3 meses média	<b>3.386.845,19</b>
Total horas rateio	15540
Taxa horaria Indiretos	<b>72,65</b>

Tabela 5: Resumo das taxas produtivas aplicadas para a formação do custo do produto.  
Fonte: Lupatech MNA

### Dados básicos para cálculo de custos

#### Dados para cálculo da tabela

Centro de Custo	Texto Breve	GGF	MOD	INDIRETO	Total
800001	Macharia	20,32	32,44	72,65	125,41
800002	Pré Testes	13,03	12,22	72,65	97,90
800003	Instrumentação	4,33	27,84	72,65	104,82
800004	Pintura	94,07	34,92	72,65	201,64
800005	Usinagem	14,07	20,65	72,65	107,36
800006	Centros Usin Vertica	56,38	72,78	72,65	201,81
800007	Ferramentaria	98,82	0,00	72,65	171,47
800008	Tornos CNC médios	10,32	31,56	72,65	114,53
800009	Tornos CNC grandes	28,98	32,84	72,65	134,46
800010	Tornos mecân pequeno	9,26	32,53	72,65	114,44
800011	Tornos mecân grandes	10,67	46,75	72,65	130,07
800012	Furadeira	9,84	33,63	72,65	116,12
800013	Fresas	21,95	0,00	72,65	94,60
800014	Cent Usin Horiz Pres	29,85	38,61	72,65	141,11
800015	Mandrilhadoras CNC	143,93	40,69	72,65	257,27
800016	Tornos Vert CNC pequ	131,00	49,36	72,65	253,01
800017	Tornos Vert CNC gran	18,44	46,51	72,65	137,60
800018	Retifica	44,46	32,12	72,65	149,23
800019	Torno esfera	6,83	37,40	72,65	116,88
800020	Tornos Vert Convenci	21,25	31,72	72,65	125,61
800021	Torno Retifica	104,68	52,95	72,65	230,28
800022	Rebarbação	14,73	26,89	72,65	114,26
800023	Traçagem de peças	1,78	31,41	72,65	105,83
800024	Solda	23,47	41,94	72,65	138,06
800025	Recuperação de Válvulas	44,41	29,35	72,65	146,41
800026	Caldeiraria	41,72	0,00	72,65	114,37

E para a formação do custo do produto dividiu-se a análise da tabela nos subitens relacionados:

- Custo básico - tempos de processo e taxa de mão de obra indireta (ANEXO I).
- Mão de obra - taxa de mão de obra direta vezes tempos de processo (ANEXO II).
- Hora máquina - taxa de gastos gerais de fabricação vezes tempos de processo (ANEXO III).
- Material - pesos, quantidades e custo da matéria-prima (ANEXO IV).

Avaliando o método de resultados observa-se que nenhum item utilizado pode ser excluído, pois eles são interdependentes para o entendimento das respostas alcançadas com esta pesquisa de campo.

A empresa estudada tem como objetivo sua produção *make to order*, utilizando assim tarifas produtivas que seguem um parâmetro de médias compostas dos últimos três meses para gerar um fim específico quanto aos resultados gerais apresentados nas tabelas especificadas.

A parte contábil da empresa estudada, compartilha da idéia de WERNKE [7], no que se diz respeito ao “*método mais tradicional de custeio é o custeio por absorção, que é empregado no intuito de atribuir um valor de custos ao produto, principalmente uma parte dos custos indiretos, consistindo na apropriação de todos os custos de produção aos produtos, de forma direta e indireta, mediante critérios de rateios*”.

## 5. Considerações Finais

Os benefícios desta pesquisa foram válidos para uma visão prática do dia a dia na empresa pesquisada, onde foi observada a importância do detalhamento do processo de análise de custos, evidenciando, assim, uma maior eficiência em decorrência de uma melhor aquisição de suprimentos, melhorias no processo produtivo, redução das horas de set-up e eficiência operacional, tornando a empresa competitiva dentro de um processo industrial.

O objetivo deste artigo científico foi atingido, tendo em vista que foi possível identificar uma metodologia que suporta a análise de custos no âmbito de oferecer informações para tomada de decisões estratégicas para o negócio no qual a empresa está inserida.

A partir das conclusões obtidas, espera-se que a empresa estudada evite cometer erros estratégicos, objetivando um melhor desempenho para obtenção de lucros ascendentes.

A realidade encontrada dentro da empresa analisada pode não ter o mesmo resultado devido ao fato de que o estudo foi limitado dentro de uma cultura empresarial diversificada, visando ser o diferencial das demais empresas do grupo, que não objetivam produtos MTO.

Por fim, as conclusões e recomendações, colocadas em prática, darão uma visão diferenciada ao ambiente empresarial no qual tornará mais adequado dentro da perspectiva de que a empresa analisada neste estudo de caso busque uma maior eficiência e competitividade, trazendo para si oportunidades de sucesso, evitando dessa maneira o desperdício de recursos, contribuindo para gestão de mais empregos e de melhorias nos resultados gerenciais.

## Agradecimentos

Agradeço a Deus e a todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, em especial, ao meu orientador professor Reinaldo Gomes por estar sempre presente para o esclarecimento de dúvidas; ao gerente Jeferson Rossato pelo desempenho constante de suas qualificações profissionais; ao gestor de planta Fernando Buchene, pela oportunidade ímpar do interesse quanto ao assunto abordado; às minhas amigas Raquel e Lilian, por dividirem comigo cada etapa desta pesquisa quanto à conclusão de cada item e aos meus pais, por compreenderem e aceitarem meus momentos de ausência.

Meu Muito Obrigada a Todos!

## Referências

- [1] BORNIA, Antonio C. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [2] SLACK, Nigel. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2002.
- [3] MACHLINE, Claude; MOTTA, Ivan de Sá. Manual de administração da produção. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1974.

[4] PACHECO, Ricardo F; CÂNDIDO, Marco A.B. Metodologia de avaliação da viabilidade de mudança de estratégia de gestão da demanda de *make to order* para *assembly to order*. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR14\\_0923.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR14_0923.pdf)>. Acesso em 25 jul. 2011.

[5] RUIZ, João A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

[6] YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Disponível em: <<http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/arg1001metodologiacinetificaaplicada/met2008/yin.pdf>>. Acesso em 06 jun. 2011.

[7] WERNKE, Rodney. Gestão de custos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

## **Anexos**





## Anexo II

ESTRUTURA													Mão de obra direta - valores por peças
COMPONENTES	800001	800002	800003	800004	800018	800005	800007	800011	800012	800014	800019	800024	Totais
	Macharia	Pré-testes	Instrumentação	Pintura	Retifica	Usinagem	Ferramentaria	Tornos mecânicos	Furadeiras	Centro Usin. Hor.	Torno Esfera	Solda	
Taxa Horária Mão de obra direta	32,44	12,22	27,84	34,92	32,12	72,78	32,84	46,75	33,63	38,61	37,40	41,94	
CORPO	-	-	-	-	-	19,21	19,96	11,90	-	22,93	-	-	74,00
TAMPA	-	-	-	-	-	15,57	19,96	11,90	-	-	-	-	47,43
OBTURADOR	-	-	-	-	-	-	31,13	-	-	19,84	12,86	-	63,83
HASTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TRAVA DA HASTE	-	-	-	-	-	-	6,57	-	-	-	-	-	6,57
PREME GAXETA	-	-	-	-	-	-	2,96	-	-	-	-	-	2,96
ANEL DESLIZE	-	-	-	-	-	-	-	1,40	-	-	-	-	1,40
ANEL DE APOIO	-	-	-	-	-	-	-	1,40	-	-	-	-	1,40
PORTA SEDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EIXO INFERIOR	-	-	-	-	-	-	4,27	-	1,01	-	-	-	5,28
MANCAL STD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PORCA PESADA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOLA HELICOIDAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOLA STD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PINO STD	-	-	-	-	-	-	1,97	-	0,67	-	-	-	2,64
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GAXETA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESFERA RETENTORA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PEÇA EXCLUÍDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CHAVETA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRISIONEIRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PLACA IDENTIFICAÇÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REDUTOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PINO GUIA	-	-	-	-	-	-	0,66	-	-	-	-	-	0,66
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MONTAGEM + TESTES	113,54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	113,54
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	113,54	-	-	-	-	34,77	87,46	26,61	1,68	42,77	12,86	-	319,70

## Anexo III

ESTRUTURA														Gastos gerais de fabricação - Valores por peça
COMPONENTES	800001	800002	800003	800004	800018	800005	800007	800011	800012	800014	800019	800024	Totais	
	Macharia	Pré-testes	Instrumentação	Pintura	Retífica	Usinagem	Ferramentaria	Tornos mecânicos	Furadeiras	Centro Usin. Hor.	Torno Esfera	Solda		
<b>Taxa Gastos Gerais de Fabricação</b>	<b>20,32</b>	<b>13,03</b>	<b>4,33</b>	<b>94,07</b>	<b>44,46</b>	<b>56,38</b>	<b>28,98</b>	<b>10,67</b>	<b>9,84</b>	<b>29,85</b>	<b>6,83</b>	<b>23,47</b>		
CORPO	-	-	-	-	-	14,88	17,61	2,72	-	17,73	-	-	52,94	
TAMPA	-	-	-	-	-	12,06	17,61	2,72	-	-	-	-	32,39	
OBTURADOR	-	-	-	-	-	-	27,47	-	-	15,34	2,35	-	45,15	
HASTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TRAVA DA HASTE	-	-	-	-	-	-	5,80	-	-	-	-	-	5,80	
PREME GAXETA	-	-	-	-	-	-	2,61	-	-	-	-	-	2,61	
ANEL DESLIZE	-	-	-	-	-	-	-	0,32	-	-	-	-	0,32	
ANEL DE APOIO	-	-	-	-	-	-	-	0,32	-	-	-	-	0,32	
PORTA SEDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SEDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
EIXO INFERIOR	-	-	-	-	-	-	3,77	-	0,30	-	-	-	4,06	
MANCAL STD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PORCA PESADA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MOLA HELICOIDAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MOLA STD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PINO STD	-	-	-	-	-	-	1,74	-	0,20	-	-	-	1,94	
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
O'RING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GAXETA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ESFERA RETENTORA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PEÇA EXCLUÍDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CHAVETA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PRISIONEIRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PARAFUSO ALLEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PLACA IDENTIFICAÇÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
REDUTOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PINO GUIA	-	-	-	-	-	-	0,58	-	-	-	-	-	0,58	
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MONTAGEM + TESTES	71,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71,12	
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>71,12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>26,94</b>	<b>77,18</b>	<b>6,07</b>	<b>0,49</b>	<b>33,07</b>	<b>2,35</b>	<b>-</b>	<b>217,22</b>	

## Anexo IV

ESTRUTURA COMPONENTES	Qde	REAIS UNITÁRIO	REAIS TOTAL
CORPO	47,000	7,30	343,10
TAMPA	35,000	7,30	255,50
OBTURADOR	34,000	14,49	492,66
HASTE	1,000	43,87	43,87
TRAVA DA HASTE	1,000	27,41	27,41
PREME GAXETA	1,000	7,05	7,05
ANEL DESLIZE	0,061	20,45	1,25
ANEL DE APOIO	0,089	20,45	1,82
PORTA SEDE	2,000	215,78	431,56
SEDE	2,000	18,41	36,82
EIXO INFERIOR	1,000	22,64	22,64
MANCAL STD	2,000	5,09	10,18
PORCA PESADA	12,000	1,09	13,10
MOLA HELICOIDAL	20,000	2,87	57,42
MOLA STD	2,000	0,89	1,78
PINO STD	0,108	6,76	0,73
O'RING	1,000	14,20	14,20
O'RING	2,000	60,33	120,66
O'RING	1,000	7,84	7,84
O'RING	1,000	83,83	83,83
O'RING	1,000	7,84	7,84
O'RING	1,000	83,83	83,83
O'RING	1,000	13,52	13,52
GAXETA	4,000	2,55	10,19
ESFERA RETENTORA	2,000	1,00	2,00
PEÇA EXCLUIDA	0,000	0,00	-
CHAVETA	1,000	0,94	0,94
PRISIONEIRO	12,000	1,79	21,52
PARAFUSO ALLEN	6,000	8,10	48,57
PARAFUSO ALLEN	4,000	8,10	32,38
PARAFUSO ALLEN	4,000	8,10	32,38
PARAFUSO ALLEN	4,000	9,18	36,72
PLACA IDENTIFICAÇÃO	1,000	1,00	1,00
REDUTOR	1,000	0,00	-
PINO GUIA	0,034	6,76	0,23
	0	0,000	-
MONTAGEM + TESTES	1,000		-
	0	0,000	-
<b>TOTAL .....</b>			<b>2.264,52</b>

## DE QUE MANEIRA A EMPRESA FOTO CLICK DIGITAL BUSCA COMPETIR NO MERCADO DA ERA DIGITAL

Leandro de Morais Dias<sup>30</sup>

### Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo principal apresentar a importância do planejamento estratégico bem elaborado nas pequenas empresas, com ênfase na incidência da mudança tecnológica para fabricação e comércio de seus produtos e serviços. Tendo como norte a seguinte pergunta problema. “De que maneira a empresa Foto Click Digital busca competir no mercado da era digital?”. Através de um estudo de caso, analisou-se a empresa localizada na cidade de Nova Odessa-SP, a qual passou pela transição analógica *versus* tecnologia digital. Como complemento para análise de dados, elaborou-se, por meio de questionários submetidos aos clientes, os resultados, que somados, foram confrontados com a literatura aqui apropriada. O acompanhamento de mercado levou a organização a um patamar mais elevado que a de seus concorrentes. Pelo estudo aprofundado dos conceitos teóricos referentes ao planejamento estratégico, com teorias práticas e relevantes citadas pelos autores, houve a finalidade de trazer aos estudantes de administração e aos gestores de pequenas empresas algumas formas possíveis para contribuir com ações presentes ou futuras na organização. Com ajuda dos resultados e das ferramentas teóricas, conclui-se que somente se atinge um planejamento estratégico bem aplicado e aproveitável quando se torna vantagem competitiva perante seus concorrentes.

**Palavras chave:** *Planejamento Estratégico, clientes, vantagem competitiva.*

### Abstract

*This survey has as the main objective to present the importance of a well elaborated strategic planning in small enterprises with focus in the impact of technological change for the manufacture and trade of their products and services. Taking as reference the following question – problem “How can the firm Foto Click Digital compete in the digital age market?”. By means of studying the case, the company located in Nova Odessa town – SP was analyzed and passed through analogical transition versus digital technology. As a complement to data analysis it was conducted by means of questionnaires subjected to customers; the added outcome was confronted with this suitable literature. The monitoring of the market led the organization to a higher threshold than the competitors one. By the detailed study of the theoretical concepts regarding to the strategic planning with practical and relevant theories quoted by the authors there was the aim to bring to the business students and small enterprise managers some possible ways to contribute to present and future actions in the organization. With the support of the results and theoretical tools, we conclude that it is only possible to reach a profitable and well-implemented strategic planning when it becomes a competitive advantage towards its competitors.*

**Keywords:** *Strategic planning, customers, competitive advantage*

### 1 Introdução

Através de dados e pesquisas de campo com o mercado consumidor, este trabalho visou a elaborar um estudo de caso e mostrar quais foram as novas formas de comercialização na qual o varejo fotográfico está evoluindo com as tecnologias do mundo digital. Como base de

---

<sup>30</sup> Administrador de Empresas, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 200, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: droofoto@hotmail.com).

estudo e avaliação dos métodos de sobrevivência neste mercado cada vez mais competitivo, as teorias de alguns estudiosos em Planejamento Estratégico, como Chiavenato, Maximiano e outras referências científicas foram destacados através de seus conceitos. O mundo dos negócios sofreram transformações nas últimas décadas. Perante esta situação, uma ferramenta de gestão que aponta o caminho mais seguro para o administrador conduzir o seu negócio é o planejamento estratégico. Mediante ao exposto, torna-se importante estudá-lo porque, através dele, consegue-se conduzir as empresas rumo aos objetivos futuros, de forma sistemática e organizada. É um processo que pode ser desenvolvido tanto em empresa de pequena e grande porte, por tratar de assuntos fundamentais à administração da empresa, tais como missão, objetivos, estratégias, avaliação e controle. Este projeto se destina aos estudantes de administração e aos gestores de pequenas empresas ligadas ao ramo estudado. Esta pesquisa procurou mostrar que o plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização. Para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas. Esta pesquisa acadêmica foi desenvolvida com o objetivo de levantar informações capazes de responder a seguinte pergunta: *De que maneira a empresa Foto Click Digital busca competir no mercado da era digital?*

A era da tecnologia digital na fotografia. Esta variável buscou mostrar o histórico desta tecnologia, demonstrando seus prós e contras para as organizações que fazem parte deste mercado.

O reflexo na organização. Nesta variável, através de dados e pesquisas de campo, mostraram-se as maiores dificuldades encontradas pela organização para se manter neste tipo de comércio e varejo, o qual, por experiência própria, houve uma queda considerável de alguns serviços de maior rentabilidade para a empresa, ou seja, a revelação de filmes e venda de materiais e acessórios fotográficos como: filmes, pilhas etc.

Quais os principais meios adotados pela organização, devido à falta de demanda de alguns serviços no ramo. Nesta variável, foram mostrados quais os principais serviços e produtos que hoje está sendo oferecido pela empresa.

Como produção de pesquisa científica, encontraram-se teorias e métodos que contribuíram para solucionar ou amenizar o problema desta revolução analógica-digital, que veio como forte impacto no ramo. Ainda no campo acadêmico, a pesquisa possibilitou tornar mais capaz e preparado como pesquisador, para que meu artigo de conclusão de curso seja bem elaborado, focado em um único objetivo com informações úteis para que seja utilizado como fonte de pesquisa, seja universitário ou profissional. Mostrou aos consumidores do comércio fotográfico as principais transformações que ocorreram no ramo. De certo modo, foi um grande benefício a estas pessoas, porém gerou muitos desafios aos empresários do comércio e varejo devido à nova tecnologia.

O que levou a escolher o tema: na questão pessoal, o motivo da escolha do tema foi por fazer parte de minha atividade profissional e estou a par dos reflexos causados do problema em questão. Tive a oportunidade de acompanhar essa transição da analógica para a era digital e presenciar os efeitos causados na organização de um modo geral. Por ser um estudo de caso, já está sendo utilizada pela empresa. O objetivo da pesquisa foi demonstrar aos estudantes de administração e aos administradores de empresas ligadas ao ramo, como poderão ser utilizadas várias teorias que possam contribuir com as decisões e, futuramente, auxiliar nas tomadas de decisões profissionais diante do mercado competitivo, seja na área estudada ou não. Contribuir com o mercado fotográfico, dando ênfase aos varejistas de comércio fotográfico.

### 1.1 Informações Gerais da Organização

O estudo de caso analisado é uma organização de nome fantasia Foto Click Digital, com razão social Mário Toshiro Okubo ME, que atua no ramo de comércio e varejo fotográfico. Atualmente localizado na Avenida Carlos Botelho, 434 – Centro – Nova Odessa/SP. Iniciou-se suas atividades no ano de 1980, durante seus oito primeiros meses os serviços oferecidos de revelações eram feitas em preto e branco. Após este tempo, houve a implantação do laboratório para revelações coloridas. Em meados de 1988, o Foto Click Digital passou a funcionar em outro local mais amplo com a necessidade de ampliação, tendo finalidade de atingir maior fatia do mercado consumidor. Atualmente está prestando seus serviços em novo endereço com estabelecimento próprio, fazendo usos de instalações modernas e acompanhando a evolução tecnológica digital. Em relação a sua missão, a organização existe para registrar e eternizar os melhores momentos de seus clientes através da fotografia. Sua principal atividade é a venda de produtos e artigos fotográficos como filmes, baterias, acessórios para máquinas digitais, porta retrato, dentre outros. Atualmente destaca-se por prestar serviços com fotos em estúdio fotográfico próprio, proporcionando aos seus clientes a possibilidade de registros fotográficos com maneiras e tamanhos diferentes como gestantes, bebês, jovens, casais, produtos institucionais e com grande reconhecimento na região por realizar cobertura de casamentos, aniversário, batizados, eventos organizacionais e etc. A visão do gestor perante o futuro da organização, pretende-se investimentos na infra-estrutura e também em futuro próximo com os esforços individuais e de seus colaboradores almeja-se abrir uma filial pelo fato da cidade de Nova Odessa estar em grande fase de crescimento populacional enquadrando também como os objetivos e metas. Por ser um mercado de grandes avanços tecnológicos. Seus valores seguem como regra fornecer a seus clientes atendimentos e serviços igualmente para todos independente da raça, religião ou classe social.

Segue abaixo os principais produtos e serviços oferecidos:

**Produtos:** Vendas de Materiais Fotográficos Analógicos e Digitais como filmes, baterias, pilhas, cartões de memória, máquinas fotográficas digitais e analógicas, porta-retratos, álbuns, produtos agregados com fotos e acessórios.

**Serviços:** Cobertura de Eventos (casamentos, aniversários, batizados, festas em geral), revelações através do site da empresa, cópias analógicas e digitais em tamanhos diversificados, reproduções e recuperações de fotos antigas, montagens, fotos para documentos, fotos de Stúdio (infantis e adultos), fotos externas e impressões em grandes formatos (banners e posters). Para a produção dos mesmos, faz-se necessário a compra de rolos de papéis fotográficos, aquisição de químicas utilizadas pelo laboratório durante processo de produção para impressão e revelação das fotografias.

**Tecnologias empregadas:** Investimentos em máscaras (e-filming) de impressão para revelações digitais de tamanhos até 20x30, investimento em maquinário fotográfico para cobertura dos eventos (máquinas, flashes e baterias). Criação de site da empresa com a finalidade de realizar pedidos para revelações de fotos digitais via internet e compra de Kiosk Digital Photo Service na qual produz impressão de fotos instantâneas no tamanho 10x15 e 15x21. A organização atende todos os tipos de públicos e classes sociais, com maior abrangência nas classes B e C consideradas de menor poder aquisitivo.

No momento, o canal de distribuição de seus produtos é feita na própria empresa ou através da entrega via motoboy quando solicitado. Seus principais concorrentes estão situados em cidades vizinhas Americana e Sumaré, como concorrentes diretos pode-se citar Foto Yamashita - Americana/SP, Foto Príncipe – Americana e Sumaré/SP, Noiva & Cia – Nova Odessa/SP dentre outros. Devida a grande evolução da tecnologia digital, adaptada no ramo fotográfico, a maior ameaça da organização é manter-se atualizada no mercado visando ter o diferencial das demais concorrentes, buscando as oportunidades que possa suprir a necessidade de seus clientes através de seus produtos, transformando em lucro financeiro para

a organização e sucesso de seu planejamento estratégico. Mas para que isso aconteça se torna necessário, visita em feiras, palestras e fontes de pesquisas do ramo, conforme relatos do gestor. Em relação aos pontos fracos pode-se dizer que a organização estudada está com falta de espaço físico para oferecer melhor atendimento a seus clientes e grande dificuldade na admissão de um profissional qualificado na área, com conhecimentos necessários em edição de imagens. Atualmente seu ponto forte destaca-se a criação do site da empresa, que possibilita seus clientes a praticidade para revelação de fotos digitais e com sistema de entrega dos serviços pedidos.

A grande vantagem competitiva do Foto Click Digital, além do serviço via internet citada acima, se dá por ser a única loja da cidade com o processo de revelação digital em 45 minutos. Conforme gestor, considera que o sucesso da empresa foi simplesmente por dedicar em oferecer qualidade, bom preço e um ótimo atendimento. Destaca também que uma empresa precisa de uma boa administração, de ótimos colaboradores, dedicação do empresário e a busca pela inovação e aperfeiçoamento tecnológico.

## 2 Referencial teórico

Para a fundamentação deste trabalho, se faz necessário o estudo de algumas teorias. Para isso, se torna fundamental conhecer o significado da palavra estratégia. Nos anos 1970, muitas organizações confiavam ainda no “Plano Estratégico Anual” elaborado por um departamento especializado. Mas essa idéia não durou muito. Descrever decisões dessa forma a pessoas estranhas para o chão da fábrica não era uma boa maneira de gerar novas idéias em indústrias de rápida mutação<sup>31</sup>. O primeiro passo para a construção de estratégias diferenciadas para uma organização é identificar quais são as suas áreas de atuação externa, ou seja, pesquisar quais são os consumidores, seus desejos perante seu produto ou serviço. As estratégias, em tese, não são realizadas diretamente pela situação atual, pelo contrário é o cotidiano da organização que deve ter tudo a ver com as estratégias estabelecidas. Aliás, a diferença clássica entre o planejamento estratégico e a gestão estratégica está exatamente na capacidade de fazer com que o cotidiano da organização realize especificamente as ações estratégicas escolhidas. [1].

De acordo com Maximiano [2], a estratégia é uma palavra de origem grega que era usada para designar a arte dos generais. Através da estratégia, os generais planejavam qual seria a melhor maneira de derrotar seus inimigos, objetivando sempre a vitória. O conceito de estratégia surgiu em decorrência de situações de grande competitividade, como negócios, jogos e guerras. As organizações passaram a utilizar os conceitos de estratégia no começo do século XX. [2]

Para Maximiano [2] estratégia é “a seleção dos meios para realizar objetivos”. Pode-se entender que planejamento estratégico é o caminho a ser seguido diante de alguma situação de longo, médio ou curto prazo pela organização através de seu comportamento, serviços e produtos que possam oferecer, mercados e clientes que pretende atingir.

No entanto, Oliveira [3] ressalta que o gestor deve ao menos conhecer uma metodologia de planejamento estratégico, para que tenha referências teóricas para implantar o mesmo. Oliveira afirma que o objetivo não é fazer um estudo sobre as metodologias, mas apresentar um modelo que desenvolveu e vem trazendo bons resultados para as empresas.

Chiavenato e Matos [4] afirmam que:

[...] o planejamento é instrumental. Caso não tenhamos um objetivo definido, ou seja, a visão, podemos nos perder na “floresta”, [...] belíssimos planejamentos não

<sup>31</sup> **A evolução da Estratégia.** Planejamento Estratégico. Blog sobre Planejamento Estratégico Orientado a Resultados. Disponível em: <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/a-evolucao-da-estrategia>



evitam o insucesso, mas, sem planejar, o risco é bem maior. [...] A regra básica de estratégia resume-se a duas diretrizes: *diminuir* ou *eliminar* os *inimigos* e *aumentar* os aliados [...] quando não se prioriza a essência do negócio, o risco palpável é dispersão, referenciais confusos, perda de direcionamento e colapso total.

Para Costa [1], há cinco grandes tipos de transformações. Elas devem ser continuamente monitoradas, a fim de identificar possíveis mudanças que possam impactar as organizações. As cinco áreas de mudanças são tecnológicas; no estilo de vida das pessoas; nas leis e regulamentações; demográficas; e mudanças geopolíticas. Assim, na busca de oportunidades e ameaças para as organizações, devem-se investigar primeiro os cruzamentos de duas ou mais mudanças simultâneas. Em tese, num processo de transformações estratégicas, tudo pode mudar. As formas de agir, a procura de mercados, os produtos e serviços, as localidades, os parceiros, as tecnologias, os organogramas, as normas, os procedimentos e, por que não dizer, o nome da organização. Entretanto, existem alguns pontos fixos. São, exatamente, aqueles tópicos que não estamos dispostos a mudar. São os princípios e valores. [1]

Costa [1] afirma também que:

O trilema deve ser colocado e resolvido de acordo com o propósito da organização, condicionando as suas estratégias futuras e os seus programas de capacitação. [...] essa possibilidade real deve ser seriamente considerada, pois “os que querem ser bons em tudo acabam não sendo realmente os melhores em nada”.

Conforme Costa [1], ninguém se lança no mercado de forma aventureira, sem uma capacitação mínima, a fim de evitar riscos e perdas consideráveis de sua própria imagem ou de outras partes como financeiras ou até judiciais. Do mesmo modo, Costa afirma que também não se investe pesadamente em capacitação sem a segurança que tal investimento gasto de forma lógica esteja previamente combinado. Sem a capacitação, não se programa o plano de estratégia, pois, sem este plano, não se tem uma direção nos itens importantes para a realização das ações.

Segundo Costa [1], “planos de ação são documentos expeditos que especificam o que vai ser feito, quem vai fazer e quais recursos humanos, materiais ou financeiros são necessários para realizá-los”. Continuando Costa [1], no interior das empresas, numerosos sistemas foram desenvolvidos para facilitar o processo de formação da estratégia. Infelizmente, não são sempre fiéis aos ideais de suas missões. Muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, o que levam muitos a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento. As empresas não podem se dar ao luxo de interpretar essas dificuldades como um sinal de que a análise estratégica não pode ser institucionalizada.

Para Chiavenato [4], fala-se muito em Planejamento Estratégico hoje em dia. Em um mundo cheio de mudanças e transformações que se sucedem rapidamente, a estratégia passa ser a salvação das organizações; o mecanismo de direcionamento capaz de levar as organizações. Quanto maior a mudança, maior a necessidade de estratégia organizacional. O autor enfatiza alguns dos perigos mais comuns nos negócios, que se faz necessária interpretação e o reconhecimento dos perigos que podem ou não afetar a organização: [4]

- Não identificar adequadamente qual será o negócio;
- Não reconhecer apropriadamente qual será o tipo de cliente a ser atendido;
- Não saber escolher a forma legal de sociedade mais adequada;
- Não planejar suficientemente bem as necessidades financeiras do negócio;
- Errar na escolha do local adequado para seu negócio;
- Não saber administrar o andamento das operações do negócio;

- Não ter conhecimento sobre a produção de bens ou serviços com padrão de qualidade e de custo;
- Desconhecer o mercado e, principalmente, a concorrência;
- Ter pouco domínio sobre o mercado fornecedor;
- Não saber vender e promover os produtos e serviços;
- Não saber tratar adequadamente o cliente.

Em sentido complementar ao que afirma Chiavenato, Oliveira [3] ressalta que as estratégias na organização procuram a melhor forma de utilizar os recursos físicos, humanos e financeiros da empresa, tendo em vista sempre a redução dos problemas e geração de oportunidades no mercado. Existem instituições que se preocupam demasiadamente com a capacitação de seus profissionais, de seus equipamentos e de sua infra-estrutura, mas não cuidam de analisar, escolher e implementar ações estratégicas voltadas ao mundo exterior e para o futuro. É evidente que elas não alcançarão o sucesso pretendido, pois a capacitação, sozinha, não é suficiente. [1] Todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos, que fornecem os objetivos a serem alcançados pela organização. Conforme o autor, eles são como as placas de quilometragem nas estradas, e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e sendo percorrido no espaço e no tempo combinados. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar, os objetivos e metas devem ser observáveis e verificáveis: é necessário haver mecanismos que permitam medir e verificar, ao longo do tempo, se o objetivo ou meta previamente combinados foi cumprido, foi superado ou não foi atingido. [1]

Segundo Costa [1], uma estratégia que é bastante usada por organizações que vendem produtos ou prestam serviços é a inovação contínua. As organizações que adotam este tipo de estratégia costumam ter objetivos e metas ambiciosas, por meio de contínuos lançamentos, consegue-se chegar mais cedo ao mercado e conseguir maior rentabilidade e maiores resultados. Mas, para isso é necessário que haja levantamentos de mercado, desenvolvimento de produtos, laboratórios, teste piloto, flexibilidade para iniciar novos produtos ou serviços em prazos e disposição para assumir riscos são alguns dos ingredientes necessários. Segundo sua teoria, pode-se chamar estratégias de inovação, os esforços e direcionamentos sistemáticos e consistentes para criar novos formatos de aplicações de produtos existentes, produtos, clientes, formas de vender, de comprar os insumos, de distribuir os produtos ou serviços, de produzir, de formatar, enfim, tudo aquilo que, naquele mercado específico, seja entendido como uma novidade.

Nesse sentido, pode-se ressaltar que as teorias antigas e permanentes sobre estratégia dificilmente são aplicadas, pois os tempos mudaram. As estabilidades das épocas anteriores acabaram devida chegada da era da informação e tecnologia, a expansão do mercado e a globalização, as mudanças sociais e culturais, a busca pelo conhecimento, a maior importância dos serviços e qualidades prestadas aos clientes e, principalmente, um novo lugar da pessoa no cenário organizacional. [4]

## 2.1 Estratégia baseada no tempo

A possibilidade de estabelecer uma vantagem de tempo de resposta abre novas avenidas para a construção de estratégias competitivas vitoriosas. Na maioria das empresas, as escolhas estratégicas são limitadas a três opções: [5]

- *Procurar a coexistência com os concorrentes.* Essa escolha raramente é estável, uma vez que os concorrentes se recusam a cooperar e permanecer em suas posições, ou seja, sempre buscam permanecer à frente através de promoções, preços mais baixos e maiores facilidades de pagamento para a aquisição de seus produtos e serviços, muitas vezes torna-se

uma concorrência desleal no mesmo mercado fazendo com que os lucros de certo tipo de produto diminua excessivamente. [5]

- *Atacar direta ou indiretamente.* O ataque direto envolve a confrontação clássica – cortar preços e agregar capacidade, criar competição frontal. O ataque indireto requer surpresa. Os concorrentes ou não entendem as estratégias que estão sendo usadas contra eles ou as entendem, mas não podem responder – algumas vezes por causa da velocidade do ataque, outras por sua incapacidade de preparar uma resposta. [5]

- *Retirar-se em presença dos concorrentes.* Muitas empresas escolhem esse caminho; a imprensa especializada em negócios enche suas páginas com relatos sobre empresas que recuam, consolidando fábricas, concentrando suas operações, terceirizando, diversificando negócios, abandonando mercados e mudando níveis de escala. [5]

Este tipo de estratégia oferece uma nova abordagem poderosa para ataques indiretos bem-sucedidos contra ataques de grandes empresas já estabelecidas e tradicionais no mercado. A disputa visível entre empresas é que os pequenos e grandes empresários acreditam que o planejamento estratégico está escondido nas “visões” dos gestores, Muitos deles não sabem como utilizá-las, não fazendo uma pesquisa de mercado para olhar de perto as reais necessidades de seus clientes que sempre foram base do gerenciamento sólido. Muitas vezes, o produto está certo, a direção da empresa está certa, a percepção do valor está certa, e os gerentes têm que lutar com os concorrentes. Mas gerentes, muito frequentemente, partem por batalhas competitivas ao modo antigo, causando, assim, uma dificuldade muito maior em perceber quando uma estratégia eficaz orientada para o cliente poderia ter evitado a batalha por completo. Retornar a estratégia significa lutar com seus próprios reflexos e não se render a ele. Deve-se resistir às perguntas fáceis em busca de melhores formas de fornecer valor ao cliente, significa fazer perguntas simples sobre a utilidade do produto, ou seja, levar a sério a parte estratégica da gerência. [5]

Com base nos autores, entende-se, então que as estratégias, desde a sua origem, correspondem à seleção das melhores ações para a realização dos objetivos planejados. A prática das estratégias inteligentes e viáveis pode trazer o retorno financeiro esperado pela organização e também proporcionar bons resultados a médio e longo prazo.

### 3 Metodologia

Esta seção visa apresentar considerações metodológicas referentes ao trabalho em questão. Este projeto assume a forma dissertativa, pois é demonstrado mediante os argumentos, procurando trazer possíveis soluções para o problema relacionado ao mercado apresentado. A pesquisa foi baseada em fatos e, para comprovar os dados apresentados e pesquisados em campo, utilizou-se como base argumentos científicos. Evitando para que não houvesse dúvidas, também foram analisadas as razões contrárias, neste caso, o lado positivo dessa mudança de tecnologia.

Para Severino [6], bem caracterizado a natureza do problema, deve-se o autor anunciar o tipo de pesquisa que desenvolverá. Ressalta que, nessa fase, o autor apresenta qual tipo de pesquisa adotará nos procedimentos metodológicos, informando a realizar através de uma pesquisa empírica, com trabalho de laboratório ou de campo, de pesquisa histórica ou outras formas de pesquisa. Destaca que, nessa fase, faz-se necessário a apresentação dos métodos e técnicas a serem adotados. De acordo ainda com Severino [6], “entende-se por métodos os procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto técnicas são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados”. A pesquisa foi realizada na empresa Foto Click Digital, localizada na cidade de Nova Odessa - SP. A parcela da população pesquisada foram os clientes da empresa. Com o proprietário/gestor, foram realizadas entrevistas referentes aos anos da transação analógica/digital, a fim de saber quais as maiores dificuldades encontradas com a chegada da nova tecnologia e quais os novos

meios de comercialização e métodos de planejamento estratégico para se manter no mercado, no que, para importantes autores, a estratégia passa a ser a bússola salvadora das organizações e também considera-se que, quanto maior a mudança, maior a necessidade de estratégia organizacional. Para reforçar a idéia e demonstrar os reflexos, fez-se necessário consultar seus clientes. Deu-se a escolha por idade e não por classe social para coleta dos dados, pois a empresa atende e presta seus serviços para todas as classes. A forma de abordagem foi uma pesquisa quantitativa, realizada através de questionários entre os dias 08 a 25 de agosto de 2011 no balcão de atendimento da empresa. Foram aplicados questionários com 40 clientes, na média de 10 pessoas por cada faixa etária de 15 a 20 anos, de 21 a 40 anos e de 41 a 60 anos com perguntas fechadas. Foram elaboradas cinco perguntas, a fim de chegar aos resultados das preferências de consumo, relacionadas quanto às revelações digitais ou de filmes, compra dos serviços ou produtos. A proposta de divisão por idade durante a coleta de dados, deu-se para análise se há ou não preferências de consumo dependendo da faixa etária. Após questionários coletados, serão contabilizados e demonstrados através de gráficos, a fim de saber se realmente houve mudança na prestação de serviço ou a venda destes produtos demonstrando novas formas que foi e está sendo executado para que se tenha lucro e sobreviva neste mercado. Esta fase de metodologia do projeto quanto à ciência faz-se caracterizada pela natureza do problema e, conseqüentemente, dar-se a uma pesquisa empírica, com trabalho de campo, ou seja, foram coletados dados da empresa, a fim de demonstrar se a mudança da era analógica para a digital afetou de alguma maneira este tipo de mercado.

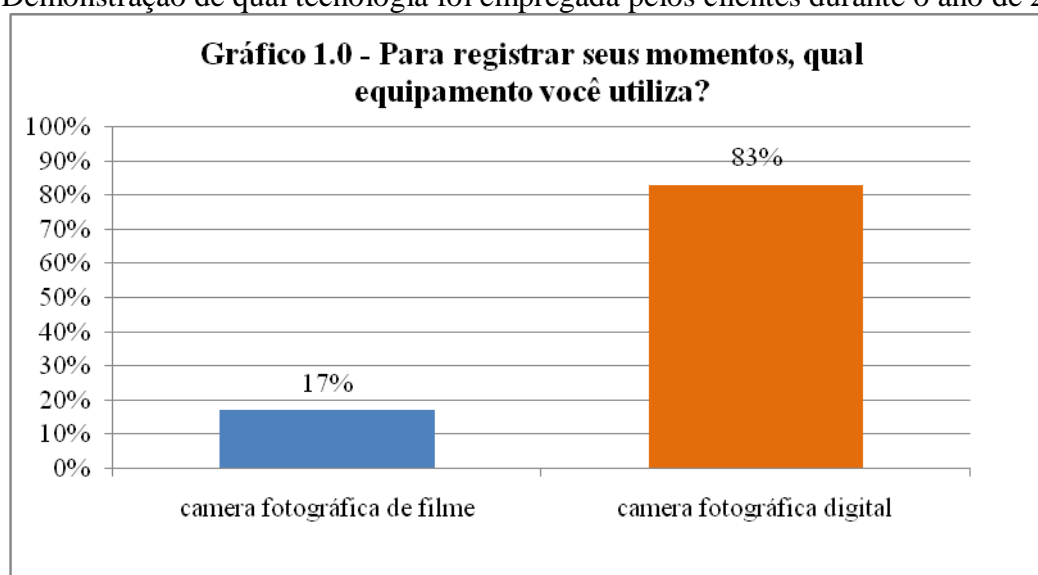
Para isso, foram utilizados métodos, abordando de uma forma geral, quais os principais meios de proveito de seus produtos e serviços, devido à transição tecnológica do ramo, assim demonstrando os principais problemas encontrados pela organização. Identificados os devidos métodos, esta pesquisa visou fornecer e demonstrar as técnicas, ou seja, quais são os procedimentos mais utilizados para que sejam desenvolvidos esses modelos pelas organizações mediante emprego de instrumentos adequados. As teorias metodológicas citadas, não pretendem, de maneira alguma, apresentar esses métodos e técnicas como as únicas ou como as melhores formas de adequação para este mercado, mas sim demonstrar, através de própria experiência pessoal, a possibilidade de acompanhar essa transição pelo fato de trabalhar na área, os meios que foram e que estão sendo utilizados pelo mercado fotográfico. Os conhecimentos aqui mostrados serviram para aplicação prática voltados para a solução de problemas concretos rotineiros da empresa. As principais fontes de pesquisas utilizadas para tal pesquisa foram os artigos científicos relacionados a este tipo de mercado na era da tecnologia digital, dando ênfase principalmente às mudanças de tecnologias. Também como fonte de pesquisa bibliográfica, presume-se algumas das teorias de planejamento estratégico como exemplo alguns autores Chiavenato, Costa e outros. Nesta pesquisa mostrou-se a corrente historiográfica de toda transição, desde a era analógica para digital, com a noção de história como narrativa. Como complemento, neste capítulo, foram inseridos alguns textos comprobatórios, como apoio a informação expressa e também suas origens de que foi extraído. Reforçados e consultados para a elaboração do mesmo alguns conceitos e etapas a serem seguidos, conforme explica o autor Severino em seu livro sobre a metodologia do trabalho científico. [6]

#### **4 Resultados e discussão**

Esta etapa do projeto visou analisar e interpretar os dados pesquisados e questionados, com a finalidade de chegar ao demonstrativo proposto pela problemática do trabalho. Para Severino [6], “interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das idéias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é cotejá-las com outras, enfim, é dialogar com o autor”. Considera-se de importância a discussão da problemática, através dos

resultados encontrados com o levantamento dos dados, que reforça a idéia do autor demonstrada no projeto. A análise dos dados foi considerada de extrema importância, pois mostrou a situação atual da problemática estudada. Neste caso, a mudança da tecnologia no mercado e varejo fotográfico. Segundo Oliveira [7], com o surgimento da tecnologia digital em 1980, a fotografia com a utilização de películas (filmes 135), começa a entrar em declínio “a velha forma de captação de imagens sobreviverá apenas na memória de veteranos fotógrafos incapazes de se adaptar às novas tecnologias”. Em seu artigo, destacou-se que alguns profissionais nos dias atuais, encontram grandes dificuldades no manuseio e tratamento de imagens digitais através de novos programas de edições. Muitos fotógrafos defendem que as fotografias digitais não inspiram confiança e originalidade, mas na visão dos consumidores esta realidade não existe, pela praticidade e facilidade que a nova tecnologia oferece. Através dos dados da organização estudada, conforme relatos do gestor Mário Toshiro Okubo, tornou-se importante mostrar que até meados de 2005 e 2006, o serviço de revelação analógica (filme) destacou como fonte de maior lucro na empresa dentre sua linha de produtos e serviços. Até esta fase, eram reveladas por volta de 30 a 40 filmes por dia de 12, 24 e 36 poses, totalizando média de 1.500 (um mil e quinhentas) fotos no tamanho 10x15 por dia. Os reflexos da nova tecnologia afetaram a organização a partir de 2007, ocasionando uma queda considerável de 80% nas revelações de filmes. Devida essa situação, para manter no mercado competitivo, surgiu a necessidade de um novo planejamento estratégico, afim de buscar uma forma de criar vantagem competitiva das demais concorrentes com investimentos na área digital, como a aquisição de minilab digital (equipamento de impressão digital até tamanho 20x30). Segundo Mário Toshiro Okubo - gestor da empresa, os investimentos foram em torno de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) incluindo maquinário fotográfico para eventos e stúdio, scanners, químicas, papéis e acessórios para máquinas digitais. Fez-se necessário, criação de um site oferecendo revelações on-line, proporcionando aos clientes que muitas vezes por falta de tempo encontram dificuldades de dirigir-se até o estabelecimento, por isso faz seu pedido via internet com opção de retirar seu pedido na loja ou via serviço de entrega. Para a obtenção dos resultados, foram entrevistadas 40 (quarenta) pessoas de 04 (quatro) faixas etárias, clientes da empresa Foto Click Digital no decorrer do mês de agosto de 2011. Os resultados apresentados mostraram as preferências de consumo dos clientes e a frequência com que os serviços são solicitados na empresa.

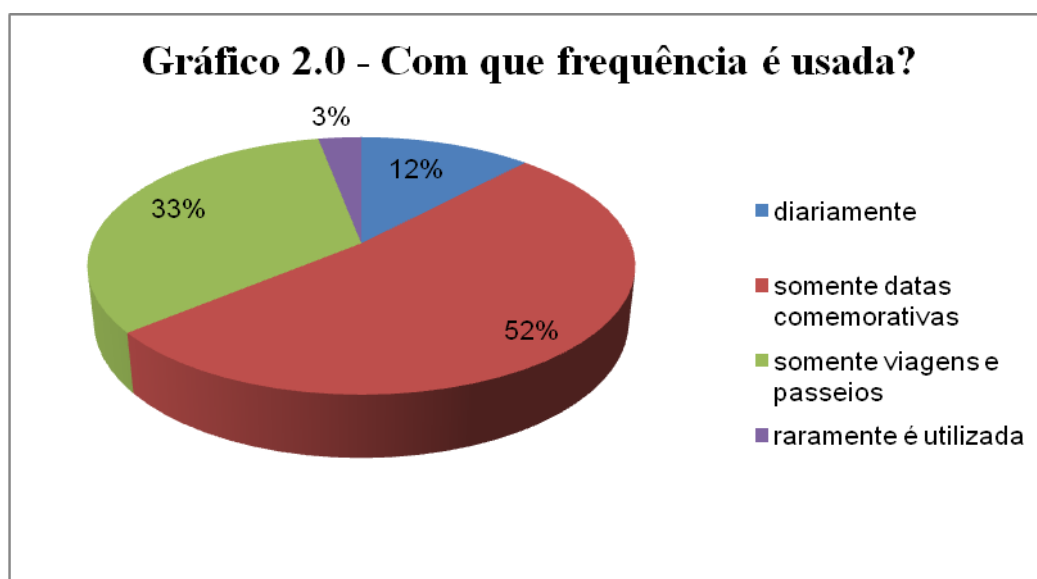
Demonstração de qual tecnologia foi empregada pelos clientes durante o ano de 2011.



**Descritivo do Gráfico 1.0:** Até meados do ano de 2007, os produtos e serviços de

grande representatividade na empresa eram seus serviços relacionados ao comércio de venda e revelações de filmes 135. Observa-se que, no Gráfico 1.0, houve uma queda considerável na utilização das máquinas analógicas com 17% em comparação às digitais com 83% em constante crescimento, que levou o gestor da empresa a investir no ramo digital, conforme descrito nas informações gerais da empresa. Analisando os clientes por idade, observou-se que grande parcela do percentual 17% (consumo em câmera fotográfica de filme) mostrado no gráfico acima, destacou-se os clientes com idades superiores aos 50 anos de idade. A preferência pelo emprego desta tecnologia, os clientes da faixa etária citada anteriormente, afirmaram que não houve adequação com a tecnologia digital, pelo fato de ser mais complexa durante seu manuseio, apontaram dificuldades no processo de arquivar as imagens fotografadas nas mídias sejam elas em Cd's, Dvd's, pen-drives, cartões de memórias e outros. Com o surgimento da tecnologia digital no ramo fotográfico a partir de 1980, [7] a empresa Foto Click Digital sofreu com esta mudança a partir de 2007, e como demonstrada no gráfico 1.0, a preferência de consumo de seus clientes tende a crescer cada vez mais pelo uso dos serviços digitais oferecidos pela organização. Atualmente, destacam os pedidos de serviços em restaurações de fotos antigas, através da digitalização das mesmas e personalização de produtos com fotos (canecas, mouse pad, chaveiros, camisetas, banners, relógios entre outros).

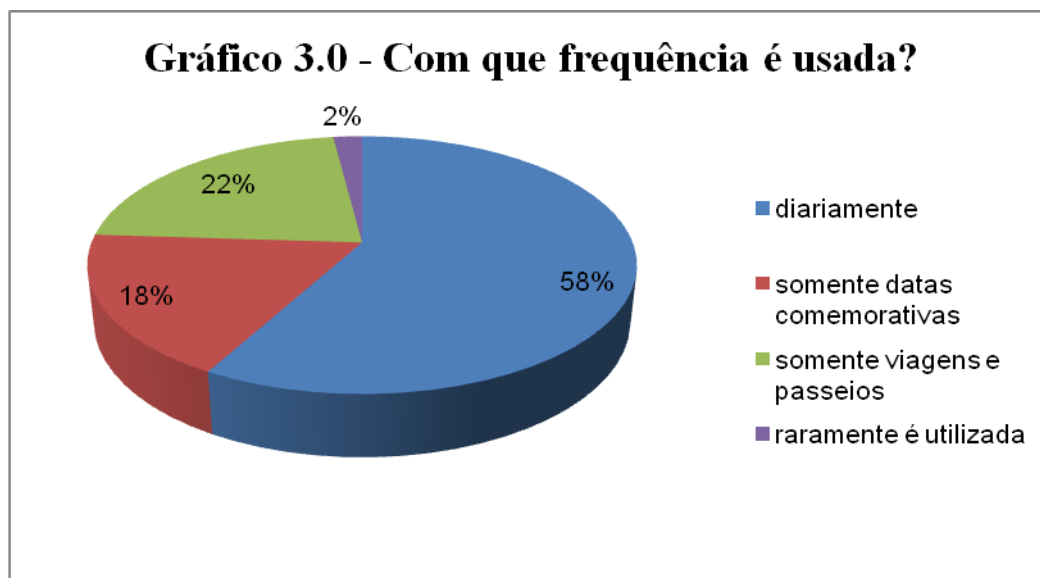
O próximo demonstrativo foi realizado com a aplicação do questionário com clientes que utilizam a tecnologia analógica:



**Descritivo do Gráfico 2.0:** Pode-se analisar que, no Gráfico 2.0, 52% da parcela pesquisada utilizam as máquinas analógicas somente em datas comemorativas, ou seja, alegam que essa tecnologia não proporciona a possibilidade e praticidade da máquina digital, pois, quando utilizada, faz-se necessário o gasto com filmes, pilhas, baterias e após o uso, existe a necessidade de revelação em laboratórios fotográficos na qual este tipo de serviço não proporciona ao usuário a opção de escolha para impressão das melhores imagens e, com isso, o gasto passa a ser mais elevado. Observa-se também que uma fatia considerável de clientes 33%, emprega a utilização do mesmo, somente em viagens e passeios consideradas ocasiões importantes. Em seguida, ao restante percentual, percebe-se que apenas 12% utilizam diariamente e 3% alegaram raramente utilizar o equipamento. Conforme informações do proprietário, durante ascensão analógica (revelações de filmes), era uma base de 60 (sessenta) películas de filmes reveladas por dia de 12, 24 e 36 poses com média de 1.800 (um mil e

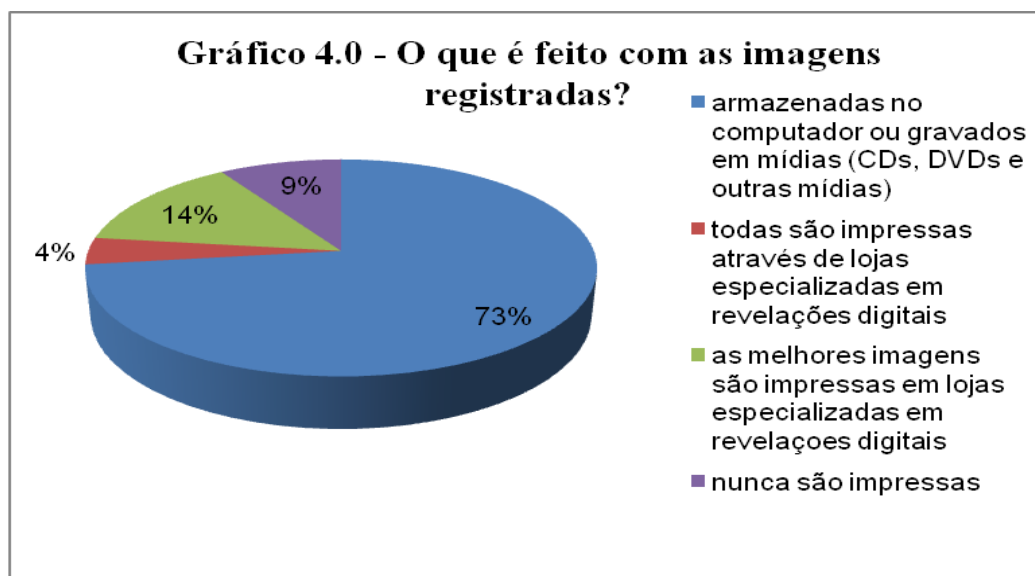
oitocentas fotos por dia), totalizando lucro de 70% sobre o serviço. Segundo o mesmo, a revelação analógica gerava maior lucratividade para empresa, pois a única forma que seus clientes tinham para visualizarem as imagens registradas tornava-se possível através da revelação do filme por inteiro, não possibilitando a seleção das imagens a serem impressas ao contrário das máquinas digitais.

A seguir, o próximo demonstrativo foi realizado com clientes que utilizam a tecnologia digital:



**Descritivo do Gráfico 3.0:** No Gráfico 3.0, pode-se observar que a tecnologia digital proporciona aos clientes da Foto Click Digital, uma grande possibilidade de registrar os momentos com maior facilidade, conforme relatado durante questionário, muitos alegaram que máquinas digitais não exigem custo alto no ato de fotografar. Ao contrário das máquinas analógicas, que exigem alguns produtos extras para a realização do mesmo, como compra de filmes, pilhas, baterias, revelação da película (filme) e outros acessórios. Conforme visto, a maioria dos entrevistados sendo 58% utilizam máquinas digitais diariamente. Conforme relatos, os clientes dizem que a tecnologia digital proporciona ao usuário a oportunidade de eliminar a imagem, caso não tenha registrado com o acabamento desejado. Destacou-se também que 22% dos pesquisados optaram pela utilização somente em viagens e passeios, 18% em datas comemorativas e o restante 2% raramente é utilizada por falta de interesse.

Pergunta utilizada com clientes que utilizam a tecnologia digital:



**Descritivo do Gráfico 4.0:** No Gráfico 4.0, pode-se concluir que, para a grande maioria dos clientes entrevistados 73%, todos os arquivos registrados pelas máquinas digitais são armazenados ou gravados em mídias, sendo econômico para os consumidores e prejudiciais para os administradores que fazem parte do ramo fotográfico. Conforme maioria dos relatos, os clientes acreditam que não haja a necessidade de impressão, pois consideram que apenas gravadas em mídias ou computadores seja uma forma mais prática e rápida de acessar as imagens, considerando um fator de grande relevância o valor que se economiza por não realizar as impressões das mesmas. O administrador da empresa acredita recuperar esta fatia do mercado através de ações mais elaboradas e visando conquistar cada vez mais os 14%, dizendo que as melhores imagens são impressas em lojas especializadas em revelações digitais, demonstradas no gráfico, estimulando este percentual a aumentar no futuro. Almeja-se conquistar os 9% que responderam que as imagens nunca são impressas, através de atitudes enérgicas, estimulando seus clientes a fotografar cada vez mais e realizar impressões de suas melhores imagens.

Para Medeiros, a análise dos dados considerada de suma importância, pois busca relações entre as hipóteses, provas e conclusões apresentadas durante o projeto aqui mostrado. Segundo o autor “possibilita verificar a coerência dos elementos das várias partes do texto. No geral, um texto oferece relações entre idéias principais e secundárias, fatos que confirmam as opiniões exaradas, as causas e as conseqüências”.

## 5 Considerações finais

Com a ajuda dos resultados e ferramentas teóricas, conclui-se que somente atinge um planejamento estratégico bem aplicado e aproveitável quando se torna vantagem competitiva perante seus concorrentes. A organização pode obter bons resultados através de uma administração estratégica bem planejada, na qual um dos resultados mais importantes para qualquer empresa é o aumento considerável em sua margem de lucro na venda de seus produtos e serviços. Assim, conhecendo as etapas de um plano estratégico, torna-se possível diminuir as barreiras e atingir sua implementação tanto em empresas de pequeno e médio porte, diferenciando-se de seus maiores concorrentes. As teorias metodológicas citadas não tiveram pretensões em apresentar os métodos e técnicas como as únicas ou melhores formas de adequação para este mercado, mas sim demonstrar, através de experiência profissional, a possibilidade de acompanhar essa transação. A finalidade deste estudo de caso foi contribuir com os estudantes de administração e gestores de pequenas empresas, com ações presentes ou futuras na organização que poderão ser tomadas em relação aos seus concorrentes, como



exemplo: mudança de tecnologia, inovação na matéria prima e outros. Para que a empresa Foto Click Digital continue neste mercado, fez-se necessário alto investimento na área digital, ocasionando mudança por volta de 80% de seus produtos e serviços. Verificou-se a vantagem conquistada perante seus concorrentes, boa parte devido a esse investimento que acompanhou a mudança de consumo de seus clientes, atendendo todas as suas necessidades.

Foi verificado com esta pesquisa, que, hoje em dia, as pessoas preferem o serviço digital, no qual as empresas readequaram seus produtos e serviços para se manterem no mercado, mas isso não quer dizer que deixou de existir o serviço analógico, o mesmo ainda é utilizado, porém com menor frequência e, em casos especiais, na maioria das vezes em datas comemorativas as quais se exige uma lembrança. Já o serviço digital é muito utilizado, não somente em datas comemorativas, mas em qualquer situação, existe alguém registrando o acontecimento. O que proporciona de ruim é que, na era analógica, existia e necessidade da revelação do filme para obter as imagens, trazendo, então, lucro e serviço a empresa. Porém, na era digital, a revelação não é necessária, pois, na máquina ou armazenado em seu computador, poderá ser visualizado. Desta forma, deixa de trazer lucro a empresa, pois, na maioria das vezes, esta imagem não é impressa. Conclui-se que, com a modernidade, o ideal é a tecnologia digital, porém, na questão de lucratividade, a tecnologia analógica era mais satisfatória para a organização. Não se pode simplesmente abandonar o analógico, sem qualquer preocupação com o passado, o presente e o futuro. Afinal, o que seriam as memórias de outros tempos se não fossem as fotografias produzidas em negativos, que armazenam até hoje imagens importantes de nossa história? Talvez a melhor solução, neste momento, seja a troca de experiências entre profissionais da era analógica e da digital para o fortalecimento da fotografia no mercado, acoplando as duas formas de comercialização, fazendo com que este ramo continue sobrevivendo devida era digital.

## Referências

- [1] COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. 3 ed., São Paulo: Saraiva, 2004.
- [2] MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- [3] OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [4] CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e Ação Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Afiliada ABDR, 2002.
- [5] PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva**. 7 ed. Capus Ltda, 1998.
- [6] SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- [7] OLIVEIRA, E. M. **Da fotografia analógica à ascensão da fotografia digital**. Disponível em <http://www.bocc.uff.br/pag/oliveira-erivam-fotografia-analogica-fotografia-digital.pdf>, com acesso em 25 mai. 2011.

## Anexos

**Segue abaixo o questionário realizado para a coleta de dados:**

**01 – Qual sua idade?**

- de 15 a 20 anos.
- de 21 a 40 anos.
- de 41 a 60 anos.
- de 61 anos ou mais.

**02 – Assinale sua preferência de uso para registrar seus momentos:**

- Câmera Fotográfica de Filme.
- Câmera Fotográfica Digital.

**03 – Caso assinalou câmera fotográfica de filme, com que frequência é usada a máquina?**

- Diariamente.
- Somente em datas comemorativas.
- Somente em passeios.
- Diariamente em casa em vários momentos.

**04 – Caso assinalou câmera fotográfica de digital, com que frequência é usada a máquina?**

- Diariamente.
- Somente em datas comemorativas.
- Somente em passeios.
- Diariamente em casa em vários momentos.

**05 – Caso assinalou câmera fotográfica de digital, o que é feito com as imagens registradas pela máquina?**

- Armazenadas no computador ou gravadas em mídias (CDs, DVDs e outras mídias).
- Todas são impressas através de lojas especializadas em revelações digitais.
- Algumas são impressas em lojas especializadas em revelações digitais.
- Nunca são impressas.

## AS INTERFERÊNCIAS DA CRISE FINANCEIRA DE 2008 NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM EMPRESAS TÊXTEIS DE NOVA ODESSA - SP

Leandro de Souza Dias<sup>32</sup>

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar os efeitos causados pela crise financeira de 2008 no processo de desenvolvimento de novos produtos em empresas têxteis de Nova Odessa-SP. Na análise do tema, observou-se que a principal estratégia de enfrentamento da crise pelas empresas foi à redução do quadro de pessoal, que resultou em queda na produtividade. A crise econômica forçou as empresas a buscar soluções, com destaque para a geração de inovação tecnológica e de novos produtos. Com relação ao setor têxtil e especificamente a região onde se situa a cidade de Nova Odessa-SP, aos efeitos dessa crise também foram sentidos. A queda na demanda por produtos têxteis provocou o desemprego no setor obrigando os empresários a adotarem estratégias para o enfrentamento da crise, com destaque para o desenvolvimento de novos produtos. O artigo baseou-se na literatura acadêmica sobre o tema, além de artigos disponíveis nos meios de comunicação diversos e pesquisa de campo através de amostragem das empresas têxteis de Nova Odessa-SP. Os resultados da pesquisa de campo mostram que a estratégia adotada por parte das empresas têxteis para o enfrentamento da crise econômica iniciada em 2008 tem sido a busca pela inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Mas nem todas as empresas conseguiram inovar e buscar novos mercados com novos produtos. Muitas passaram por enormes dificuldades, perdendo mercado consumidor. Outro fato recorrente abordado pelas empresas do setor está relacionado à concorrência com os produtos chineses na área têxtil.

**Palavras chave:** Crise Econômica, Recessão, Desemprego, Inovação, Ciclo de Vida do Produto.

### **Abstract**

*This article aims to analyze the effects caused by the 2008 financial crisis in the development of new products in textile firms Nova Odessa-SP. In the analysis of the topic, it was observed that the main strategy for addressing the crisis by the companies was a reduction in staff, which resulted in a drop in productivity. The economic crisis has forced companies to seek solutions, with emphasis on the generation of technological innovation and new products. With regard to the textile sector and specifically the region where is located the city of Nova Odessa-SP, the effects of this crisis were also felt. The drop in demand for textile products in the industry caused unemployment forcing employers to adopt strategies for coping with the crisis, with emphasis on the development of new products. The article was based on the academic literature on the subject, and articles available on various media and research through field sampling of textile enterprises in Nova Odessa-SP. The results of field research show that the strategy adopted by the textile companies to face the economic crisis began in 2008 have been the search for innovation and new product development. But not all companies have to innovate and seek new markets with new products. Many have gone through enormous difficulties, losing the consumer market. Another recurrent fact addressed by the industry is related to competition with Chinese products in the textile area.*

**Keywords:** *Economic Crisis, Recession, Unemployment Innovation, Product Lifecycle.*

---

<sup>32</sup> Aluno de Graduação em Administração de Empresas, Faculdades Network – Av Ampélio Gazetta, 200, 13460-000, Nova Odessa – SP, Brasil. Email: lsdias2006@hotmail.com

## 1 Introdução

O sistema capitalista de produção traz consigo a possibilidade de crises. Isso é inerente ao próprio sistema. As conseqüências das crises (Kalecki, 1954 – Teoria da Dinâmica Econômica) e seus efeitos são por demais conhecidos. Atualmente parte das economias desenvolvidas e em desenvolvimento estão experimentando os efeitos da crise iniciada em 2008 nos Estados Unidos.

Define-se crise como o ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão [1]. Ou ainda Crise é quando o velho está morrendo e o novo a inda não nasceu (Antonio Gramsci).

A atual crise financeira que se findou a partir do colapso do mercado imobiliário e se desenrola até os dias atuais com destaque para a crise da Grécia, nos mostra as debilidades do sistema capitalista em criar mecanismos de proteção do capital, da riqueza de das condições sociais da sociedade.

Estudos realizados bem antes do desastre do sistema de financiamento habitacional nos EUA em 2008 vinham analisando tendências de médio e longo prazos para possíveis crises nos anos iniciais do século XXI [2].

Esses estudos demonstram mudanças na configuração da nova geografia econômica das últimas década do século passado evidenciando a participação de países como Brasil, Rússia, Índia e China no novo cenário de desenvolvimento mundial.

Tânia Bacelar [2] aponta essas evidências afirmando:

com base em projeções demográficas e econômicas, vários estudos vinham anunciando que já nas próximas décadas as economias da China, Índia, Brasil e Rússia seriam maiores do que as dos Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália. Destes, apenas os Estados Unidos e o Japão estariam entre as seis maiores economias do mundo em 2050, profetizavam as projeções. Segundo o FMI, a China já passou a Alemanha. Para os brasileiros, mal saídos de uma longa fase de baixo crescimento, hiperinflação, crise fiscal aguda e desequilíbrio externo, mal dá para crer na inclusão do Brasil nesta seleta lista. Mas a verdade é que não escapa aos analistas externos o enorme potencial deste país [2].

A grande capacidade de recursos naturais, empreendedora e tecnológica que o Brasil possui o coloca entre as principais potências ambientais e agroindustriais mais significativas do século XXI.

As medidas adotadas pelo então governo Lula durante o período crítico da crise econômica possibilitou ao país emergir em um estado otimista em relação ao consumo. Tais medidas no âmbito da política econômica garantiu a oportunidade do país diminuir suas desigualdades regionais e aumentar as expectativas de desenvolvimento econômico, isto porque de um lado apesar da gravidade da crise, o Brasil está melhor estruturado para enfrentá-la [3]. De outro lado temos outras crises ocorrendo em paralelo, como é o caso específico na zona do Euro. Essas crises afetam todas as economias porém, o desempenho da economia tem-se mostrado suficientemente forte garantindo um crescimento econômico capaz de manter o nível de emprego satisfatório e o equilíbrio das contas públicas.

Com relação a esta pesquisa, a cidade de Nova Odessa-SP localizada no maior pólo têxtil do Brasil, possui aproximadamente uma centena de empresas deste ramo e em meio ao turbilhão de produtos que o mercado chinês vem inserindo no mercado brasileiro nos últimos anos, essas empresas vêm enfrentando forte concorrência, mesmo possuindo uma qualidade inferior, esses produtos vindos do Oriente, acabam sendo atraentes aos consumidores devido ao preço baixo.

O impacto que a crise financeira provocou nas empresas têxteis na região é o objeto da pesquisa que será analisado neste artigo.

## 2 Referencial teórico

A ocorrência de crises econômicas em determinados períodos para estudiosos e economistas não chega a ser surpresa. O que se vê é uma gigantesca bola de neve que vai se transformando e causando impactos impressionantes em tempos e tempos.

Tais crises nada mais é que um complexo jogo de transição de diferentes fatores que assolam as economias mundiais [4].

Assim como aconteceu com outras grandes crises que marcaram reviravoltas no sistema capitalista internacional, casos de 1929-33 e de 1971-74, esta crise tem um dimensão internacional [5].

A crise de 2008 demonstra a fragilidade da economia dos EUA e a fragilidade dos sistemas de regulação do Estado iniciado nos anos 1980 em um país até então “blindado” por efeitos econômicos e aparentemente seguro a grandes turbulências.

A crise mundial se fez sentir na chamada periferia do sistema capitalista, muitos países no início de 2009, foram sucumbindo a crises cambiais e grandes perdas de atividade econômica, destaque para México, Turquia, Ucrânia, Rússia e Brasil que tiveram perdas de reservas e diminuição do PIB [5] [ver *Imagem 1*].

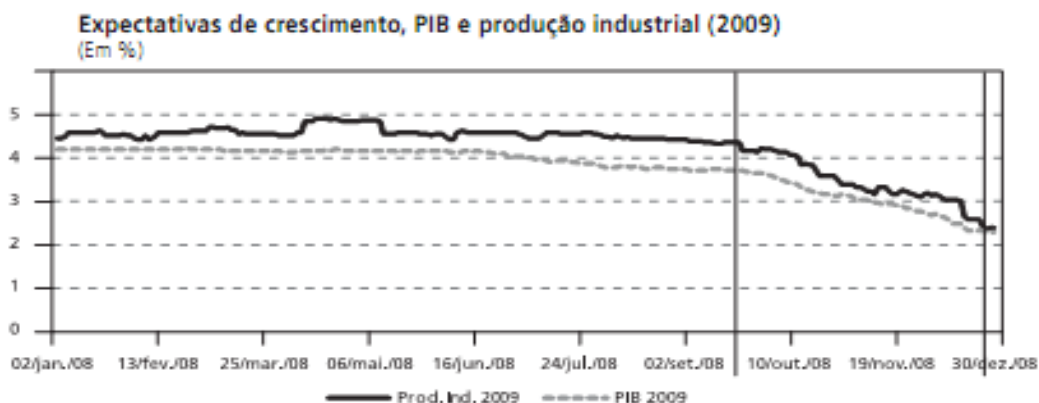


Imagem 1: Expectativas de Crescimento, PIB e produção Industrial (2009).

Fonte: [4]

A crise do sistema de hipotecas “subprime” afetou todas as economias, porém, não ficou restritas somente ao sistema financeiro e de crédito, as bolsas de valores ruíram, as empresas perderam o acesso ao crédito bancário, o financiamento do comércio internacional recuou e a economia real foi duplamente atingida, houve queda da demanda interna, queda das exportações e a resposta foi paralisação de investimentos, redução das importações, redução da produção, redução do emprego. [4]

A economista Maria Conceição Tavares em seu artigo: “a crise financeira: duração e impacto no Brasil e na América Latina” mostram as raízes de uma crise, na qual a política econômica capitalista já estava fadada a grandes riscos há décadas.

A financeirização da riqueza passou a ser, desde a década de 1980, um padrão sistêmico globalizado em que a valorização e a concorrência no capitalismo operam sobre a dominância da lógica financeira [6].

Segundo TAVARES (2009) “Esse círculo vicioso alcançou Tóquio, no final da década de 80,” o que acabou pondo em risco o capitalismo organizado japonês e o seu “produtivismo triunfante”, levando o Japão à maior crise do pós-guerra, na década de 90”[6].

Já em 1990 as políticas econômicas e riqueza do capital financeiro levaram os americanos a um alto grau de endividamento muito além do que poderiam suportar e isso se tornou mais visível a partir da crise financeira de 2008.

No governo Clinton, o então presidente do banco central americano Alan Greenspan tinha muito claro o papel financeiro do dólar na economia mundial globalizada. O déficit de transações correntes não o preocupava, já que a absorção externa de recursos por parte da economia americana garantia a sustentação do crescimento através do comércio internacional das economias mais abertas como algumas da América Latina e, sobretudo, dos países do Leste Asiático [6]. A visibilidade dos métodos de empréstimos e como se iniciou se deram a partir da segunda metade da década de 1990 quando sucessivas crises cambiais e financeiras em países periféricos deram início a uma fuga de capital para os EUA.

A valorização dos ativos financeiros confirmava a supremacia indiscutível do mercado de capitais dos EUA. A explosão acionária em Wall Street levou a um ciclo de fusões e aquisições em que os grandes bancos americanos tornaram-se mega-instituições em escala mundial, superando ao largo os seus antigos concorrentes europeus e japoneses [6].

Apesar da crise do subprime, um derivativo especial do mercado de hipotecas, ter ocorrido já na gestão do presidente do Banco Central dos EUA Ben Bernanke, este foi apenas o detonador de uma crise financeira mais geral que se vinha gestando lentamente, através de uma excessiva expansão da liquidez, do endividamento e de sucessivas bolhas de preços de ativos, processados pela desregulação e complexidade do novo sistema financeiro privado, montado no governo Clinton e continuado no governo Bush [6]. Ainda segundo a autora, a elevada oferta de financiamento, a taxas de juros baixas, não impulsionaram apenas o endividamento geral do setor privado (empresas, bancos e famílias).

As condições favoráveis e descontroladas de oferta de crédito levaram também vários estados da união a financiarem seus déficits fiscais crescentes no mercado privado interno. Só quando a crise financeira geral eclodiu violentamente em setembro de 2008 com a quebra da Lehman Brothers, foi possível perceber a profundidade da crise fiscal de importantes estados americanos que estão à beira da insolvência, descreve Conceição Tavares.

## **A Crise Financeira de 2008**

### **Causas**

Conforme já citado neste artigo o mercado imobiliário foi o grande epicentro da crise financeira de 2008. O desencadeamento desta crise se baseou no processo que era desenvolvido o financiamento.

Para DOWBOR a crise financeira de hipotecas imobiliárias subprime revelou a fragilidade de um mercado constituído por tomadores de empréstimos que não possuíam os requisitos básicos para tomar um empréstimo imobiliário. Esses devedores não apresentavam renda compatível com as prestações da hipoteca, ou tinham históricos recente de inadimplência, ou ainda, não dispunha de bens para fins de garantia do empréstimo.

Em seu artigo “Crise sem Mistérios”, Ladislau Dowbor afirma:

Assim, a crise do mercado de hipotecas subprime teve início, por sua vez, com o boom do mercado imobiliário. As operações subprime caracterizavam-se por: empréstimos de longo prazo, em geral de 30 anos, divididos em dois períodos distintos. Nos dois ou três primeiros anos, as taxas de juros eram fixas e relativamente baixas. Já no período seguinte, que seguia até o final do contrato, as taxas de juros eram mais elevadas e reajustadas periodicamente com base em taxas praticadas pelos bancos [7].

Vendo que tinha uma enorme quantidade de pessoas sem recursos para pagar os compromissos feitos na hora da compra, os bancos dos EUA foram levados a executar a

hipoteca, ou seja, apropriaram-se das casas. Porém não é próprio do negócio bancário acumular imóveis - casas, a não ser que vendam e recuperam o capital. A partir, disso muitos bancos colocaram esses imóveis a venda e, conseqüentemente, os preços começaram a baixar.

Os Ninjas, como eram chamados os compradores, que esperavam ganhar 80 mil reais em um ano para refinanciar a sua compra, constatam que as casas não só desvalorizaram com perderam o valor. O mercado de imóveis ficou saturado, e os preços caem ainda mais. [7].

O efeito desequilibrador que os Estados Unidos gerou no planeta foi devastador, e isso torna as responsabilidades do governo Obama muito ampla. Os desequilíbrios monetários e financeiros foram-se acumulando durante décadas da farra neoliberal, e hoje estão gravadas nas estruturas produtivas [7].

### **Efeitos**

Durante a realização da Conferência sobre a crise financeira e econômica mundial e seus efeitos e desenvolvimento realizada em Nova York entre 24 e 26 de junho de 2009 organizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), foram discutidos e expostos os possíveis efeitos da atual crise.

- ✓ Aumento rápido no desemprego, a pobreza e a fome;
- ✓ O crescimento em desaceleração, crise econômica;
- ✓ Os efeitos negativos na balança comercial e da balança de pagamentos;
- ✓ Diminuição dos níveis de investimento estrangeiro direto;
- ✓ Grandes flutuações e volatilidade nas taxas de câmbio;
- ✓ Aumentar os déficits orçamentários, as receitas fiscais em queda e reduzindo o espaço fiscal;
- ✓ A contração do comércio mundial;
- ✓ Aumento da volatilidade e queda dos preços das commodities;
- ✓ Redução de remessas para os países em desenvolvimento;
- ✓ Redução acentuada na receita do turismo;
- ✓ Menor acesso ao crédito e financiamento ao comércio exterior;
- ✓ Baixa confiança do público nas instituições financeiras;
- ✓ Redução de capacidade para manter as redes de segurança social e proporcionar outros serviços sociais como saúde e educação;

### **Medidas**

Nesta mesma conferência foram expostas as seguintes medidas para a possível saída imediata dos efeitos da crise.

- ✓ Restaurar a confiança, relançar o crescimento econômico e a criação de empregos produtivo e trabalho decente para todos;
- ✓ Proteger o desenvolvimento econômico, social e de desenvolvimento;
- ✓ Fornecer suporte adequado para os países em desenvolvimento para ajudar a superar os efeitos humanos e sociais da crise, a fim de preservar e fortalecer os benefícios econômicos que o desenvolvimento produz;
- ✓ Assegurar a sustentabilidade da dívida dos países em desenvolvimento a longo prazo;
- ✓ Fornecer recursos suficientes aos países em desenvolvimento para o desenvolvimento;
- ✓ Reconstruir a confiança no sector financeiro e restaurar o crédito;
- ✓ Promover e revitalizar um comércio aberto e o investimento e rejeitar o protecionismo;
- ✓ Desenvolver uma recuperação inclusiva e ecologicamente sustentável e continuar

- ✓ apoiar os esforços dos países em desenvolvimento desenvolvimento sustentável;
- ✓ Fortalecer o papel do sistema das Nações Unidas para o desenvolvimento na resposta à crise econômica e seu impacto no desenvolvimento;
- ✓ Reformar e fortalecer o sistema financeiro e a estrutura econômica das organizações, conforme apropriado, para se adaptarem aos desafios atuais;
- ✓ Promover a boa governação em todos os níveis, incluindo as instituições financeiras e os mercados financeiros internacionais;
- ✓ Abordar os efeitos humanos e sociais da crise;

## Futuro

De acordo com a Acessória Técnica da Presidência [8], diante do cenário de crise e do aumento das incertezas quanto ao futuro, os países devem estar atentos para os possíveis impactos sobre o crescimento econômico; desempenho das exportações; investimento direto estrangeiro e também às condições de financiamento externo.

Já Dowbor [7] tem a opinião de que é tempo de orientar os recursos para os seus usos mais produtivos, já que estamos vivendo na era do desperdício. As alternativas não virão rapidamente salienta que devemos estar conscientes pelo fato de se estar enfrentando a construção de uma nova idade institucional.

Entre as medidas adotadas pelo governo, como uma política monetária expansionista, através da injeção de dinheiro na economia, estimularam o consumo, mantiveram empregos e deram dinamismo aos negócios [ver Imagem 2].

Em comparação a países desenvolvidos o Brasil apresentou um dos menores índices de desemprego durante o período da crise.

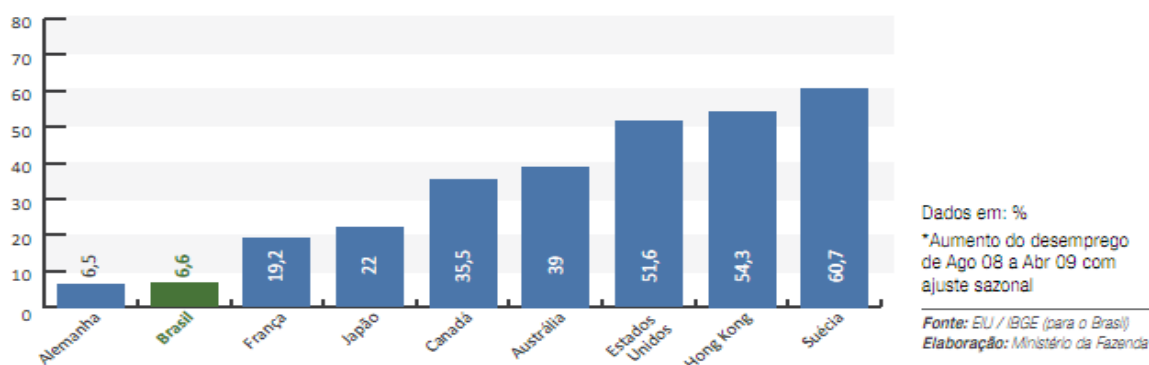


Imagem 2. Comparação da taxa de desemprego entre Brasil e países desenvolvidos  
 Fonte: [9].

## Os efeitos da Crise Financeira de 2008 em Nova Odessa-SP.

Apesar dos efeitos da crise financeira, o desempenho econômico da cidade de Nova Odessa-SP apresentou significativo aumento durante o final de 2008, ano do início da crise econômica. O aumento do PIB da cidade durante esse ano comparado ao ano anterior foi da ordem de 88,6 [ ver Gráfico 1]



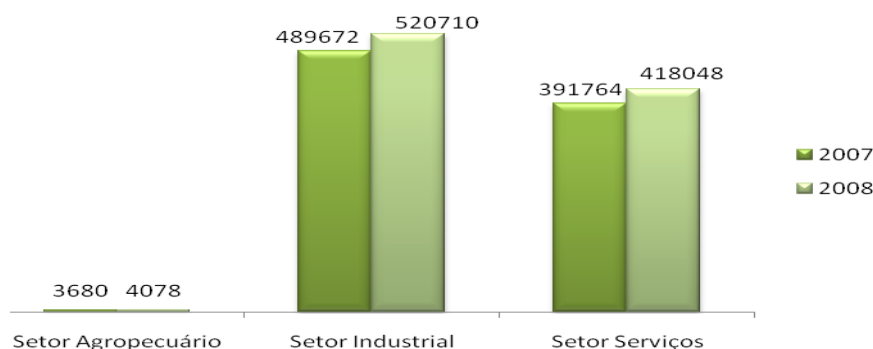


Gráfico 1.: Comparativo PIB- Nova Odessa -2007/2008

Fonte: Autoria Própria

De acordo com dados do Cadastro de Atividades da prefeitura de Nova Odessa houve crescimento no setor produtivo com a instalação de novas indústrias e geração de empregos. Valores referentes aos primeiros meses de 2010 revelaram a criação de 1071 novos empregos.

Nos últimos 64 meses, que compreende o período de janeiro de 2005 a abril de 2010, mesmo com a crise de 2008 e 2009, foram 2.921 postos adicionais de trabalho criados pelas indústrias, comércios e prestadoras de serviço da cidade. Na verdade a economia da cidade nos anos anterior a crise de 2008 foram bastante significativos [10].

### O Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

A criação de novos produtos sempre faz aguçar a imaginação tanto de quem o idealiza quem o projeta, quem o oferece e principalmente quem o compra.

A duas maneiras de se obter um novo produto são: a primeira é por aquisição e a segunda por desenvolvimento de novos produtos. Esse processo é sempre desenvolvido pelo setor de qualidade ou de pesquisa da empresa. Caracteriza-se um produto novo, produtos originais, com melhorias ou modificações ou simplesmente novas marcas que a empresa desenvolve pelos seus esforços de pesquisa e desenvolvimento [11].

O desenvolvimento de um produto significa fazer com que uma idéia possa ser materializada na forma de um bem físico ou um serviço a ser prestado. Entre as atividades que compõem esse desenvolvimento dentre as quais o planejamento, organização, direção e controle buscam alcançar o objetivo de criação de um novo produto. [12]

O lançamento de um novo produto necessita sempre da assunção de um alto grau de risco, porém muito pode ser aprendido acerca do gerenciamento eficaz do processo de desenvolvimento de produto, através de uma revisão de experiências passadas. [12]

Entre as características que compõem a aceitação do produto pelo mercado, a qualidade é um ponto fundamental e crucial para a diferenciação com algo já existente.

Neste sentido a qualidade é definida como um conjunto de atributos que torna um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido, ou seja, é atender ao que foi projetado com satisfação dos clientes [13].

Produtos de qualidade aceitável precisam conquistar clientes, através de baixos preços, já produtos de alta qualidade podem solicitar preços prêmios e permitir altos índices de lucro [14].

A qualidade do produto é a rigorosa definição das características relevante do produto, estabelecendo os atributos e as variáveis que deve conter cuja dimensão deve ser assegurada. A especificação é o documento que formaliza essas definições.

A conformidade e a especificação são o grande trunfo de que o produto foi elaborado na melhor forma de qualidade possível.

Nesse sentido segundo OLIVEIRA (2004):

A conformidade do processo de verificação da eficiência do produto se dá através de rigorosas inspeções, porém é um método demorado e que acarreta muito desperdício, pois houve gastos com mão de obra, matéria prima, tratamentos de não conformidades e na maioria das vezes o resultado é obtido no final do processo. Já a especificação trata-se de verificar possíveis falhas durante o processo produtivo, desde a verificação de conformidade da matéria prima até suas especificações evitado à má qualidade já nas primeiras etapas [14].

O planejamento bem orientado e uma estratégia bem definida são responsáveis por incorporar o sucesso do produto no mercado. A missão da estratégia de novos produtos é definir o tipo de oportunidade de negócio que a empresa prefere em função de suas vantagens competitivas e da possibilidade de criar sinergia nas atividades da empresa [14].

Em tempos de crise, a empresa tem por responsabilidade gerar produtos que elevam o estímulo e a satisfação de seus clientes gerando lucros.

Para NOGUEIRA (1997) “A geração de novas idéias para novos produtos tem sido crucial para a sobrevivência de muitas empresas ao longo dos anos” [15].

As empresas que não conseguem desenvolver novos produtos se colocam em grande risco. Seus produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e dos gostos dos clientes, as novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e à maior concorrência nacional e estrangeira. Ao mesmo tempo o desenvolvimento de novos produtos é um negócio muito arriscado [16].

O produto ao ser lançado em um país pode ser novo para aquela cultura, porém pode já existir em outros lugares, como também de ocorrer mudança na estruturação da fabricação do produto e lançar com um estilo ou adaptação diferente. A falta de planejamento e estratégia pode muitas vezes ocasionar o fracasso de um produto.

Afinal porque os produtos fracassam? Kotler apresenta algumas teses sobre por que um produto pode fracassar [16].

- ✓ Um executivo da alta gerência impõe uma idéia que lhe agrada, apesar dos resultados negativos das pesquisas de mercado.
- ✓ A idéia é boa, mas o mercado é superestimado.
- ✓ O produto não é bem projetado.
- ✓ O produto é incorretamente posicionado no mercado, não recebe propaganda eficaz e tem preço muito elevado.
- ✓ Os custos de desenvolvimento são muito maiores que o esperado.  
Além desses aspectos negativos, existem outros que impedem o êxito no mercado do novo produto. São elas:
- ✓ Escassez de idéias: importantes em algumas áreas podem restar poucas alternativas para melhorar alguns produtos básicos.
- ✓ Mercado Fragmentado: a forte concorrência está levando à fragmentação do mercado. As empresas precisam dirigir seus esforços a menores segmentos de mercado e isso pode significar vendas e lucros menores para cada produto.
- ✓ Restrições sociais e governamentais: os novos produtos devem atender a requisitos ambientais e de segurança. As exigências do governo freiam a inovação em alguns setores.
- ✓ Custo do Processo de desenvolvimento: uma empresa normalmente precisa gerar muitas idéias para encontrar uma que vale a pena ser desenvolvida. Além disso, a empresa frequentemente se depara com altos custos de Processamento e Desenvolvimento, de fabricação e marketing.
- ✓ Escassez de capital: algumas empresas possuem boas idéias, mas não conseguem

levantar os recursos necessários para pesquisá-las e lançá-las.

- ✓ Necessidade de menor prazo para o desenvolvimento: as empresas que não podem desenvolver novos produtos rapidamente ficarão em desvantagem. As empresas devem aprender a reduzir tempo de desenvolvimento, utilizando técnicas acompanhadas por computador, parceiros estratégicos, testes antecipados de concepção do produto e planejamento avançado de marketing. As empresas ativas utilizam desenvolvimento simultâneo de novos produtos, em que equipes interdependentes colaboram para desenvolver novos produtos e levá-los para o mercado.

- ✓ Menores ciclos de vida do produto: quando um novo produto é bem sucedido, a concorrência rapidamente copia.

Com a crise, a criatividade e a rentabilidade se tornaram mecanismos de primeira opção para o andamento do processo de um novo produto.

No ponto de vista econômico a crise de expectativas e incertezas leva os agentes econômicos a pisarem no freio dos investimentos e, ao mesmo tempo, no acelerador da especulação. Apostar na especulação pode parecer mais oportuno que assumir o risco de apostar na produção frente a um mercado que respira “ares recessivos” [17].

Para AMARAL (2006):

Desenvolver novos produtos consiste em um conjunto de atividades por meio das quais se busca a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo. O desenvolvimento de produto também envolve as atividades de acompanhamento do produto após o lançamento para, assim serem realizadas as eventuais mudanças necessárias nessas especificações, planejada a descontinuidade do produto no mercado e incorporada no processo de desenvolvimento, as lições aprendidas ao longo do ciclo do produto [18].

O desenvolvimento de um novo produto deve ser estrategicamente elaborado para que o ciclo de vida deste produto seja eficaz e que não haja interferências no processo de marketing, após a inserção no mercado.

Todo Produto, quando desenvolvido, leva em consideração uma determinada tecnologia disponível, os recursos a ser utilizados e a finalidade em atender os desejos do consumidor. Apesar de todo o planejamento a ser realizado para o desenvolvimento de um novo produto, isso não significa que ele obterá sucesso [19].

O ciclo de vida de um produto constitui-se de quatro fases, são elas: a Introdução, o Crescimento, a maturidade e o declínio, embora muitos analistas tentassem considerar o desenvolvimento do produto com uma das fases desse ciclo.

A maioria das curvas de ciclo de vida de produto é retratada sob a forma de sino, demonstrando a divisão das quatro fases [16]. [*ver Imagem 3*].



Imagem 3. Ciclo de vida de um Produto

Fonte: [20]

A introdução representa o período em que o produto é lançado quando os lucros e a demanda são baixos, pois o público alvo ainda não tem opiniões centradas sobre a qualidade e a eficiência do produto. Já no crescimento percebe uma aceitação por parte do público alvo, e os lucros tendem a crescer. Na maturidade o produto já conquistou o mercado e é nesse período que se percebe uma estabilidade de vendas e lucros, devido ao fato de o público alvo já conhecer as qualidades e eficiências de tal produto. Quando o produto chegar à fase do declínio é sinal de que a empresa deva acender o sinal de alerta, pois o produto já está desgastando e há uma necessidade eminente de melhoria ou lançamento de uma nova linha desse produto. Geralmente nesta fase os lucros tendem a provocar uma brusca queda no faturamento.

Para a eficácia no ciclo de vida de um produto existem quatro pontos fundamentais para serem seguidos e que acarretará um mecanismo correto para a sobrevivência deste produto.

São eles:

- ✓ Os produtos possuem uma vida limitada
- ✓ As vendas dos produtos atravessam estágios distintos, sendo que cada um apresenta desafios, oportunidades e problemas diferentes para o vendedor.
- ✓ Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida do produto
- ✓ Os produtos requerem estratégias de marketing, financeiras, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio de seu ciclo de vida.

O processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos é composto por nove etapas: busca de idéias e oportunidades; seleção de idéias e oportunidades; desenvolvimento e teste de conceito do novo produto; análise de viabilidades econômica – financeira tecnológica e comercial; desenvolvimento do produto e seus componentes; pesquisa e testes do produto e de seus componentes; planos de marketing para o lançamento; produção; lançamento; comercialização e distribuição e acompanhamento, controle, correções e ajustes. [21]

As etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto são definidas na seguinte forma: [ver **Tabela 1**].

Tabela 1. Etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto Fonte: [21]	
1. Geração de Idéias	A primeira etapa do processo de desenvolvimento e lançamento de um novo produto tem início com a busca de idéias e oportunidades de mercado que poderão contribuir para melhorar o desempenho da empresa. Parte-se do princípio de que de uma grande coletânea de idéias deverá resultar uma ou algumas idéias que apresentem grande potencial para serem bem sucedidas. Partir de apenas uma única idéia, com raras exceções, não parece ser muito razoável, pois a qualquer momento pode-se chegar à conclusão de que a idéia não seja boa e não haverá nada para colocar em seu lugar, estando novamente no marco zero.
	A segunda etapa ocorre após a geração de idéias, pois são necessário que se selecionem aquelas que realmente, face ao objetivos

<b>2. Seleção de Idéias</b>	estratégicos da empresa, seus recursos e capacidade, possam ser estudadas para serem adotadas. Este pré julgamento das idéias se se assemelha a uma peneira: todas as idéias geradas entram no processo, mas apenas algumas são levadas adiante e podem se constituir em novos produtos.
<b>3. Desenvolvimento e Teste de Conceito</b>	A terceira etapa são os testes de conceito. Esses testes são essenciais para que a empresa possa dar prosseguimento à idéia sobre um novo produto. Quanto mais inovadora for à idéia e desconhecida do mercado, mais necessário se faz o teste de conceito. O teste de conceito consiste em colocar à prova os conceitos desenvolvidos junto a grupos de consumidores alvos, de maneira que a idéia possa ser aprimorada baseando- se nas reais necessidades e desejos destes, buscando – se com isso, ampliar a probabilidade de sucesso do novo produto
<b>4. Análise de Viabilidade Econômica- Financeira e Comercial</b>	A quarta análise é a análise da viabilidade econômico – financeira e comercial. Busca- se aqui identificar se uma idéia é consistente com os objetivos organizacionais em termos de recursos, de rentabilidade e de retorno sobre investimento. Caso a atratividade do negócio seja de interesse, passa – se para a fase de desenvolvimento do produto.
<b>5. Desenvolvimento do produto e de seus componentes:</b>	A quinta etapa compreende o desenvolvimento do produto e dos seus componentes. Até então o produto era uma idéia, um desenho ou uma descrição; uma vez que a idéia superou os estágios anteriores, a empresa passa a investir no seu desenvolvimento, definindo as especificações técnicas e construindo um protótipo.
<b>6. Pesquisa e testes do produto e de seus componentes:</b>	A sexta etapa compreende a realização de pesquisas e testes do produto e de seus componentes. Esta etapa diz respeito tanto a uma abordagem interna, quanto externa. Partindo do pressuposto de que a qualidade técnica não se constitui mais em um diferencial competitivo, sendo, portanto, um requisito mínimo para que os produtos subsistam concentrar- se à na abordagem externa. De qualquer forma, faz- se importante ressaltar que antes mesmo que o produto seja testado junto ao cliente, ele deve passar por testes internos que certifiquem a sua funcionalidade, segurança, durabilidade e confiabilidade em termos de fidelidade à idéia aprovada no início do processo, de forma que haja coerência no programa.
<b>7. Plano de Marketing para o lançamento</b>	A sétima etapa é a elaboração do plano de marketing para o lançamento do novo produto compreendendo a análise ambiental, fixação dos objetivos, definição das estratégias inerentes ao processo de marketing e definição das forças de controle, avaliação e ajustes.
<b>8. Produção, Lançamento, Comercialização e Distribuição</b>	A oitava etapa compreende as atividades de produção, lançamento, comercialização e distribuição. Assim, após a definição, no plano de marketing, da demanda esperada para o novo produto e em comum acordo com a área de produção e operações da empresa, devem ser realizadas as ações promocionais cabíveis e um esforço de venda que permita o alcance dos objetivos traçados, além evidentemente, da adequada distribuição, de forma que o público alvo tenha acesso ao produto quando o desejar. Esta é, definitivamente, a fase de lançamento do novo produto e deve receber do responsável pelo produto e pela empresa atenção e esforços especiais até o produto conquistar o mercado.
<b>9. Acompanhamento, controle, correções e Ajustes</b>	A nona e última etapa do processo proposto refere - se ao acompanhamento, controle, correções e ajustes. Embora o produto possa ter sido cuidadosamente desenvolvido e testado, quando forem introduzido de forma definitiva no mercado algumas dificuldades podem ocorrer, pois ele estará exposto à concorrência, ao comportamento do público alvo e as pressões econômicas, entre outras, necessitando, portanto, de um adequado acompanhamento

A constatação de uma idéia se dá na aceitação e lucratividade que um produto traz para empresa, seja em tempos de crise ou de forte concorrência, executivos e analistas de marketing, deve estar sempre atentos para que seus produtos sejam bem requisitados no mercado.

### 3 Metodologia

Metodologia é definida como um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática [22].

A metodologia apresentada neste artigo baseou-se na análise de artigos e livros acadêmicos referentes ao tema proposto. Crise Financeira de 2008. Num primeiro momento utilizou-se o site <www.dowbor.org.br>, através do artigo *Crise sem Mistérios* de autoria do professor de economia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) Ladislau Dowbor conceitos e fundamentos básicos e teóricos da consolidação da crise econômica e os efeitos catastrófico decorrentes dela.

No site desse autor é possível consultar informações e opiniões de economistas, políticos que foram essenciais para a fundamentação do artigo.

Outro mecanismo utilizado para a realização deste trabalho foi à orientação de economistas, políticos e escritores da área econômica que se dispuseram a colaborar na realização da pesquisa através dos seus e-mails com suas opiniões sobre a crise financeira de 2008.

Terminada a pesquisa bibliográfica sobre o tema, buscou-se analisar as estratégias de desenvolvimento de um novo produto ao mercado. Para essa análise, foi realizada uma amostragem com determinadas empresas declaradas como têxteis na cidade de Nova Odessa – SP, onde observou-se os mecanismos adotados e os efeitos que obtiveram num momento em que a maioria dos países estava entrando em recessão.

#### **Tipo de Pesquisa:**

Pesquisa científica pode ser definida como a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência [22].

No estudo metodológico de um trabalho científico existem duas formas de realizar a pesquisa, são elas:

- A. Pesquisa bibliográfica;
- B. Pesquisa de Campo; (Questionário)

Neste artigo utilizou-se instrumentos de pesquisa questionários que foram enviadas às empresas e colhidas as informações, inseridos em uma planilha, onde foram analisados.

Este artigo utilizou a pesquisa explicativa, que se caracteriza por identificar fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos como ciências naturais, método experimentais; ciências sociais e métodos de observação.

Através deste questionário, buscou-se responder a problemática proposta para a execução do artigo, analisando as variáveis e conceituando as principais hipóteses para as causas e os efeitos da crise financeira de 2008 no processo de desenvolvimento de novos produtos.

#### **4 Resultados e discussão**

A análise de dados deste artigo caracteriza-se pela demonstração dos dados obtidos da pesquisa explicativa aplicado aos gestores da área têxtil da cidade de Nova Odessa- SP sobre o tema proposto.

Através desses dados foi possível verificar as interferências da crise financeira de 2008 no processo de desenvolvimento de novos produtos em empresas têxteis de Nova Odessa-SP

O questionário foi enviado a vinte empresas têxteis de Nova Odessa- SP, via e-mail, das quais cinco responderam. Apesar do número reduzido de questionários respondidos considera-se o tamanho da amostra é suficiente para esclarecer e analisar a hipótese levantada.

A primeira questão direcionada aos gestores das empresas - De que maneira a crise econômica mundial iniciada no final de 2008 nos Estados Unidos afetou os negócios da empresa onde trabalha? Dentre as opções de respostas os gestores poderiam responder sem muita preocupação, com alguma preocupação, com razoável nível de preocupação e com elevado nível de preocupação. [ver Gráfico 2]

Questão1. De que maneira a crise econômica mundial iniciada no final de 2008 nos Estados Unidos afetou os negócios da empresa onde trabalha?



Gráfico 2. Como a crise de 2008 afetou os negócios da empresa.  
Fonte: Autoria Própria.

Observa-se no Gráfico 2, que 40% das empresas entrevistadas consideram que a crise de 2008 afetou a indústria têxtil de Nova Odessa-SP sem muita preocupação, pois os impactos no Brasil foram menores aos registrados nos Estados Unidos e na Europa.

Justificam que não houve paralisação nos investimentos de melhorias no processo produtivo dessas empresas como também a contratação de mão-de-obra e os incentivos do governo brasileiro.

Questão2. A crise econômica de 2008 provocou em muitos países a necessidade de redução de custos, com aumento de demissão de pessoal entre outros fatores. Especificamente em sua empresa, quais foram os principais impactos da crise no período?



Gráfico 3. Principais impactos da crise de 2008.  
Fonte: Autoria Própria.

O Gráfico 3 demonstra que o principal impacto da crise foi a redução de custo representando 40%. Isso se deve à incerteza do mercado e também dos planos desenvolvidos pelo governo brasileiro para sanar as dificuldades da economia interna.

Percebe-se que 100% das empresas entrevistadas classificam a redução de produção e volume de vendas como um **não** impacto da crise e 20% dos entrevistados que responderam outros impactos classificam o produto importado como o causador da crise de 2008 no setor têxtil.

A terceira questão específica como o desenvolvimento de um novo produto está relacionado a estratégia de negócio empresarial. Foi perguntado aos gestores se com a crise econômica o processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa sofreu alguma interferência? [ver Gráfico 4]

Questão 3. O desenvolvimento de um novo produto está relacionado à estratégia do negócio empresarial. Com a crise econômica o processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa sofreu alguma interferência?

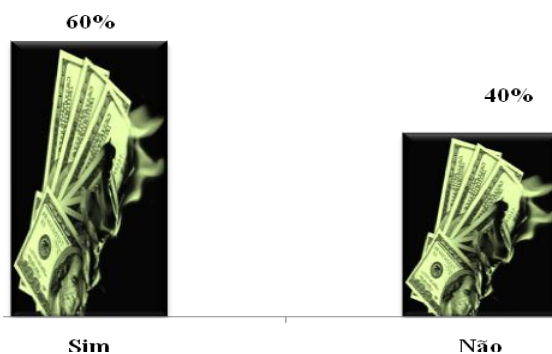


Gráfico 4. Interferência da Crise de 2008 no desenvolvimento de novos produtos.  
Fonte: Autoria Própria.

Dentre as empresas entrevistadas, 60% responderam que a crise econômica de 2008 interferiu no processo de desenvolvimento de novos produtos. Entre os fatores mais citados como interferência, estão a paralisação em projetos e a redução no preço da venda; outros fatores com menor expressão foram citados como redução de investimento e readaptação de produtos. A partir do projeto já em andamento não é viável a empresa realizar mudanças e paralisar o processo para não gerar prejuízos.

Observa-se na quarta questão que durante o período da crise, observou-se em Nova Odessa-SP uma contradição. Enquanto algumas empresas demitiam funcionários, outras contratavam e, de forma significativa ocorreu aumento da produção industrial no município. Perguntou-se aos gestores qual foi a participação de sua empresa no crescimento da indústria local nesse período. Dentre as opções os gestores poderiam especificar se foi muito pouca, pouca considerável ou elevada. [ver Gráfico5].

Questão 4. Durante o período da crise, observamos em Nova Odessa – SP uma contradição. Enquanto algumas empresas demitiam funcionários, outras contratavam e, de forma significativa ocorreu aumento da produção industrial no município. Isso posto em sua opinião qual foi a participação de sua empresa no crescimento da indústria local nesse período?

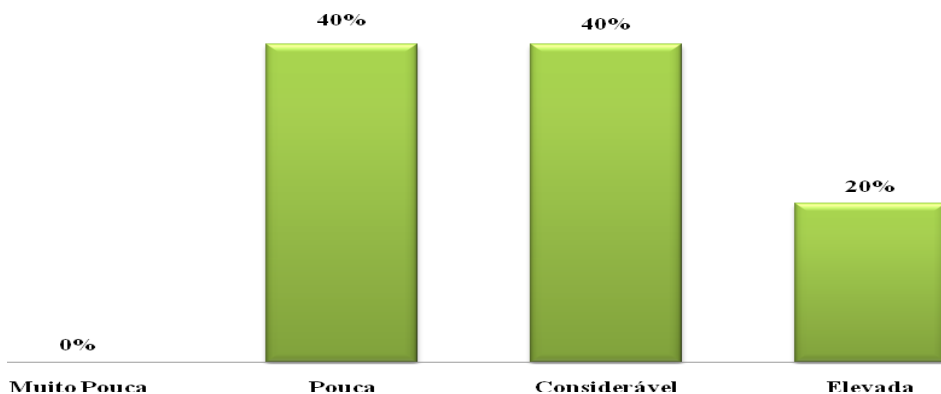


Gráfico 5. Participação da empresa no crescimento da indústria local no período  
Fonte: Autoria Própria



No questionário respondido, 80% das empresas julgaram considerável (40%) e pouca (40%) a participação da empresa no crescimento da indústria local.

Na quinta questão - A partir da crise econômica de 2008 diversas mudanças ocorreram. Dentre elas o acirramento da concorrência, principalmente com os produtos chineses. Foi perguntado aos gestores das empresas têxteis da cidade de Nova Odessa- SP se estas serão capazes de competir com os produtos têxteis importados nessa nova realidade? [ver Gráfico 6]

Questão 5. A partir da crise econômica de 2008 diversas mudanças ocorreram. Dentre elas o acirramento da concorrência, principalmente com os produtos chineses. As empresas têxteis da cidade de Nova Odessa e região serão capazes de competir com os produtos têxteis importados nessa nova realidade?

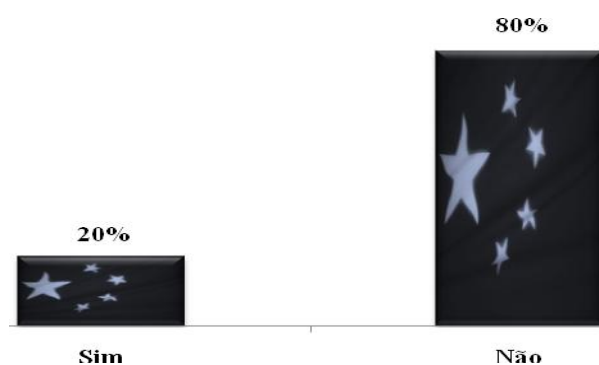


Gráfico 6. Competição com o mercado chinês.

Fonte: Autoria Própria.

Dentre as empresas entrevistadas, 80% responderam que a indústria têxtil de Nova Odessa-SP não será capaz de competir com o mercado chinês, devido a carga tributária ser muito alta em relação a China e a importação ser mais viável as empresas têxteis locais, fato que mostra uma tendência a mudarem de atividade de produtor têxtil a importador e revendedor do produto. Os 20% que responderam sim a indústria têxtil local será capaz de competir com o mercado chinês, citam o desenvolvimento de novos produtos a preços menores e pronto atendimento a fim de reduzir os estoques altos como uma maneira de frear o avanço do mercado chinês na economia brasileira.

A sexta questão visa analisar as expectativas do crescimento das indústrias têxteis na atualidade, passado três anos após o início da crise. Entre as respostas obtidas no questionário os gestores destacaram problemas para a economia nos próximos anos, a extinção das empresas têxteis, devido a invasão de produtos chineses e diminuição do crescimento significativamente. [ver Gráfico 7]

Questão 6. De forma geral, como vê o estágio de crescimento/desenvolvimento da indústria têxtil em nossa região no momento atual, decorridos três anos da crise econômica de 2008?

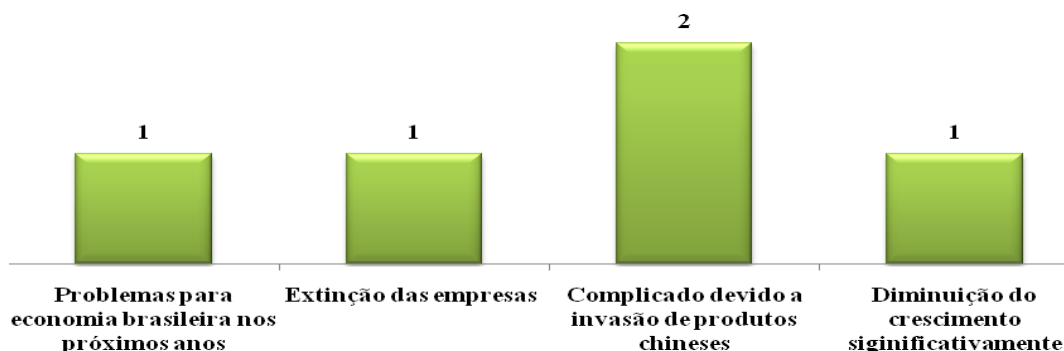


Gráfico 7. Expectativa do crescimento das indústrias têxteis nos próximos anos.

Fonte: Autoria Própria.

Observa-se no Gráfico 7, que, das cinco empresas entrevistadas, 2 citaram a invasão dos produtos chineses como empecilho ao desenvolvimento da indústria têxtil da cidade de Nova Odessa-SP.

O estado de São Paulo é um dos grandes produtores têxteis no Brasil porém uma guerra fiscal interna dificulta o avanço em investimentos e na capacidade produtiva. Outro dado significativo ao futuro das empresas têxteis em Nova Odessa-SP é a mão-de-obra inadequada e excassa, pois faltam profissional qualificado para desempenhar tal função, muitas vezes disiludidas pelo baixo salário que a área têxtil oferece.

A sétima questão visa analisar os fatores que mais foram afetados pela crise econômica de 2008? Dentre as respostas dos gestores destacam-se as dificuldades para realizar novos investimentos, necessidade de readequação da mão-de-obra, a elevação da concorrência externa, dificuldades para a compra de matéria-prima, as dificuldades para investimento em tecnologia e necessidades para a readequação dos custos do produto. [ver Gráfico 8]

Questão 7. Com base na sua experiência e pensando na indústria têxtil de nossa região poderia enumerar por ordem de relevância (1, 2, 3,...), os fatores abaixo que mais foram afetados pela crise econômica de 2008?

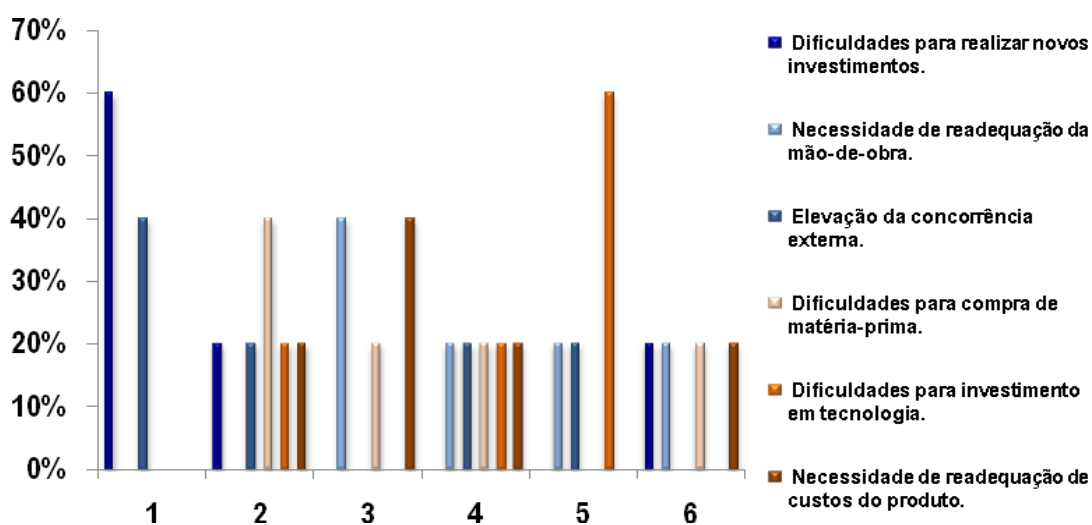


Gráfico 8. Fatores na indústria têxtil que mais foram afetados pela crise financeira de 2008.

Fonte: Autoria Própria.

O Gráfico 8 demonstra que 60% das empresas entrevistadas julgaram que as dificuldades para realizar novos investimentos foi o aspecto que mais foi afetado pelos efeitos da crise de 2008. Isso deve-se as incertezas econômicas que o mercado apresentava no período.

Em relação aos dados de menor impacto a dificuldade de investimento em tecnologia foi a que apresentou o melhor índice correspondendo a 60%. A esse resultado pode-se afirmar que mesmo com a crise as empresas procuraram investir e se modernizar, trazendo um diferencial aos produtos importados.

## 5 Considerações finais

Os impactos oriundos da crise financeira de 2008 nas empresas têxteis de Nova Odessa-SP proporcionaram a estas, oportunidades de se desenvolver e procurar novos caminhos frente a barreiras encontradas ao desenvolvimento do setor, como: o avanço do mercado chinês e a política econômica nacional.

Os resultados da pesquisa de campo mostram que a estratégia adotada por parte das empresas têxteis para o enfrentamento da crise econômica iniciada em 2008 tem sido a busca pela inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Mas nem todas as empresas conseguiram inovar e buscar novos mercados com novos produtos. Muitas passaram por enormes dificuldades, perdendo mercado consumidor. Outras procuraram importar produtos do mercado chinês e trabalharem como distribuidores desses produtos no Brasil. Isso mostra o porque da demissão de funcionários nestas empresas.

A elevada carga tributária brasileira é outro fator que impede as empresas têxteis de Nova Odessa-SP e o conjunto das empresas brasileiras a competirem com o mercado externo e sobretudo no caso da pesquisa com o mercado têxtil chinês.

No período da crise houve em Nova Odessa-SP um grande incentivo a instalação de novas empresas proporcionando ao município elevação do Produto Interno Bruto e instabilidade no nível de desemprego e com isso veio à inovação, tanto para quem estavam entrando no município como as já existentes que tiveram que se readequar para manter no mercado.

Conclui-se que a crise econômica de 2008 foi uma oportunidade para as empresas têxteis de Nova Odessa-SP a se reinventar e procurar alternativas de desenvolvimento frente a um mercado saturado e competitivo.

Frente ao avanço do mercado chinês, muitas das indústrias têxteis de Nova Odessa-SP tem criado parcerias, inclusive com empresas internacionais afim de fortalecer o reconhecimento da marca e dos produtos e com isso expandindo os negócios além do município.

Muitos desafios as empresas têxteis tem pela frente. A crise de 2008 possibilitou novas maneiras de enfrentamento de um mercado competitivo. As possibilidades existentes e os caminhos dependeram do olhar e das decisões tomadas. O tempo e as estratégias adotadas dirão se foram corretas.

## Referências

[1] **D' ARIENZO, C. Carlos. A Crise**, Atualizado em 22/08/2007, São Paulo. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-crise-crise/1492>>. Acessado em 10 ago. 2011.

[2] **BACELAR, Tania. Brasil: para além da crise**, Atualizado em 09/05/2009, São Paulo. Disponível em: <<http://criseoportunidade.wordpress.com/2009/05/09/brasil-para-alem-da-crise-tania-bacelar>>. Acessado em 01 março. 2011.

[3] \_\_\_\_\_ (2009). **A crise pode ser uma oportunidade para o Brasil diminuir as desigualdades regionais?** São Paulo. Disponível em: <<http://dowbor.org/crise/taniabacelarrumos.doc>>. Acessado em 01 março. 2011.

[4] CASTILHO, Marta et al. **Crise Financeira Global. Mudanças estruturais e impactos sobre os emergentes e o Brasil.** Brasília: Ipea, 2011.p. 80.

[5] MORAES, Lecio. **Crise Financeira Mundial. Impactos Sociais e no Mercado de Trabalho.** A crise financeira contemporânea e suas conseqüências econômicas e políticas no sistema internacional. Brasília: ANFIP, 2009. p. 43.

[6] TAVARES, Conceição Maria. **A crise financeira: duração e impacto no Brasil e na América Latina.** Atualizado em 12/06/2009, São Paulo. Disponível em: <[http://dowbor.org/crise/09\\_mariaconceicaotavares\\_envolverde.doc](http://dowbor.org/crise/09_mariaconceicaotavares_envolverde.doc)>. Acessado em 01 março . 2011.

[7] DOWBOR, Ladislau. **A crise financeira sem mistérios.** Atualizado em Julho/2009, São Paulo. Disponível em: <<http://dowbor.org/crise/09crisesemmist8.doc> >. Acessado em 20 abril. 2010.

[8] ACESSORIA TÉCNICA DA PRESIDÊNCIA. **A crise internacional e possíveis repercussões: primeiras análises.** Atualizado em 16/01/2011, Brasília. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/comunicado\\_presidencia/09\\_01\\_20\\_AcriseInternacional.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/comunicado_presidencia/09_01_20_AcriseInternacional.pdf). Acessado em 20 abril. 2010.

[9] MANTEGA, GUIDO. **Economia brasileira em perspectiva.** Atualizado em Outubro/2009, Brasília. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/Economia-Brasileira-Em-Perpectiva-23-10-09.pdf> >. Acessado em 04 ago. 2011.

[10] SALUSTIANO, VAGNER. **Nova Odessa: PIB cresceu 88,6% de 2003 a 2007, mostra levantamento.** Atualizado em 02/06/2010, São Paulo. Disponível em: <<http://www.cidadespaulistas.com.br/not/not.asp?c=5053&pagina=94> >>. Acessado em 04 ago. 2011.

[11]KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Tradução: Cristina Yamagami, Revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos, 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 230.

[12] MACHADO, Márcio Cardoso.; TOLEDO, Nunes Nilton. **Gestão do processo de desenvolvimento de produtos: uma abordagem baseada na criação de valor.** São Paulo: Atlas, 2008. p.2

[13] SANTOS, Urda Maria Martinez dos Santos. **Programa de Qualidade Total: Gestão de Qualidade.** SENAI-SP, 2007. Apostila.

[14] OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006, Reimpressão da 1ª edição de 2004. Vários Autores.

[15] **COBRA**, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira*; 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

[16] **KOTLER**, Philip. *Administração de Marketing*; Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão Técnica Arão Sapiro, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

[17] **HILSDORF**, Carlos. **Deixe a crise para a concorrência**. Atualizado em 26/01/2011, São Paulo. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Deixe\\_a\\_crise\\_para\\_a\\_concorrenca.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Deixe_a_crise_para_a_concorrenca.htm)>. Acessado em 11 ago. 2011.

[18] **AMARAL**, Daniel Capaldo. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Saraiva 2006.

[19] **GOBE**, Antonio Carlos...(et al.); **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004. Ed Saraiva. p.116

[20] **REIS**, A. Marco. **Implicações do ciclo de vida do produto do marketing e da produção**. Atualizado em 2003.Bahia. Disponível em: <<http://www.unime.com.br/2006/rau/1/artigo1.htm>>. Acessado em 02 out. 2011.

[20] **MATTAR**, Fauze Najib...(et al.); **Gestão de Produtos, Serviços, Marcas e Mercado: Estratégias e Ações para Alcançar e Manter – se “Top of Market**. São Paulo: Atlas, 2009. pgs. 430 - 432.

[21] **RODRIGUES**, Costa,Willian. **Metodologia Científica**. Paracambi, 2007. Disponível em: <[http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf)> Acessado em 15 junho. 2011.

#### **FONTES CONSULTAS:**

[1] **KRUGMAN**, Paul R. **A crise de 2008 e a economia de depressão**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 – 4º Reimpressão.

[2] **LACERDA**,Correa de, Antonio...[et al]; organizadores José Marcio Rego, Rosa Maria Marques, colaboração especial Rodrigo Antonio Moreno Serra. **Economia Brasileira**. 4. ed. São Paulo, Saraiva, 2010.

[3] **TRABALHO Interno**. **Direção** Charles Ferguson. Estados Unidos: Sony Pictures, 2010.120 min, colorido, legendado. (Tradução de Matt Damon. Documentário).

## CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CCL COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA

Luana Maia Dias<sup>33</sup>

Alexandre Camargo Castro<sup>34</sup>

### Resumo

Os empreendedores geram empregos, inovações e incentivam o crescimento econômico. O empreendimento e a inovação são atividades naturais, criativas e espontâneas advindas do comportamento do empresário frente às adversidades. Este artigo tem por objetivo identificar características comportamentais empreendedoras a partir da aplicação de um questionário proposto por McClelland [1]. Os resultados demonstram atitudes ou comportamentos que classificam o respondente como possuidor de características empreendedoras. Apesar do questionário ser um instrumento já testado e validado por seu autor, o objetivo deste estudo era o de comparar os resultados obtidos por um empresário já estabelecido e futuros empreendedores concluindo-se se haveriam diferenças significativas ou não, testando-se assim a aplicabilidade de um estudo teórico em uma situação prática. A coleta de dados deu-se através da aplicação do questionário de McClelland sobre as categorias de realização, planejamento e poder em um empresário já estabelecido e em alunos da Especialização em Gestão de Negócios das Faculdades Network. Com relação aos alunos pôde-se observar que apesar de ainda não serem empresários, expressam muitas das características empreendedoras. O questionário mostrou-se aplicável e eficiente como instrumento de investigação e os resultados demonstraram não haver diferenças significativas entre o empresário e os estudantes quanto à expressão de comportamentos.

**Palavras chave:** Empreendedor, Características Empreendedoras.

### Abstract

*Entrepreneurs create jobs, encourage innovation and economic growth. The entrepreneurship and innovation are natural activities, creative and spontaneous arising of the behavior of the entrepreneur in the face of adversity. This article aims to identify the behavioral characteristics of entrepreneurs from the application of a questionnaire proposed by McClelland [1]. The results demonstrate attitudes or behaviors that classify respondents as having entrepreneurial characteristics. Although the questionnaire is an instrument has been tested and validated by its author, the purpose of this study was to compare the results obtained by an already established business and future entrepreneurs concluding whether or not there would be significant differences, thus testing the applicability of a theoretical study in a practical situation. Data collection took place by applying the questionnaire McClelland on categories of achievement, planning and power in an already established business students and Specialization in Business Management Network of Colleges. Regarding the students could observe that despite not being entrepreneurs, they express many of the entrepreneurial characteristics. The questionnaire proved to be applicable and effective as a research tool and the results showed no significant differences between the entrepreneur and the students for the expression of behaviors.*

**Keywords:** Entrepreneur, Entrepreneurial Characteristics

---

<sup>33</sup> Graduanda em Administração. Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: lu\_maiadias@hotmail.com)

<sup>34</sup> Mestre em Ciência da Informação. Graduado em Administração. Professor dos Cursos de Administração e Sistemas de Informação das Faculdades Network- Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa-SP, Brasil (e-mail: alexandrecaastro@nwk.edu.br).

## 1 Introdução

A CCL Comércio e Serviços Ltda é uma empresa especializada na área de controle de contaminação ambiental com mais de 35 anos de experiência, voltada única e exclusivamente à prestação de serviços de certificação, manutenção preventiva e corretiva de equipamentos de Fluxo Unidirecional (Laminar), de Segurança Biológica Classe II, tipo A, B1, B2 e B3, de Unidades de Ventilação Estéril, Difusores Motorizados, Clean Station, Unidades de Descontaminação, Áreas Limpas e Áreas Controladas. A empresa tem como objetivo principal, trabalhar preventivamente junto aos clientes, podendo definir o prazo exato de substituição dos materiais sobressalentes, tais como: pré-filtros, filtros absolutos HEPA, motores elétricos, etc, a fim de evitar uma parada prolongada nos processos de fabricação, manipulação e pesquisa.

Atualmente, presta serviços de certificação preventiva por intermédio de contrato, em mais de 500 empresas e adicionalmente, como serviço avulso, em 850 clientes. O Corpo Técnico da CCL é composto por profissionais devidamente treinados, formados e com experiência mínima de 5 (cinco) anos no segmento.

Com a finalidade de estar sempre à frente e trazendo inovações ao mercado, participa ativamente de grupos de trabalho e treinamentos nacionais e internacionais. Os técnicos da CCL passam por um completo plano de treinamento inicial e periódico (trimestral) na matriz da empresa. Neste plano de treinamento periódico incluem-se atualizações de normas nacionais e internacionais, novos equipamentos, tecnologias e troca de experiências vivenciadas em campo.

A CCL e a Veco do Brasil, uma empresa do mesmo grupo que atua na área de fabricação dos filtros e equipamentos, mantêm um acordo de treinamento mútuo, onde são compartilhados os conhecimentos normativos e tecnológicos. Os equipamentos de testes, utilizados durante o processo de certificação, são fornecidos pelos fabricantes mais confiáveis do mundo e possuem certificados de calibração de acordo com as normas internacionais, com suas devidas rastreabilidades NIST (EUA) ou RBC (Brasil).

Atualmente, a empresa tem valorizado muito a figura do profissional “empreendedor”, ou seja, valoriza muito aquele profissional que tenha os ‘olhos do negócio’, seja na área de marketing, finanças ou produção. A pessoa do empreendedor corporativo se torna ainda mais imprescindível quando a situação conjuntural não é tão favorável [2].

Para McClelland [1], o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características [1].

Este estudo tem como objetivo geral identificar características comportamentais empreendedoras (CCE's), segundo McClelland [1], que sejam comuns e relevantes, como forma de verificar se tais comportamentos encontram-se presentes no entrevistado, bem como validar a aplicação de um questionário apresentado pela teoria administrativa como instrumento de investigação de características comportamentais [1].

O empresário respondente desta pesquisa é um dos sócios proprietários da empresa CCL Comércio e Serviços Ltda. Além do empresário, foram entrevistados 7 alunos da Especialização em Gestão de Negócios das Faculdades Network.

Para atingir este objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) Identificar as dez características comportamentais empreendedoras segundo McClelland [1] no membro da Empresa; b) Comparar estas características comportamentais empreendedoras, destacando-as dentro dos três conjuntos de comportamentos: Realização, Planejamento e Poder; c) Identificar as que se apresentam no membro da Empresa e também nos estudantes; e, d) Analisar a aplicabilidade do questionário como instrumento de pesquisa.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Empreendedorismo e Características Comportamentais Empreendedoras

De acordo com Chiavenato [3], o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois tem sensibilidade para os negócios e identificar oportunidades. Além de demonstrar imaginação e perseverança, são aspectos que o habilitam a transformar uma idéia simples em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Segundo Hirisch [4], o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”.

Para Dornelas [5], “empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

Desde que a História registra as primeiras empresas criadas tal qual a conhecemos até aos nossos dias, o caminho percorrido pelas empresas, com diferentes maneiras de inserção na sociedade, é marcado por sucessivas demandas de mudança no perfil dos empreendedores. “[...] Após a década de 1980, o campo de estudos de empreendedorismo passou por considerável expansão em diferentes áreas, como a social, a econômica, a política e a comportamental” (Souza [6]).

No entanto, muitos enfoques destacaram-se nos estudos sobre empreendedorismo, tal qual o que o associa à economia e à inovação, como fez Schumpeter – citado por Souza [6] – e também os estudos que analisaram seu aspecto comportamental, como os realizados por McClelland [1] também citado por Souza [6]. Para Schumpeter, os empreendedores promovem a “destruição criativa”, processo definido como sendo o impulso fundamental que “aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos modos de produção e novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”. E, no aspecto comportamental, McClelland [7] associou as características dos indivíduos empreendedores e o conceito de empreendedor às suas necessidades de realização, de planejamento e de poder.

Segundo Souza [6], a visão comportamental do empreendedorismo teve início com Weber em sua obra “A Ética protestante e o espírito do capitalismo”, publicada originalmente em 1904, que definiu indivíduos empreendedores como pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Esse autor identificou um fator valorativo fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, a crença religiosa ou o trabalho ético protestante que estabelece normas de conduta que freiam a extravagância, o consumo ostensivo e a indolência. Com isso, o resultado é maior produtividade, diminuição de despesas e aumento da economia, fatores vitais para o crescimento econômico Souza [6].

Em estudos de base comportamental, McClelland [7] foi o que teve maior projeção para a área de empreendedorismo. O autor classifica o empreendedor, entre outros adjetivos como: confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo. Para ele, o empreendedor pode ser definido como alguém que exerce controle sobre a produção de algo cujos resultados não são apenas para seu próprio benefício, de maneira que o dono de uma empresa é tão empreendedor quanto um executivo ou um operário em uma grande corporação. Os resultados de suas pesquisas revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: a) necessidade de realização pessoal; b) necessidade de autoridade e poder, que se caracteriza principalmente pela forte preocupação em exercer o poder sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto; c) necessidade de afiliação, relacionada em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas McClelland [7].



Para o autor, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização é o mais forte dentre as três características. Esta necessidade é a primeira das necessidades identificadas dentre os empreendedores bem sucedidos, o que os impulsionam a criarem um empreendimento. Pessoas com alta necessidade de realização procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas. Por buscarem realização e êxito, desenvolvem comportamento que as levam ao sucesso McClelland [7].

Outros estudos, realizados por McClelland [1] foram a base para a criação de um workshop organizado e patrocinado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), visando a capacitação de empreendedores, lançado oficialmente em 1988, com o nome de EMPRETEC. No Brasil o projeto Empretec é aplicado pelo SEBRAE em conjunto com o PNUD [8].

O projeto identificou dez principais características comportamentais do empreendedor (CCE's). Estas são características que o empreendedor bem sucedido deve ter ou desenvolvê-las, ou apenas aprimorá-las, como um instrumento de auto-avaliação. O Quadro 1 mostra essas características que estão divididas em três conjuntos de comportamentos distintos: Realização; Planejamento e Poder.

<i>Quadro 1. Características Comportamentais Empreendedoras</i>
<b>REALIZAÇÃO</b>
<b>CCE: Busca de oportunidades e iniciativa</b> Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; Agem para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
<b>CCE: Correr riscos calculados</b> Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
<b>CCE: Persistência</b> Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
<b>CCE: Exigência de qualidade e eficiência</b> Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<b>CCE: Comprometimento</b> Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
<b>PLANEJAMENTO</b>
<b>CCE: Busca de informações</b> Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
<b>CCE: Estabelecimento de metas</b> Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas

de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
<b>CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos</b> Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<b>PODER</b>
<b>CCE: Persuasão e redes de contato</b> Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.
<b>CCE: Independência e autoconfiança</b> Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

**Quadro 1.** Características Comportamentais Empreendedoras segundo McClelland.

Fonte: SEBRAE/Empretec (2001)

Vários outros fatores contribuem para a formação de uma empresa: a infraestrutura; a educação formal e experiência anterior em negócios, recursos financeiros disponíveis e um modelo de desempenho de sucesso, mas essas características devem ser equilibradas, aplicadas com bom senso e, se possível, distribuídas também entre parceiros ou colaboradores do empreendedor, porém pressupõe-se que todas elas advêm da aplicação efetiva dos comportamentos conforme proposto por McClelland.

### 3. Metodologia

O método utilizado para levantamento dos dados foi a replicação do questionário das CCE's segundo McClelland [1], aplicado na empresa CCL Comércio e Serviços Ltda, e nos 7 alunos da Pós graduação em Gestão de Negócios das Faculdades Network.

O questionário com as instruções para o seu preenchimento e uma carta de apresentação da pesquisa, onde foi explicado o objetivo da mesma, foi entregue ao dirigente da Empresa, e os questionários aplicados nos alunos da Especialização foram entregues ao Professor da disciplina de Empreendedorismo e Inovação das Faculdades Network que o aplicou aos alunos voluntários para a presente pesquisa.

O questionário das CCE'S é formado por um conjunto de cinquenta e cinco afirmações. Cada uma delas seguido de uma escala de 5 pontos: 1= nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. A base deste instrumento são as 10 características comportamentais empreendedoras que estão agrupadas em 3 categorias: realização, planejamento e poder (Quadro1).

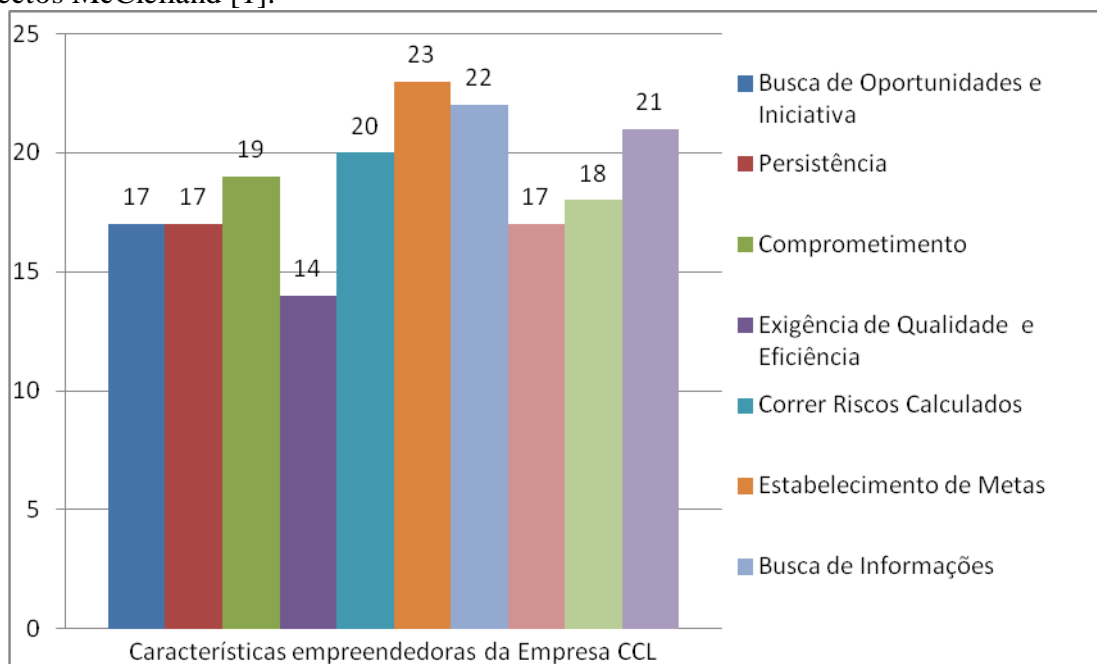
A pontuação máxima é de 25 pontos para cada característica, sendo que não há pontuação mínima. O objetivo do questionário não é determinar se o sujeito é ou não empreendedor e sim levantar quais são suas características. Existe ainda um fator de correção, cujo objetivo é corrigir uma eventual tendência do respondente de apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma.

Cada grupo de questões está relacionado às categorias de Realização, Planejamento e Poder segundo McClelland [1]. Os dados coletados junto ao membro da Empresa foram organizados em tabelas e figuras, para permitir um melhor entendimento de sua interpretação e análise.

#### 4 Resultados e discussões

O Gráfico 1 apresenta as pontuações das características comportamentais empreendedoras do membro da Empresa CCL Comércio e Serviços Ltda.

Pela análise, observou-se que tanto o membro alcançou a pontuação média igual ou superior a quinze pontos, em todas as características comportamentais empreendedoras, o que evidencia a existência de um perfil empreendedor com características fortes em vários aspectos McClelland [1].



**Gráfico 1.** Pontuação das características empreendedoras apresentadas pelo empresário pesquisado (Autoria Própria).

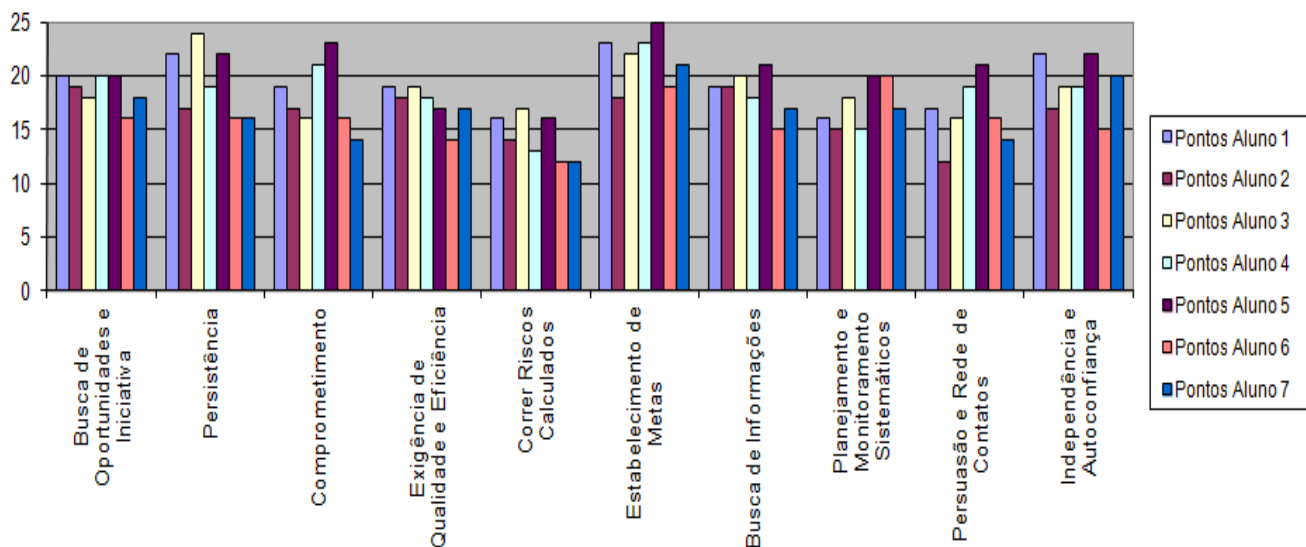
Quanto à análise das duas características comportamentais empreendedoras relacionadas à categoria poder, figura 1, observou-se que: persuasão e rede de contato apresentou pontuação média de 18 pontos. Estes resultados são importantes e preocupantes para o membro da CCL Comércio e Serviços Ltda, visto que Persuasão e rede de contatos é um comportamento primordial quando se busca oportunidade e iniciativa. Independência e autoconfiança, com a pontuação média de 21 pontos. Esta é uma importante característica conceitual do empreendedor que deseja tomar iniciativas, correr riscos. Segundo McClelland [1] os empreendedores que tem essa característica buscam autonomia em relação a normas e controle de outros, demonstram confiança em sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Outras três características comportamentais empreendedoras se destacam como: Estabelecimento de Metas, 23 pontos, Busca de Informação, 22 pontos e Planejamento e monitoramento sistemático, 17 pontos. As características comportamentais empreendedoras do conjunto de Planejamento, expressa que o empresário tem muitos planejamentos para sua empresa em forma de metas, visando sempre seu bom relacionamento entre clientes e fornecedores, como também faz a divisão de tarefas entre as pessoas do ambiente de trabalho.

Observou-se que cinco características comportamentais empreendedoras se destacam: Busca de Oportunidades e Iniciativa, Persistência, Comprometimento, Exigência de Qualidade e Eficiência e Correr Riscos Calculados. O conjunto de Realização, tem os resultados acima da média de 15 pontos, exceto o item de Exigência de Qualidade e

Eficiência que atingiu 14 pontos, o que pode ser um indicador de uma certa necessidade de aprimoramento deste aspecto.

No Gráfico 2, aparecem as pontuações gerais das características comportamentais empreendedoras dos 7 alunos voluntários da Pós graduação em Gestão de Negócios das Faculdades Network.



**Gráfico 2.** Pontuação das características empreendedoras dos alunos da Pós graduação em Gestão de Negócios das Faculdades Network (Autoria Própria).

É importante lembrar que na comparação entre o Gráfico 1 e o Gráfico 2, o primeiro apresenta um empresário já estabelecido no mercado, e o segundo observam-se alunos de uma Especialização, onde os mesmos ainda não realizaram seus desejos de empreender.

No caso dos alunos pode-se dizer que eles apresentam as características empreendedoras de forma intraempreendedora, ou seja, eles são as pessoas que se empenham em uma idéia ou projeto com o intuito de a verem implementada. Conseguem driblar as barreiras naturais e administrativas, muitas vezes impostas pelo próprio líder das empresas para as quais trabalham, para fazer com que as coisas aconteçam.

## 5 Considerações finais

Levando-se em conta as dez características comportamentais empreendedoras segundo McClelland [1] e seguindo a aplicação do roteiro de perguntas sugeridas pelo autor, pôde-se comparar as características comportamentais empreendedoras apresentadas pelo entrevistado e os alunos, destacando-as dentro dos três conjuntos de comportamentos: Realização, Planejamento e Poder.

Foi possível também identificar que não é necessário ser um empresário estabelecido para apresentar tais características, o que mostrou-se claramente nos resultados obtidos junto aos alunos pesquisados.

Pudemos assim perceber que o questionário proposto por McClelland pode servir como instrumento de pesquisa do perfil de um empreendedor e perceber a utilidade de um instrumento proposto pela teoria administrativa como sendo eficiente na prática.

## Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, por me darem todo o suporte durante essa etapa tão intensa, ao meu noivo por me entender e compreender a minha ausência, as minhas amigas que me ajudaram e fizeram do momento de dificuldade em um momento de alegria.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Alexandre Castro e aos demais professores que sempre me apoiaram e a todos que estiveram presentes durante esse período da minha vida, que apesar de todas as dificuldades que tive que enfrentar, consegui superar com muita garra, e tudo isso graças a Deus.

## Referências

- [1] MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- [2] DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 8. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- [3] CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**, São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
- [4] HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- [5] DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [6] E. C. L. de SOUZA; T. de A. GUIMARÃES (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.
- [7] MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: D. Van Nostrand, 1961.
- [8] PAULA, R. de; SANTOS, P. **Empretec**. Disponível em < <http://www.via6.com/comunidade/5378/empretec> > , acesso em 05 de setembro de 2011.
- [9] SEBRAE. **Manual de operacionalização do projeto Empretec**. Brasília, 2001.

## ESTUDO DE CASO: INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE NA APROVAÇÃO DE CRÉDITOS DE FINANCIAMENTOS

Marcio Aparecido Barbosa<sup>35</sup>

### Resumo

As organizações buscam melhorias para sempre estarem em condição de competirem pelo mercado, com isso investem em novas tecnologias para alcançarem maior produtividade, aumento nas vendas, satisfação dos clientes e principalmente o que move as organizações, o aumento do lucro. Em função disso, almejando um aumento na aprovação de créditos de financiamentos, e conseqüentemente nas vendas, a denominada Empresa X, por motivos de sigilo, resolveu investir em um novo sistema, por meio de investimento em tecnologia, pessoal e treinamento de seus colaboradores. Como os cadastros eram passados pelos seus colaboradores direto para as financeiras, muitos cadastros foram recusados, na sua grande maioria por dados divergentes. Com isso a Empresa X resolveu adotar um novo sistema de pré análise de cadastro e pretende com isso aumentar a aprovação perante as financeiras com o intuito de aumentar suas vendas. A Empresa X pretende também mais rapidez e agilidade nas respostas da análise do crédito para deixar os clientes muito mais satisfeitos. Por meio de um questionário foi analisado que a aplicação deste novo sistema teve o resultado e o efeito esperado para a organização, para seus colaboradores e principalmente para seus clientes.

**Palavras chave:** produtividade, vendas, aprovação de créditos de financiamentos.

### Abstract

*The organizations are always looking for improvements to be in condition to compete for the market, thereby investing in new technologies to reach greater productivity, sales increase, client satisfaction and mainly what moves the organizations, the profit increase. Due this, aiming an increase in the financial credits approval, then sales, Company X, for reason of confidentially, decided to invest in a new system, through investment in technology, staff and training of its employees. As the registers were passed by its collaborators direct for the financiers, many registers had been rejected, mostly by divergent data, so, Company X decided to adopt a new register pre-analysis system and intends to increase the approval before the financiers in order to increase your sales. Company X also intends more quickly and responsiveness of the credit analysis to make customers much more satisfied. Using a survey, we analyzed that the usage of the new system had had the expected and effect result for the organization, its employees and mainly for its customers.*

**Keywords:** productivity, sales, financial credits approval.

### 1 Introdução

Com a grande competitividade em vendas, a maioria das empresas necessita de investimentos em novas tecnologias e processos para aumentar a produtividade e ter um diferencial em relação a outras empresas do mesmo ramo.

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo de caso de uma empresa concessionária no segmento de venda de motocicletas, instalada no interior de São Paulo. Visando o sigilo solicitado pela mesma, ao longo deste artigo, ela será denominada como Empresa X.

---

<sup>35</sup> Cursando Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: mab1975@bol.com.br)

Como 80% das vendas de motocicletas são feitas por meio de financiamentos e pelo alto índice de reprovação dos cadastros para análise de crédito, a Empresa X resolveu investir em tecnologia, pois, o mercado atual exige e várias empresas do segmento estão se inovando. Para continuar seu crescimento e também se adequar ao mercado atual, a empresa X resolveu implantar um novo sistema de informação, para tentar aumentar a produtividade na aprovação de análise de créditos. Com o aumento da aprovação de análises de créditos, espera-se um número de vendas maior e mais agilidade na efetivação das mesmas.

Este artigo pretende analisar os dados coletados e comprovar se investimentos em tecnologia podem aumentar a produtividade na aprovação de créditos de financiamento.

## 2 Referencial teórico

Segundo Slack *et al*, a Administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que se veste, come e utiliza em geral chega através de um gerente de produção que organiza a produção dentro das organizações. A administração da produção é, acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais [1].

Moreira também afirma que administração da produção é o estudo de técnicas e conceitos aplicáveis à tomada de decisões nas funções de produção (empresas industriais) e operações (empresas de serviços) [2].

Já Martins diz que todas as atividades desenvolvidas por uma empresa visando a atender seus objetivos, que seja a curto, médio ou longo prazo se relacionam, muitas vezes de forma muito complexa. Com este conceito, encontramos a administração da produção / operações em todas as áreas de atuação dos diretores, gerentes, supervisores e/ou qualquer colaborador da empresa [3].

Todas as decisões são baseadas em números referentes à produção nas organizações, principalmente na área de vendas e marketing.

O resultado das organizações poderá indicar um futuro promissor ou um futuro de muita apreensão, os dados levantados devem ser analisados pelos administradores que consequentemente tomaram medidas para obter o que as organizações necessitam para se manterem competitivas e com lucro.

Drucker afirma que a primeira função de uma empresa é o seu resultado, ou seja, o lucro, isso vem sempre em primeiro lugar, pois este resultado significará se manter viva num mercado cada vez mais competitivo [4].

Por este motivo há sempre mudanças voltadas para o aumento de produtividade.

É necessário que as organizações gerem recursos e estejam atualizadas, para isto os administradores precisam analisar e cuidar bem dos recursos para esses investimentos.

Segundo ainda Drucker, as organizações têm que utilizar seus conhecimentos para transformar recursos em lucros, sejam humanos quanto materiais [4].

Por isso os investimentos para conseguir um diferencial de seus concorrentes são importantes, pois ajudam na obtenção de mais lucro.

Para esses investimentos, muitas vezes é necessário a implantação de novos sistemas com ênfase no aumento de produtividade, estes, são cada vez mais vistos nas organizações, pois quando bem administrados e utilizados levam as organizações a alguma vantagens competitivas.

Tecnologia é muito importante para as organizações, em todos os sentidos, principalmente em se falando de competitividade.

Diante disso Kenski mostra que as tecnologias são tão antigas quanto a espécie humana. Geração por geração foi marcada por elementos tecnológicos que são cruciais para a espécie humana se manter, sobreviver. Ainda para Kenski, "segundo o Dicionário de filosofia de Nicola Abbagnano(1982), a tecnologia é o estudo dos processos técnicos de um determinado

ramo de produção industrial ou de mais ramos" [5].

Reid e Sander abordam que o principal papel da Administração de Produção, neste ambiente empresarial cada vez mais competitivo, é aumentar a competitividade da empresa através da melhoria da eficiência da produção, agregando valor ao processo de transformação [6].

Neste sentido, Gaither e Frazier afirmam que a administração da produção tem grande importância para as organizações, para estas se manterem competitivas num mercado global de constantes mudanças [7].

Drucker ainda afirma que o bom administrador da empresa tem extremo valor dentro das organizações, ainda mais se o colaborador estiver há mais de dez anos na empresa [4].

Laudon observa que sistemas de informação para a área de vendas em sua estratégia são planejados para acompanhar, dar suporte, monitorar seu próprio desempenho e também o da concorrência [8].

Já para Bertaglia, uma estratégia de tecnologia de informação leva as empresas a focarem situações que lhes proporcionem aumento impactante na competitividade. É nítido que a tecnologia da informação no contexto total de estratégias sempre auxilia na realização e fornece suporte à decisão tomada pela empresa [9].

Também são utilizados taticamente para pesquisas, promoções, acompanhamentos de vendas e também dos colaboradores.

Laudon diz que, no próprio desempenho de muitas de suas atribuições, os gerentes são auxiliados por tecnologia da informação, principalmente administradores que têm espírito empreendedor [8].

Sistemas podem ajudar em todo processo de gerenciamento dentro das organizações. Os novos sistemas implantados deverão ser bem utilizados pelos administradores que terão a função de orientar seus colaboradores da sua utilização e de seu funcionamento sempre visando obtenção de melhora na produtividade.

Segundo Filho *et al* :

O uso da tecnologia da informação tem provocado substanciais mudanças no ambiente competitivo, interferindo na relação de competição, influenciando a participação de mercado das organizações, criando novas formas de acesso aos mercados e aos clientes e possibilitando drásticas reduções de custos nas cadeias produtivas. Nesse novo ambiente empresarial, as organizações dos vários setores têm realizado significativos investimentos em tecnologia da informação, passando a ter a produção, venda e disponibilização de seus produtos e serviços amplamente apoiados nessa solução [10].

Já Oliveira ressalta que sistemas são próprios para administradores que estão sempre em contato com os resultados em períodos maiores, não diariamente, períodos como semanal ou mensal. Estes administradores orientam para tomadas de decisões bem mais estruturadas e preparadas [11].

Segundo Kupfer & Hasenclever, as organizações necessitam alterar praticamente sua estrutura para lhes permitir a introdução, da melhor maneira possível, suas próprias estratégias de tecnologia [12].

Como seres vivos, as organizações sofrem influências do ambiental, porém, as utilizações de novas tecnologias influenciarão e transformarão sua produtividade.

Segundo Filho *et al* a evolução da forma que as empresas realizem seus negócios pede que elas se inovem. Isto é, diariamente, pensem e repensem estratégias, sempre buscando novas alternativas e reciclando quebrando barreiras existentes [10].

Filho *et al* ainda dizem que “ o aumento da competitividade atual faz com que as organizações busquem desenvolver cada vez mais estratégias sustentáveis não só para galgar



*melhores posições ou aumentarem seu market share, mas garantir sua própria sobrevivência.” [10].*

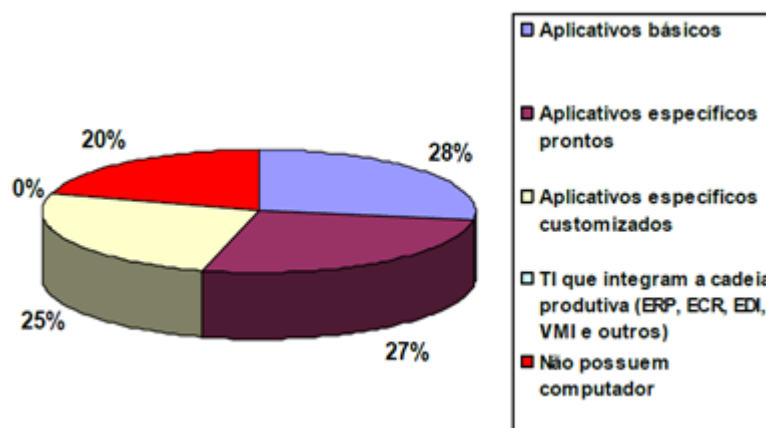
Drucker cita que “*somente quando a ação dos homens de negócios cria uma demanda efetiva é que passa a haver um consumidor*”, ou seja, depende do administrador para atingir a meta das organizações, que é o lucro; e, para as organizações obterem lucro é necessário ter clientes [4].

Drucker afirma que é necessário que as organizações sempre estejam atualizadas e sempre procurem o aperfeiçoamento [4].

Sobre isso Filho *et al* nos mostra que no mundo atual novas tecnologia de informação se tornam crucial para suprir as necessidade do mercado [10].

Já Souza fala que as organizações tender estar apto às mudanças decorrentes da globalização. Com isso, estará um degrau acima na busca de novas tecnologias que facilitarão sua postura frente sua concorrência no mercado [13].

O autor Filho *et al* mostra no gráfico da Figura 1 que nas empresas pesquisadas 28% utilizam aplicativos básicos, 27% aplicativos prontos e apenas 25% utilizam aplicativos específicos customizados. Ainda destaca que 20% das empresas não possuem computadores e nenhuma empresa utiliza tecnologia da informação que integra a cadeia produtiva [10].



**Figura 1** – Comparação de tipos de tecnologia utilizados. Fonte: Filho [10].

O gráfico da Figura 1 nos mostra a importância de utilização de tecnologias, a maioria das organizações utilizam e também se percebe que uma grande fatia das empresas ainda não possuem nem computadores.

As organizações devem investir em tecnologias, o mundo globalizado pede isso, as organizações tendem a melhorar no aspecto geral, pois a competitividade ficará cada dia mais acirrada.

Drucker, define que ter lucro é resultado de uma consequência de ações, metas ou objetivos colocados em prática, juntando tudo isso pode-se obter o tão sonhado lucro [4].

As organizações devem investir em tecnologia para obter mais produtividade, pois, se não assumirem riscos podem não obter sucesso.

Slack *et al* afirma que a função produção é tratada de maneira central para a organização porque produzir sejam bens ou serviços, é a razão de se manter viva e, porém não necessariamente a mais importante. Todas as organizações possuem outras funções com suas responsabilidades específicas. Todas as outras funções têm seu valor dentro das organizações e devem ser ligadas de uma maneira ou outra a produtividade [1].

Atualmente, é necessários que as empresas possuem planos e ligados à produção.

Segundo Slack et al, não há definição para a palavra projeto, sua visão é descrita claramente a seguir:

Projeto é processo conceitual através do qual algumas exigências funcionais de pessoas, individualmente ou em massa, são satisfeitas através de um uso de um produto ou de um sistema que deriva da tradução feita do conceito..(Sir Monty Finneston: palestra proferida durante o Congresso do Departamento de Educação e Ciência do Reino Unido, Loughborough University, 1987) [1].

Drucker dentro deste conceito fala que o bom administrador deve ser flexível e adaptável para estarem sempre preparados às mudanças tanto internas quanto externas [4].

Kotler passa que a função principal da empresa é ter clientes, hoje existe uma disputa muito acirrada para a obtenção de futuro [14].

O mercado atual está cheio de organizações e isto se torna cada vez mais difícil para as empresas manterem seus clientes. Por isso é necessária atualização e inovação para que se torne um aliado na disputa pelo cliente e pelo aumento de produtividade.

Slack *et al* ainda concluem que produtos ou serviços são as primeiras coisas na qual os clientes vêm nas organizações. Por isso devem ser projetados para atender suas necessidades [1].

O objetivo principal de ter um projeto de produção de bens ou serviços deve ser de atender as necessidades e expectativas sejam atuais ou futuras dos clientes, com isso é melhorada cada vez mais a competitividade da organização.

Kotler ainda mostra alguns fatores importantes para um bom desempenho das organizações. São eles:

- público interessado;
- recursos;
- organização;
- cultura corporativa [14].

Vê-se que para as organizações conseguirem aumentar sua produtividade, é necessário um conjunto de fatores, humanos e tecnológicos para conseguir alta competitividade.

Além disso, não se pode esquecer de atender os clientes de maneira dinâmica e diferenciada. A implantação de um novo sistema pode também ser um diferencial na melhora do atendimento.

Tudo isso bem administrado pode levar a organização ao sucesso e, principalmente, ao objetivo principal, o aumento da produtividade, e, conseqüentemente, do lucro.

### 3 Metodologia

Para a Empresa X, um novo sistema que poderá aumentar a produtividade na aprovação de financiamentos para aquisição de motocicletas. Essa mudança implicará em investimentos tecnológicos e humanos. Foi criado um novo departamento onde irá receber todas as solicitações de financiamentos enviadas pelas lojas.

Este novo pessoal passou por treinamentos para a utilização do sistema e para a digitação das propostas para as financeiras. Inicialmente foi feito como teste na matriz e conseqüentemente ampliado para as demais lojas.

Como a empresa já possuía CRM (Customer Relationship Management, que traduzido para o português significa Gestão de Relacionamento com o Cliente), que era utilizado no controle da carteira de clientes, os diretores resolveram ampliar a utilização desse sistema. Antigamente os cadastros dos clientes eram digitados diretamente nos sites das financeiras, com a aplicação desse novo sistema, o vendedor deverá digitar o cadastro no CRM (Customer Relationship Management), os dados enviados serão recebidos em uma central na qual foram

contratadas profissionais em análise de crédito, que em primeira estância realizarão uma pré-análise do cadastro, para depois enviarem as financeiras.

A organização espera com isso um aumento na aprovação dos cadastros, pois com a pré-análise realizada diminui os erros de digitação e conseqüentemente acaba com as reprovações decorrentes de erros de digitação e informações incompletas.

O perfil de cada cliente é analisado e encaminhado para a financeira em qual se adéqua. Serão realizadas comparações, mostrando através de gráficos se houve melhora ou não comparando dados atuais com dados anteriores.

Será necessário comparar certo período atual com o mesmo período de anos anteriores, comparando número de cadastros com número de aprovações e reprovações.

Através de uma pesquisa quantitativa feita com os colaboradores, poderemos analisar se a aplicação desse novo sistema está realmente favorecendo os vendedores e também se eles se adaptaram ao mesmo. Com o questionário provavelmente conseguiremos identificar possíveis falhas nesse sistema, e se houver, será feito planos de melhorias como sugestões.

Neste questionário (em anexo) levantaremos se houve melhora em diversos pontos, como por exemplo:

- Tempo de resposta do cadastro;
- Facilidades ou dificuldades no processo;
- Opiniões em geral.

Segundo Mayring apud Gunther a pesquisa quantitativa possui seis delineamentos da pesquisa qualitativa: estudo de caso, análise de documentos, pesquisa-ação, pesquisa de campo, experimento qualitativo e avaliação qualitativa. De acordo com Gunther “*a análise de documentos é a variante mais antiga para realizar pesquisa, especialmente no que diz respeito à revisão de literatura*” [15].

Rosenthal apud Gunther afirma que além de procedimentos tradicionais de leitura, é possível extrair e resumir os resultados por meio de análise [15].

Grafton apud Gunther enfoca que “*a utilização de documentos como fonte sistemática de dados foi iniciada por Leopold von Ranke, o pai da história científica na primeira parte do século XIX.*” [15].

#### 4 Resultados e discussões

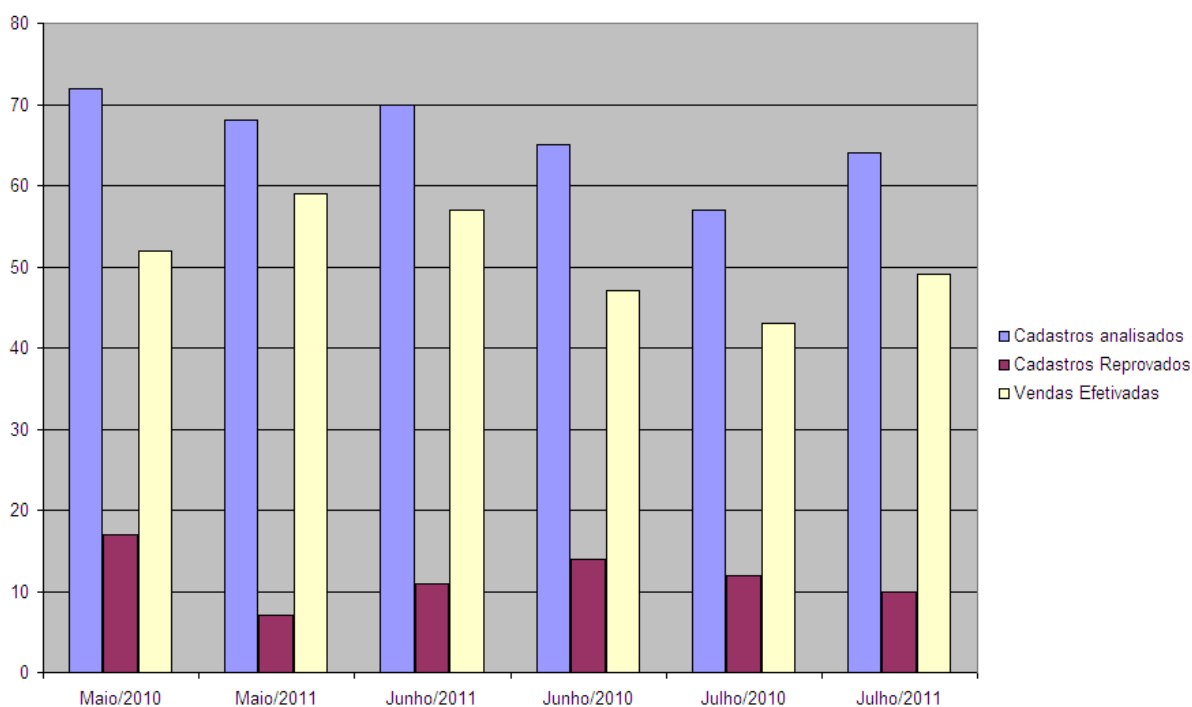
Para medir se o investimento trouxe o resultado desejado à Empresa X, é necessária uma comparação entre os dados de três meses do ano anterior (Maio, Junho e Julho de 2010) com os mesmos meses do ano atual de 2011.

Estes dados são muito importantes, pois, irão mostrar se o investimento trouxe o resultado esperando à empresa X.

Segue abaixo, o número de cadastros analisados, a quantidade de cadastros reprovados e vendas efetivadas.

**Tabela 1** – Análise trimestral de cadastros e vendas. Fonte: Autoria Própria

	M aio	M aio	J unho	J unho	J ulho	J ulho
	2 010	2 011	2 010	2 011	2 010	2 011
<b>Cadastros analisados</b>	7 2	6 8	6 5	7 0	5 7	6 4
<b>Cadastros Reprovados</b>	1 7	7	1 4	1 1	1 2	1 0
<b>Vendas Efetivadas</b>	5 2	5 9	4 7	5 7	4 3	4 9



**Figura 2** – Gráfico trimestral de cadastros e vendas

Fonte: Autoria Própria

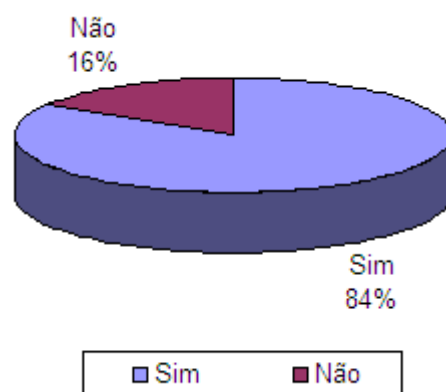
O gráfico da figura 2 prova que o investimento feito pela empresa X trouxe resultados positivos. Ele mostra na comparação feita que no mês de maio/2010 a reprovação foi bem maior que em maio/2011 e também nos mostra que as vendas efetivadas foram maiores no mesmo período, isso aplica também para os meses de junho e julho, diminuiu-se a reprovação dos cadastros e aumentaram as vendas.

O resultado final esperado por empresas que fazem qualquer tipo de investimento é o aumento do lucro líquido final, no caso a empresa X, aumentou em maio/2011 comparando com o ano anterior 10% em suas vendas, já em junho/2011 aumentou-se mais de 20% das vendas o aumento manteve também nos mês de julho/2011.

Com o resultado comprovado a empresa X pensando em seus colaboradores e clientes, preparou e aplicou um questionário para medir também se o resultado foi alcançado pelos seus colaboradores. Cinquenta colaboradores participaram e responderam o questionário durante o período de Julho/2011.

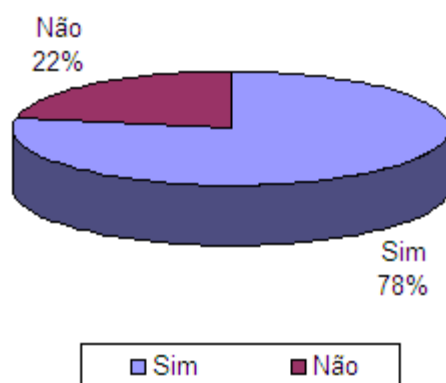
Com as suas respostas, a empresa deseja elencar pontos de melhoria, priorizá-los e deste modo garantir a melhora contínua da utilização do sistema, para que colaboradores trabalhem mais satisfeitos e com mais resultados, levando ao aumento da produtividade.

Como resultado, foi obtido:



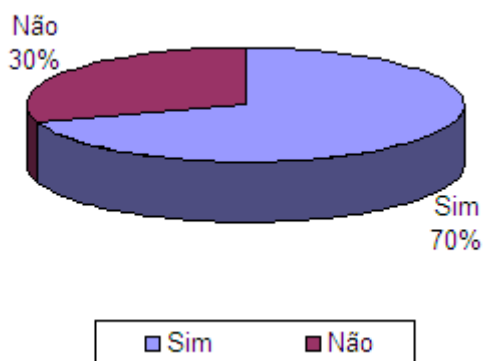
**Figura 3** – Resultado sobre melhorias com o novo sistema de aprovação de financiamentos.  
Fonte: Autoria Própria

O gráfico exibido na Figura 3 mostra que a maioria dos colaboradores entrevistados (84%) respondeu que houve melhora no novo sistema e processo de aprovação das propostas de financiamentos em geral. De cada 10 colaboradores entrevistados mais de 8 concordam que houve melhora na aprovação dos cadastros.



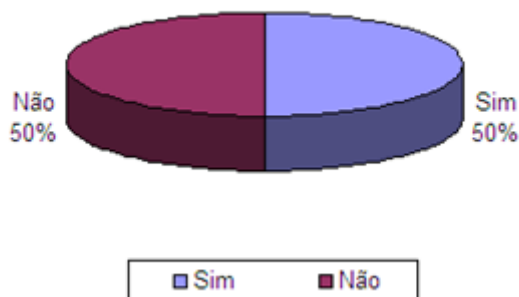
**Figura 4** – Resultado sobre aumento de vendas devido ao novo sistema.  
Fonte: Autoria Própria

Como consequência da melhoria das aprovações das propostas de financiamento, o gráfico da Figura 4 mostra que grande parte dos colaboradores (78%) aumentaram suas vendas devido ao novo sistema aplicado. Além da melhora da aprovação mostrada na Figura 3, a maioria dos colaboradores conseguiram efetivar mais vendas.



**Figura 5** – Satisfação dos colaboradores. Fonte: Autoria Própria

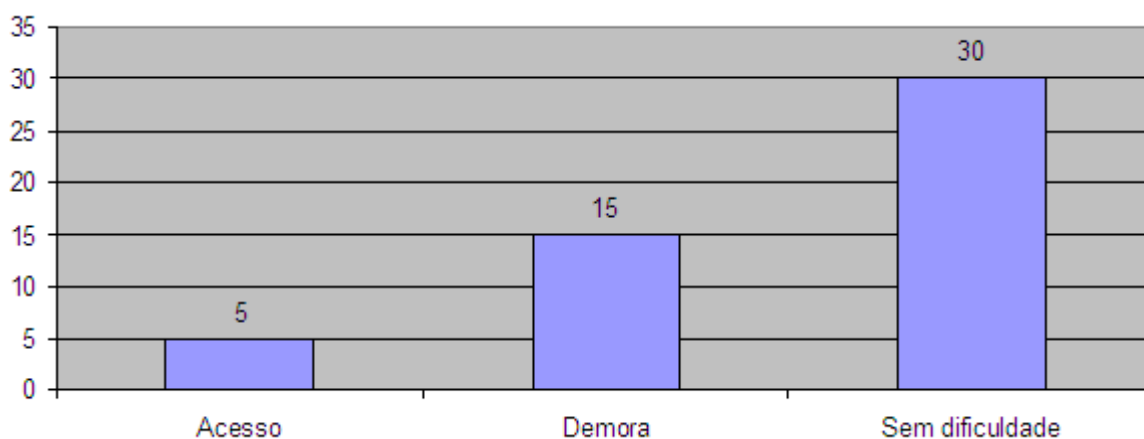
Com o novo sistema, 70% dos colaboradores estão satisfeitos com o processo conforme gráfico na Figura 4. Esse número tende a aumentar, pois, com o tempo e treinamentos, os colaboradores irão interagir mais com o novo sistema e, conseqüentemente, aprender mais.



**Figura 6**– Rapidez no retorno da resposta de aprovação ou rejeição. Fonte: Autoria Própria

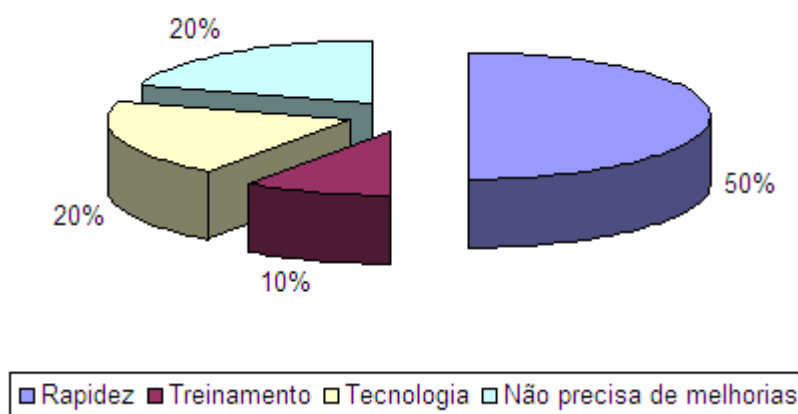
Como mostra o gráfico na Figura 5, a velocidade da resposta das propostas de financiamento (aprovação ou não) ainda não é totalmente eficiente. Mesmo com o novo sistema, metade dos colaboradores ainda demonstra insatisfação nesse ponto.

Os gráficos das Figuras 3, 4 e 5 mostram resultados positivos relacionados ao processo geral do novo sistema, portanto a velocidade no processo de resposta da proposta deve ser levantado como melhoria a ser feita.



**Figura 7**– Dificuldades que os colaboradores enfrentam ao utilizar o novo sistema. Fonte: Autoria Própria

O gráfico da Figura 7 mostra que a maioria dos colaboradores não tem dificuldades com o novo sistema. Novamente, a demora para a resposta das propostas foi levantada como dificuldade. Alguns colaboradores têm dificuldade em acessar o sistema.



**Figura 8**– Melhorias para o novo sistema. Fonte: Autoria Própria

Além da velocidade das respostas das propostas de financiamento, que é prioridade dentre as melhorias, os colaboradores citaram outros itens. Um deles é treinamento, que é fundamental para que o colaborador faça melhor uso das funcionalidades e contribua para o processo da empresa.

Outro item citado como melhoria é a Tecnologia, que diz respeito aos computadores utilizados pelos colaboradores e a manutenção dos mesmos. Equipamentos novos podem agilizar a utilização do novo sistema para criação das propostas, buscas etc. Na maioria das vezes que um sistema novo é instalado nos equipamentos, deve-se analisar se o equipamento está de acordo com o novo software, atualizações necessárias etc.

## 5 Considerações finais

Com a análise dos dados, conclui-se que o resultado esperado pela empresa X foi alcançado, ou seja, a aplicação de um novo sistema de análise de cadastros para aprovação de créditos de financiamento gerou um aumento nos resultados. O número de cadastros reprovados diminuiu consideravelmente durante o período analisado, com isso aumentou a produtividade e, conseqüentemente, as vendas.

O aumento das vendas gerou um lucro maior para a empresa, o que é muito importante, porém, com os resultados podemos concluir que os funcionários ficaram satisfeitos com a implantação do novo sistema, o que fez o trabalho dos mesmos mais produtivo.

Mesmo com os bons resultados, a empresa X ainda tem pontos a serem melhorados, conforme citado nos resultados e discussões. Além disso, deverá continuar monitorando os próximos resultados e assim poder planejar e executar ações para uma melhoria contínua, satisfazendo seus colaboradores e principalmente seus clientes.

## Agradecimentos

Agradeço ao orientador deste artigo, Leandro César de Lorena Peixoto, que tornou possível esta realização, auxiliando-me em todas as etapas de desenvolvimento deste trabalho e a professora Angela Harumi que auxiliou no decorrer deste ano com as normas científicas. Aos colegas de trabalho que sempre contribuíram com suas experiências profissionais, agregando valor a cada tópico deste trabalho. Aos familiares que incentivaram minha dedicação ao aprimoramento intelectual.

## Referências

[1] SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. – 3º ed. – São Paulo; Atlas, 2009.

- [2] MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações** – 1º ed. – Cengage Learning, 2002.
- [3] MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção** – 5º ed. – São Paulo; Saraiva, 2001.
- [4] DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. São Paulo; Pioneira Thomsom, 2002.
- [5] KENSKI, Vani M. **Educação E Tecnologias - O Novo Ritmo Da Informação**. São Paulo; Papyrus, 2003.
- [6] REID, R. Dan; SANDERS, Nada R. **Gestão de operações**. – 1º ed. – Rio de Janeiro; LTC, 2002.
- [7] GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração de produção e operações**. – 8º ed. –São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [8] LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação**. – 4º ed. – Rio de Janeiro; LTC S.A., 1999.
- [9] BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo; Saraiva, 2003.
- [10] FILHO, Sérgio Thode; CALDAS, Marco Antônio Farah: **O uso da tecnologia da informação que integra a cadeia produtiva nas pequenas empresas do comércio varejista do município do rio de Janeiro**. IV Congresso Nacional de Excelência em gestão de Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, 2008
- [11] OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais**. – 4º ed. –. São Paulo; Atlas, 1997.
- [12] KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Orgs.). **Economia industrial; fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro; Campus, 2002.
- [13] SOUZA, Reginaldo F. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Lavras; UFLA/FAEPE, 2001.
- [14] KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo; Prentice Hall, 2000.
- [15] Gunther, Hartmut. Pesquisa **qualitativa versus pesquisa quantitativa: essa é a questão?**. Psicologia: Teoria e pesquisa. Vol 22 nº 2. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722006000200010&script=sci\\_arttext&tlng=em](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722006000200010&script=sci_arttext&tlng=em)>. Acesso em 07 dez 2010.



**Anexo**

Questionário aplicado:

- 1) Vocês tem sentido que houve melhora com o novo sistema de aprovação de financiamentos? ( ) Sim ( ) Não
- 2) Houve aumento nas vendas devido ao novo sistema? ( ) Sim ( ) Não
- 3) Vocês estão contentes com o novo sistema? ( ) Sim ( ) Não
- 4) O retorno da resposta da aprovação ou da não aprovação tem sido rápida?  
( ) Sim ou ( ) Não
- 5) Tem alguma dificuldade em operar o novo sistema? Se sim qual?  
( ) Sim ou ( ) Não Qual \_\_\_\_\_.
- 6) O que vocês acham que deve ser melhorado de imediato? \_\_\_\_\_

## APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES NO AMBIENTE CORPORATIVO

Rafael Bento de Souza<sup>36</sup>

### Resumo

Com base na biblioteca ITIL, este artigo exibirá uma das boas práticas de gerenciamento de serviços, do importante órgão de uma companhia, que é a área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Com foco no campo de Gerenciamento de Incidentes, que grosso modo é o conjunto de processos e atividades que permitem agir de maneira pró-ativa para evitar que um incidente interrompa ou reduza a qualidade de um determinado serviço.

**Palavras chave:** Gerenciamento de Incidentes, GI, ITIL, Ticket.

### Abstract

*Based on the ITIL library, this article displays one of the best practice of the service management, the important organ of a company, which is the area of Information Technology and Communication. Focusing on the field of Incident Management, which is roughly the set of processes and activities that allow acting proactively to prevent an incident to interrupt or reduce the quality of a particular service.*

**Keyword:** Incident Management, GI, ITIL, Ticket.

### 1 Introdução

No cenário capitalista atual, todas as empresas possuem por princípios básicos a melhoria de seus processos e qualidade de serviço, a fim de garantir a satisfação de seus clientes. Sabe-se que, dentro de uma companhia, não se aborda este assunto sem envolver a área de Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC. De maneira sutil, muitos de seus processos são gerenciados pelo uso de computadores, capazes de realizar, com precisão e em grande escala, atividades que antes eram desempenhadas por seres humanos.

Parafraseando LIRA [6], a área de Tecnologia da Informação não é vista somente como um mecanismo de suporte, mas sim como uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisões estratégicas, com grande participação na alta gerência, que norteiam o rumo da organização e permite uma maior competitividade com a concorrência.

Com a visão de um analista de sistemas, pode-se afirmar que todo e qualquer processo que é gerenciado por computadores estão sujeitos a falhas e interrupções. Com o propósito de minimizar o impacto causado por uma falha ou indisponibilidade de um serviço, foi elaborado um importante estudo e então criado um conjunto de melhores práticas do segmento pelo governo britânico dentre elas a abordagem sobre Gerenciamento de Incidentes. Estas melhores práticas, do inglês Best Practices, foram escritas em um conjunto de livros que hoje muitos conhecem como ITIL - (Information Technology Infrastructure Library).

Dentre os assuntos abordados neste artigo, será apresentado um estudo de caso sobre o sistema Moebius de gerenciamento de incidentes e sua eficiência para a organização, também realizou-se uma pesquisa, para verificar o controle do software sobre os chamados atendidos pela área de Consultoria SAP Basis da empresa Sonda Procwork.

---

<sup>36</sup> Curso de Bacharel em Sistemas de Informação, 4º ano, Faculdades Network - Av. Ampélio Gazeta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: bentonwk@hotmail.com)

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Histórico da ITIL

Segundo RUBIN, R; WORTHEN, B. [2] a ITIL foi desenvolvida no final da década de 80 pela Agência Central de Computação e Telecomunicações (CCTA) do governo britânico, atualmente OGC - Office of Government Commerce. Inicialmente o arquivo era constituído por quarenta livros, com o objetivo de reunir as melhores práticas do departamento de Tecnologia da informação do governo britânico, logo mais o setor privado demonstrou grande interesse por este conjunto de boas práticas e no ano 2000 foi necessária uma reorganização do tema para adequação ao ambiente corporativo com foco no cliente. Em sua segunda versão o framework era formado por oito livros que eram dedicados as seguintes áreas: Entrega de Serviços, Gerenciamento da Infra-Estrutura de TI e de Comunicação, Gerenciamento da Segurança, Gerenciamento de Aplicações, Gerenciamento dos Ativos de Software, Perspectiva do Negócio, Planejamento e Implementação e Suporte aos Serviços.

Cada volume possuía cerca de 200 páginas. Em 2006 a ITIL passa a ser consolidada como um padrão internacional, e no mesmo ano a ITIL é reformulada para corrigir algumas falhas e direcionar sua abordagem para o ciclo de vida de um serviço ou produto. A terceira versão do framework é mais sucinta, formada por cinco livros, tratando as áreas de Estratégia de Serviço, Projeto de Serviço, Transição de Serviço, Operação de Serviço e Melhoria Contínua de Serviço.

### 2.2 Gerenciamento de incidentes

"An unplanned interruption to an IT service or reduction in the quality of an IT service Failure of a configuration item that has not yet impacted service is also an incident, for example failure of one disk from a mirror set." (OGC, 2006).

Traduzindo, Incidente é uma interrupção ou redução da qualidade em um serviço de Tecnologia de Informação, também deve ser considerado incidente uma falha do item de configuração que ainda não está impactando no serviço.

O objetivo do processo de gerenciamento de incidentes - GI - é restaurar a normalidade o serviço ou operação, minimizando o máximo possível o impacto sobre as operações de negócio, para garantir a qualidade do serviço e manter a disponibilidade. Para que haja uma rápida atuação da equipe de TIC na solução do problema, é estabelecido alguns acordos como descrito a seguir:

SLA - Service Level Agreement - SLA é o acordo firmado entre o cliente e o prestador de serviço dentro de uma organização. Podemos dizer que é um acordo entre todas as áreas da empresa com a área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Este acordo visa estabelecer um prazo para cumprir o atendimento e solução do incidente com sua prioridade. Como exemplo de SLA, podemos citar a parada de uma linha de produção por uma falha no software, que certamente deve haver um SLA de atendimento imediato, diferente de uma falha na caixa de correio de um único usuário, que possui um tempo de SLA muito maior.

OLA - Operation Level Agreement - OLA é o acordo firmado entre as áreas de TIC para solução do incidente. Podemos também dizer que este é o SLA interno, ou seja, o tempo que uma ou mais áreas tem para solucionar o problema dentro do prazo estabelecido pelo SLA. Para exemplificar um tempo de OLA, podemos utilizar o exemplo da parada da linha de produção, mas desta vez a solução do problema envolve a equipe de desenvolvedores e a área de infra-estrutura; cada área terá uma fatia do tempo de SLA para solucionar o incidente e restabelecer a normalidade.

Change - Segundo TechExcel[7], Change é adição, modificação ou remoção de qualquer coisa que poderia ter efeito sobre o serviço de TI. Não abordado neste trabalho, pois o mesmo não está dentro do escopo deste projeto.

Para estabelecimento do prazo de OLA e SLA, deve ser considerado o impacto que o incidente tem sobre a organização e também a urgência para solução, conforme explanado na tabela 1.

Tabela 1: Critérios para o estabelecimento de prazos. Fonte: OGC[4]

			Impact	
		High	Medium	Low
	High	1	2	3
Urgency	Medium	2	3	4
	Low	3	4	5
Priority code		Description	Target resolution time	
1		Critical	1 hour	
2		High	8 hours	
3		Medium	24 hours	
4		Low	48 hours	
5		Planning	Planned	

A comunicação do incidente é realizada através do contato do usuário com a área de Service Desk (equipe de Suporte) que são responsáveis pelo registro do incidente em uma interface de Gerenciamento de Incidentes ou diretamente do usuário com a interface de gerenciamento de incidentes, ressaltando também que a equipe técnica também pode registrar um incidente, como por exemplo, durante uma verificação de rotina (Checklist) onde se observou uma variação fora do normal no software, ou uma detecção de falha de hardware.

### 2.2.1 Valores para o negócio

Parafraseando OGC [4], os principais valores agregados pela área de gerenciamento de Incidentes ao negócio são destacados a seguir:

- A capacidade de detectar e resolver os incidentes que resulta em um menor tempo de inatividade para o negócio, que por sua vez significa maior disponibilidade do serviço, com isto o negócio é capaz de explorar a funcionalidade do serviço como projetado.
- A capacidade para alinhar a atividade de TIC com as prioridades comerciais de forma instantânea, inclui a capacidade de identificar prioridades de negócios e alocar recursos dinamicamente conforme necessário.
- A capacidade de identificar potenciais melhorias aos serviços; isto acontece como resultado da compreensão do que constitui um incidente e junto com a equipe de negócios operacionais possibilita tomar medidas de forma pró-ativa.
- Possibilita ao Service Desk identificar oportunidades de melhoria em um determinado processo, ou requisitar treinamento para área onde ocorre uma maior reincidência do problema.

Segundo LIRA [6], o fluxo de Gerenciamento de Incidente pode ser representado pela figura abaixo.

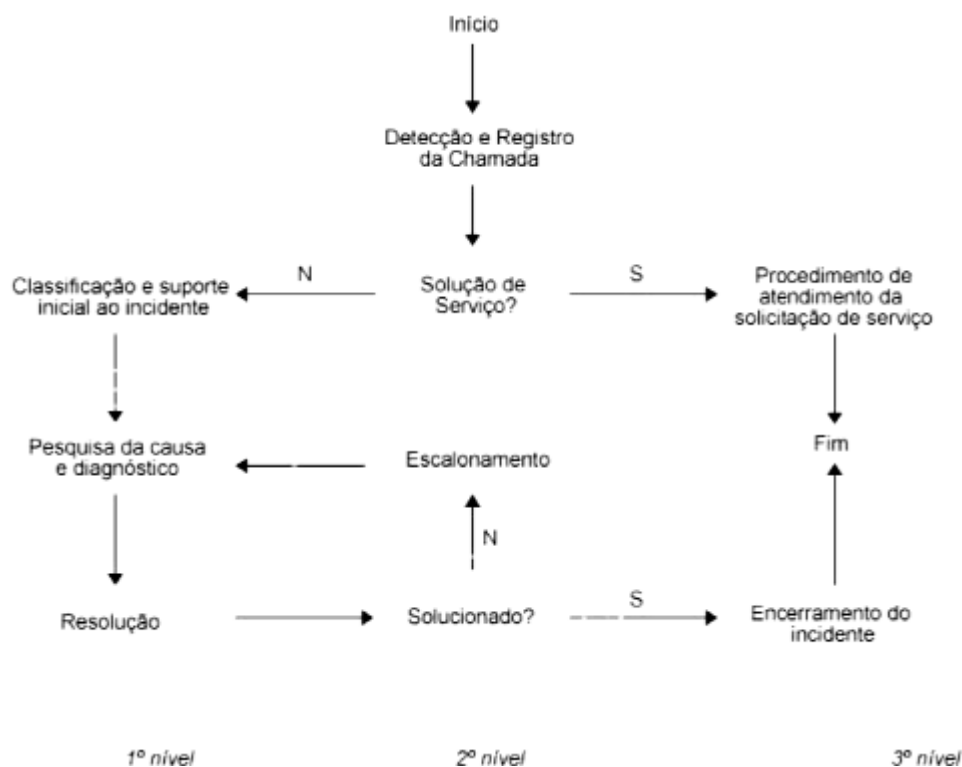


Figura 1: Processo de Gerenciamento de Incidentes.

### 3 Metodologia

Este artigo aborda conceitos de ITIL, em específico a área de Gerenciamento de incidentes, e expõe alguns *cases* de sucesso, que utilizam deste conceito para solução de problemas ligados a área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso sobre o sistema de Gerenciamento de Incidentes desenvolvido pela empresa Sonda Procwork informática LTDA, visando aprender dados da eficiência do Sistema, este trabalho consistiu em coletar dados de chamados atendimentos pela área de Consultoria SAP Basis e apresentar o processo de Gerenciamento de Incidentes. Estes dados foram extraídos através de entrevistas e do relatório de desempenho da área referente ao mês de setembro de 2011, com objetivos de mostrar o real controle sobre as atividades desempenhadas pela equipe. As informações d posse da empresa Sonda Procwork referente ao sistema Moebius e a coleta de dados realizada, foram autorizadas previamente a divulgação deste artigo.

Este artigo também baseou-se em dados obtidos através de entrevistas, com colaboradores que trabalham na empresa Sonda Procwork no departamento de Consultoria SAP Basis.

### 4 Resultados e discussão

Empresa Sonda Procwork Informática LTDA, multinacional Chilena, fundada em 1974 é a maior empresa Latino-Americana de TI, está presente em nove países, atua sob o conceito de Fornecer soluções Completas (*Full Solution Provider*), é considerada a maior empresa de *Full Outsourcing* de TI. Iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1989, atualmente possui cerca de seis mil colaboradores.

O sistema Moebius é um software desenvolvido pela empresa Sonda Procwork Informática, com o objetivo de gerencia todos incidentes e atividades de todas as áreas que compõe a organização. O sistema foi desenvolvido em linguagem C# sobre a plataforma Web,

onde é possível executar a aplicação de forma distribuída, ou seja, de qualquer lugar, bastando apenas um dispositivo com browser e conexão com a internet.

Com o sistema Moebius é possível efetuar a abertura de chamados de incidentes ocorridos na própria empresa (Sonda Procwork) ou em seus clientes, que possuem contratos de prestação de serviços outsourcing que desejam que o incidente seja solucionado pela Sonda Procwork.

O usuário, previamente treinado e cadastrado, acessa o sistema através do portal disponível na Web, nele são solicitadas as informações de usuário, senha e idioma (Português BR, Espanhol e Inglês).

Ao efetuar o cadastro do usuário é definido um grupo de autorizações, que restringe o acesso do cliente para visualização de categorias de outras áreas, que não estão definidas no contrato de prestação de Serviço.

A abertura do chamado é realizada através do menu Criar Chamado (Figura 2), onde é inserida a descrição do incidente e selecionado o tipo de incidente, na maioria dos casos, 95% dos tickets da área de SAP Basis, o tipo de incidente selecionado é "Requerimento", ou seja, é realizada uma requisição de correção do problema. Nesta mesma tela, acessando a aba "Serviços" no campo Contrato, é selecionado a área de atuação do incidente, dentre as áreas disponíveis no contrato de Outsourcing firmado com o cliente, a listagem dos serviços da área de SAP Basis é representada na Tabela 2.

INFORMAÇÕES DO CHAMADO	
Número do Chamado:	864558
Status:	Aberto
Data de Abertura:	5/8/2008 23:14:00
Tipo:	INCIDENTE
OS Complementar:	Operação
Agente responsável:	CILMAR FLORENTINO DA SILVA
Ocorrência Informada:	Abertura de Chamado

INFORMAÇÕES DA LOCALIZAÇÃO	
Prédio:	SITE DON AGUIRRE
País:	BRASIL
Estado:	SP
Bairro:	Aricafloresta
Cidade:	SÃO PAULO
Empresa Contratante:	#SPW - TI-INTERNO
Região:	Sudeste
Endereço:	DON AGUIRRE, 576
Código Postal:	03072-035

Figura 2 - Interface Sistema Moebius. Fonte: Sonda Procwork, 2011.

Tabela 2: Serviços fornecidos pela área de SAP Basis da empresa Sonda Procwork

Serviços do departamento SAP Basis	
BASIS -AUDITORIA	BASIS -OSS
BASIS -BACKUP	BASIS -PARÂMETROS
BASIS -BANCO DE DADOS	BASIS -PERFIL
BASIS -BI	BASIS -PERFORMANCE
BASIS -CHECKLIST	BASIS -PI
BASIS -CLIENT	BASIS -PLUGIN
BASIS -DRP	BASIS -RESTORE
BASIS -EHP	BASIS -RFC
BASIS -GRC	BASIS -SAP
BASIS -IMPRESSORA	BASIS -SAPROUTER
BASIS -INSTALL	BASIS -SIZING
BASIS -JOBS	BASIS -SOLMAN
BASIS -KERNEL	BASIS -SUPPORT PACKAGE
BASIS -LICENÇA	BASIS -SYSTEM COPY
BASIS -LINGUAGEM	BASIS -TIMEZONE
BASIS -MONITORAÇÃO	BASIS -TRANSPORTE
BASIS -NOTAS	BASIS -USUÁRIO

Ao finalizar a abertura do chamado, o ticket gerado fica com status de "Aberto" na fila de atendimento da área de atuação, aguardando a análise de um dos consultores do departamento, que deverá alterar o status do chamado para "Atendimento" ao iniciar a análise do incidente.

Em casos que o analista que efetuou o atendimento desconheça a solução do incidente ou não tem solução pela área que o recebeu, o mesmo deverá ser designado para o grupo de solução correto, efetuando o escalonamento do ticket através do botão "Redesignar".

Quando o consultor atua sobre a solução, o mesmo deverá criar uma atividade (task) para as pessoas que deverão atuar sobre o incidente. Quando o chamado é analisado e solucionado, então é inserida a descrição técnica do problema e informado as tarefas que foram necessárias para corrigir a falha, juntamente com todo histórico de atendimento e respeitando os prazos de OLA e SLA, por fim o status do chamado é alterado para "Encerrado".

Após o encerramento do chamado, o sistema Moebius dispara um e-mail para o usuário solicitante, requerendo responder a pesquisa de satisfação de atendimento, sobre o chamado gerado. Depois de respondida a pesquisa o consultor recebe um feedback do usuário solicitante sobre o nível de satisfação do cliente, com o objetivo de melhoria contínua na prestação dos serviços.

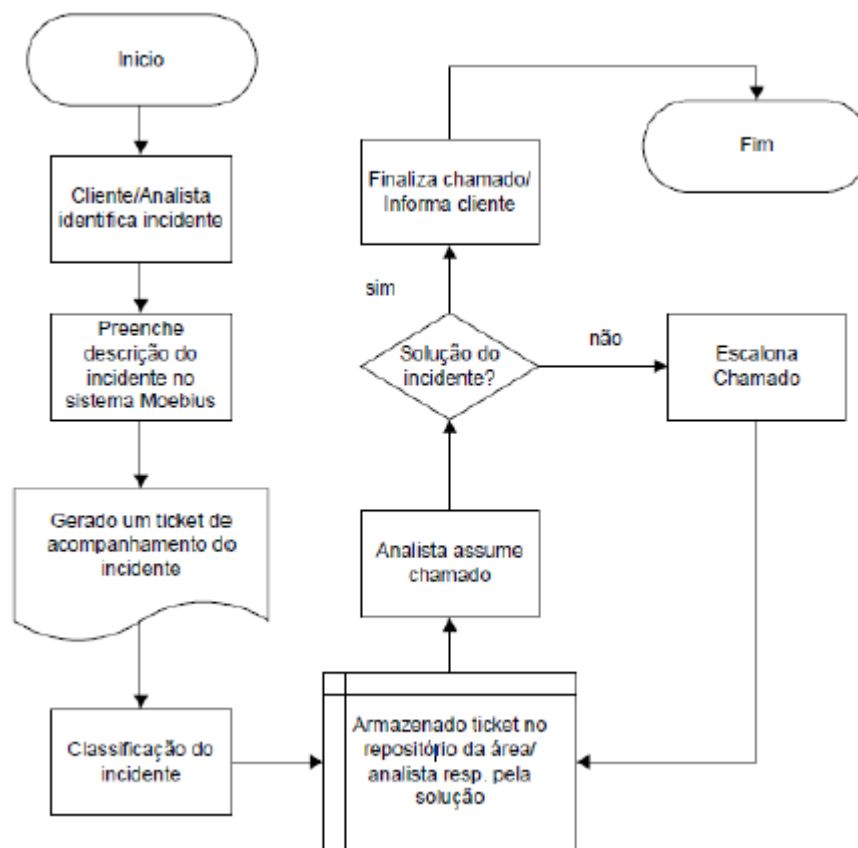


Figura3: Fluxo de Solução do Incidente, Sistema Moebius, Área SAP Basis.

A finalidade da implantação do sistema Moebius, é da empresa se adequar as boas práticas da ITIL, juntamente com a oportunidade de melhoria e organização de seus processos cumprindo uma das exigências de seus clientes.

Com o objetivo de elucidar a real eficiência e controle do Sistema Moebius, foi levantada a estatística de atendimento dos chamados da área de Consultoria SAP Basis, referente ao mês de setembro de 2011, onde foram utilizadas 941 amostras, e com isto foi obtido os resultados apresentados na figura 4.

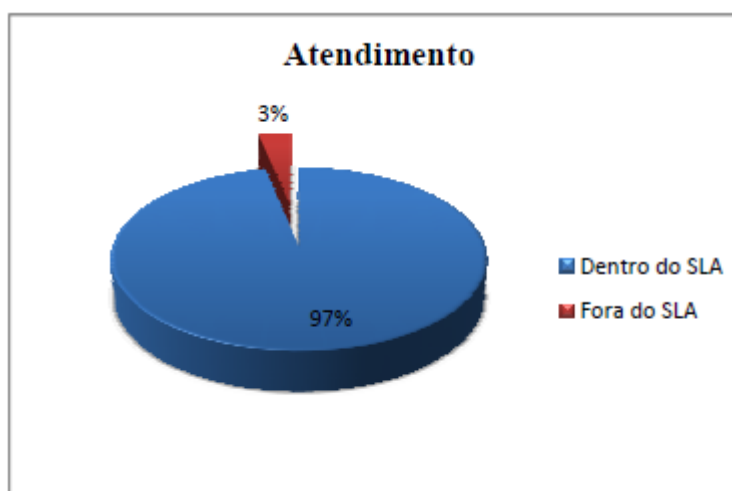


Figura 4: Finalização do chamado dentro do prazo final previsto.



## 5 Considerações finais

O artigo aqui apresentado expõe de maneira objetiva a eficiência do sistema Moebius e suas vantagens para a organização como ferramenta de Controle de Incidentes e permite ter uma noção da real funcionalidade do sistema.

Outro ponto que é bastante vantajoso é o sistema ser desenvolvido em plataforma *Web* que permite a utilização a partir de qualquer computador, tabletes ou outros dispositivos móveis, a partir da internet, o que dispensa o custo com implantação da ferramenta nos clientes da empresa. Como desvantagem, este é um software privado de propriedade da empresa Sonda Procwork.

Os resultados obtidos através da pesquisa evidenciam a importância de implantar um software de Gerenciamento de Incidentes, em qualquer ramo de negócio que utiliza recursos computacionais como parte de seus processos, a fim de ter uma rápida solução nos incidentes e aumentando a disponibilidade das ferramentas e conseqüentemente maximizando os lucros.

## Referência

- [1] BISHOP, J. "History of ITIL v2". Disponível em: <<http://blogs.elsitech.com/post/2010/02/History-of-ITIL-v2.aspx>>. Acesso em 06 de out. de 2011.
- [2] RUBIN, R.; WORTHEN, B. "A origem do ITIL". Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/gestao/2005/10/09/idgnoticia.2005-10-10.6769622853/>>. Acesso em 03 Set. 2011.
- [3] MOLINA, R. "Material de estudo para certificação ITIL V3", Escola Green, 2011.
- [4] ITIL V3 - "Service Operation". OGC 2006.
- [5] Sonda Procwork , "Moebius - Manual Operacional do usuário". Disponível em <[www.sondaprocwork.com.br/moebius](http://www.sondaprocwork.com.br/moebius)>. Acesso em Out. 2011.
- [6] LIRA, R. "Gerenciamento de Incidentes, segundo a ITIL". Disponível em <<http://www.sucesumt.org.br/mtdigital/anais/files/GerenciamentodeIncidentessegundoaITIL.pdf>>. Acesso em 02 de Out. 2011.
- [7] TechExcel. "ITIL Process Guide". Disponível em: <[http://www.techexcel.com/resources/TechExcel\\_ITIL\\_Guide.pdf](http://www.techexcel.com/resources/TechExcel_ITIL_Guide.pdf)>. Acesso em 29 de Out. 2011.

## MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES. UM ESTUDO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS.

Rafael Pereira Klava<sup>37</sup>

### Resumo

Este artigo propõe a utilização do marketing de relacionamento como diferencial competitivo em uma corretora de seguros. A estrutura do trabalho inicia-se através da abordagem à teoria existente sobre o tema Marketing de Relacionamento, explorando seus conceitos e suas ferramentas. Tais conceitos mostram que o marketing de relacionamento é um importante aliado na criação de um diferencial competitivo com objetivo de aumentar a fidelidade dos clientes. A respeito dos clientes da corretora, buscou-se, a partir do estudo de bibliografia existente sobre o tema, entender seu comportamento e uma relação bastante íntima entre satisfação e fidelidade do cliente foi detectada. Em seguida, foi analisado o mercado de seguros do Brasil, sua estrutura e suas perspectivas, além do histórico da corretora em estudo. O trabalho completa-se com a realização de uma pesquisa de campo, cujo objetivo foi observar na prática os conceitos e teorias estudadas, buscando ver os efeitos reais que as ações de marketing de relacionamento podem produzir na fidelização de clientes. Os resultados permitem concluir que o estreitamento da relação entre empresa e consumidor, resultado do uso de ferramentas de marketing de relacionamento, pode ajudar as empresas a conquistar um diferencial notável na fidelização de seus clientes.

**Palavras chave:** Marketing de Relacionamento; Fidelização; Cliente; Seguros.

### Abstract

*This paper proposes the use of relationship marketing as a competitive differential in an insurance company. The structure of the paper begins by addressing the existing theory on the topic of Relationship Marketing, exploring their concepts and tools. These concepts show that relationship marketing is an important ally in creating a competitive advantage in order to increase the customer's loyalty. Concerning the insurance company's clients, it was sought through a study of literature on the subject an understand of their behavior and it was found a close relationship between customer satisfaction and customer loyalty. Then we analyzed the insurance market in Brazil, its structure and its prospects, in addition to the historical of the company used in this study. The work is completed by conducting a field survey, in which the objective was to observe in practice the concepts and theories studied, trying to see the actual effects that the actions of relationship marketing can produce in customer loyalty, thus establishing a differential competitiveness.*

**Keywords:** Relationship Marketing, Loyalty, Customer; Insurance.

### 1 Introdução

O consumidor contemporâneo vive na sociedade da informação. Encontra-se inserido num cenário globalizado, sujeito a informações e inovações a todo instante, originadas de

---

<sup>37</sup> Graduando em Administração de Empresas, Faculdades Network; (e-mail: [kklava@hotmail.com](mailto:kklava@hotmail.com))

todo o globo. Recebe influências midiáticas de forma ininterrupta ditando-lhe o que fazer, o que consumir, como se comportar. Vê-se disputado a todo momento por uma avalanche de empresas, produtos, serviços e tendências. Soma-se a isso a padronização dos produtos, serviços e marcas, diferenciando-se entre si por detalhes. Em um cenário como esse torna-se imprescindível diferenciar-se dos demais, e esse é o desafio encontrado por muitas empresas. Esse artigo traz à discussão a alternativa de utilizar o marketing de relacionamento como forma de estabelecer um diferencial competitivo, a fim de fidelizar e reter os clientes que a empresa, uma corretora de seguros, possui, minando assim os efeitos da concorrência.

A corretagem de seguros está inserida num universo que movimentou, até maio de 2011, R\$ 41 bilhões de reais no Brasil, segundo dados da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)<sup>38</sup> [1], registrando crescimento progressivo e com enorme potencial a se desenvolver nos próximos anos [2]. Por possuir características singulares, o setor de serviços possui uma administração de contratos e clientes complexa. Tratando-se de serviços intangíveis, é quase nula a diferenciação entre os produtos ofertados pelas empresas, tornando-se um mercado extremamente competitivo. Perante a essa situação, as empresas que não estabelecerem um diferencial para posicionar-se de maneira positiva na mente dos consumidores estarão condenadas a não aproveitar as oportunidades que o setor aquecido oferece.

A ideia da busca pela fidelização, objetivando vender o maior número de produtos a um mesmo cliente pelo maior tempo possível, de forma a satisfazer o cliente, fundamenta-se no fato de que essa ação impede o cliente de procurar a concorrência [3]. Soma-se a isso o fato de que direcionar esforços no sentido de reter os clientes mostra-se mais interessante financeiramente às empresas do que disputar novos clientes no mercado [4].

A escolha da alternativa do marketing de relacionamento como forma de fidelizar os clientes justifica-se pela eficiência desta ferramenta na busca por lealdade e de relacionamentos duradouros com os clientes [5]. Através de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção que resultem em frequência e repetição de compra por parte dos clientes, o marketing de relacionamento atinge o objetivo de fidelização [6].

Para analisar a utilização do marketing de relacionamento como diferencial competitivo na corretora de seguros em estudo, foi elaborado este artigo. Tendo como fundamentação teórica autores especializados nos temas apresentados, buscou-se analisar a aplicabilidade dos conceitos estudados na problemática proposta.

Paralelo a isso, foi realizada uma pesquisa junto aos clientes da empresa a fim de estabelecer uma conexão entre os conceitos estudados e os dados obtidos diretamente com os clientes. Com tais ações, tornou-se possível fazer inferências relevantes ao objetivo proposto nesse artigo.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Marketing de relacionamento**

#### **2.1.1 Conceitos**

Ao invés de conquistar novos clientes, estabelecer uma relação duradoura com os que já se possui. Essa é a função do marketing de relacionamento, uma estratégia direcionada a auxiliar as empresas no bom relacionamento com seus clientes, fazendo-os se sentir especiais e importantes, consequentemente, visando a fidelidade.

---

<sup>38</sup> Superintendência de Seguros Privados. Trata-se de uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro.

O conceito de marketing de relacionamento não é novo, surgindo na literatura com Berry [7] que reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. O autor ainda define Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e - em organizações multisserviços - o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. Vários autores alinharam-se desde então a esse pensamento, como Hoffman e Bateson [8] que corroboram a conceituação de Berry ao afirmar que o marketing de relacionamento “é a técnica de marketing baseada no desenvolvimento de relacionamento de longa duração com os clientes”.

Slongo e Libardi [5] ressaltam como característica principal do marketing de relacionamento a ação de trabalhar a lealdade do cliente em longo prazo, de forma a satisfazer suas necessidades. Segundo os autores, satisfação e lealdade conduzem à fidelização e retenção dos clientes. Dias *et al.* [6] complementa a conceituação de marketing de relacionamento afirmando que:

[...] é uma estratégia para fidelizar ou reter o cliente, por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

As empresas perceberam que sua relação com o cliente jamais termina, mesmo quando o produto é entregue ou o serviço é realizado. É necessário manter-se frequentemente em contato, estabelecendo uma relação duradoura e de confiança entre empresa e consumidor, relação esta que pode atingir esse nível através de ações e ferramentas de marketing de relacionamento.

Administrar relacionamentos demanda a criação e o constante desenvolvimento de sistemas para gerenciá-los. O *Customer Relationship Management* (CRM) é um dos instrumentos mais utilizado hoje no mercado, e tem o objetivo fundamental de aproveitar cada contato com o consumidor para conhecê-lo melhor, a fim de propiciar um tratamento característico. Bretzke [9] afirma que seja com o objetivo de prospectar ou de fidelizar clientes, uma estratégia de CRM gera um diferencial competitivo, pois constrói e gerencia o relacionamento com o cliente de maneira muito mais eficiente e eficaz.

Mckenna [10] compara o CRM a uma espécie de prontuário médico que detalha o que aconteceu de importante em cada contato e quais foram às reações do cliente. O CRM captura as informações dos consumidores por toda empresa, consolidando-os em um banco de dados. Este banco é a base para interagir com os clientes de maneira segmentada, proporcionando um atendimento pessoal e personalizado, dando a sensação de que o cliente não é apenas mais número para a empresa.

Segundo Bretzke [9] hoje as pessoas desejam fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Na opinião da autora oferecendo a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, em que as necessidades individuais dos clientes possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro, as empresas conquistam um diferencial. Isso reforça a ideia de que por meio do CRM pode-se aumentar a rentabilidade da base de clientes da empresa e reter (fidelizar) clientes de alto valor. A autora reforça ainda que:

A promessa de um relacionamento gratificante administrado convenientemente se torna mais exequível pela tecnologia do CRM, que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade de um número de dados sobre os clientes e prospects que cresce exponencialmente [9].

Embora os profissionais de marketing das empresas direcionem a maior parte de seus esforços na conquista de novos clientes, com cerca de 70% de suas verbas de marketing, Kotler [4] questiona essa estratégia argumentando que 90% das receitas decorrem dos atuais clientes das empresas. Concentrando-se demasiadamente na aquisição de novos clientes e negligenciando os já existentes, as empresas enfrentam um *turnover* de clientes entre 10% a 30% ao ano. Dessa forma se vêem obrigadas a gastar cada vez mais dinheiro no esforço sem fim para atrair novos clientes ou recuperar ex-clientes, apenas com o propósito de substituir os que foram para a concorrência.

Além disso, uma das vantagens que o marketing de relacionamento traz, é o bom posicionamento que a empresa conquista na mente dos clientes que pode se tornar um diferencial competitivo a favor da empresa. Kotler e Keller [3] definem posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo, posicionando a marca na mente dos consumidores de forma a maximizar a vantagem potencial da empresa”.

Essa ideia é reforçada por Ries e Trout [11] que afirmam que o posicionamento não é o que se faz com o produto, mas o que se faz com a mente do cliente. A mente do consumidor identifica os produtos com um lugar de destaque para os mais conhecidos. Em uma sociedade com comunicação excessiva, o cliente se vê diariamente em meio a uma avalanche de informações e alcançar uma posição de destaque em sua mente é cada vez mais difícil. Dessa forma, pressupõe-se a importância do bom posicionamento de seu produto na mente do cliente potencial.

Em termos gerais, o que se pode observar é que o marketing de relacionamento vem sendo estudado e conceituado desde os anos 80, porém com as mudanças tecnológicas, mercadológicas e, sobretudo as mudanças de comportamento do consumidor, tais conceitos são constantemente atualizados, a fim de melhor abordar a realidade do tema.

### **2.1.2 O marketing e os consumidores**

Para uma empresa avançar em relação a utilização das estratégias de marketing de relacionamento, ela precisa conhecer seu mercado consumidor, fundamentalmente a questão comportamental desse consumidor, já que inúmeros fatores e variáveis podem influenciar em suas decisões. Segundo Kotler [12] “o ponto de partida para entender o comportamento de compra do consumidor é o modelo de estímulo e resposta, tanto estímulos ambientais (econômicos, tecnológicos, políticos, culturais) como estímulos de marketing (produto, preço, praça e promoção) que penetram no consciente do comprador”. O autor ressalta que:

Por sua vez, as características do comprador (culturais, sociais, pessoais, psicológicas) e o processo de decisão (reconhecimento do problema, busca por informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra) é que levam as certas decisões de compra (escolha do produto, escolha da marca, escolha do revendedor, frequência de compra e Montante de compra) [12].

Além de conhecer como se dá o processo de compra na mente do consumidor outro fator preponderante a ser considerado é a expectativa do cliente, já que para se estabelecer relacionamentos duradouros, a necessidade prioritária é oferecer serviços ou produtos que ultrapassem as suas expectativas. Sobre as expectativas dos clientes Giglio [13] afirma que elas revelam as tendências sobre as situações futuras, abrindo caminho para o desenvolvimento de produtos. Ainda, segundo o autor, as expectativas podem ser modificadas por meio de ações de marketing.

Sobre a influência do marketing exercida diretamente sobre os consumidores, Honorato [14], afirma que por meio da aprendizagem, definida por ele como a mudança

comportamental de uma pessoa decorrente de experiência e informação, os profissionais de marketing ajudam os consumidores a conhecer, aprender sobre seus produtos e serviços, procurando criar comportamentos habituais. Para o autor “quanto mais forte o hábito com o produto, mais próxima é a relação do consumidor com o produto, criando assim um vínculo de difícil dissolução” [14].

Observa-se que o consumidor é bombardeado a todo instante por fatores sociais, familiares, culturais, além inúmeras variáveis distintas que influenciam seu comportamento, inclusive o marketing. Dessa forma, conhecendo o comportamento do consumidor e conhecendo quais variáveis atuam para determinar tal comportamento, pode-se considerar a possibilidade de utilizar mecanismos de marketing com o objetivo de fidelizar os clientes.

### 2.1.3 Fidelização e Satisfação do Cliente

A fidelização dos clientes a uma empresa está intrinsecamente relacionada a satisfação com que os clientes percebem os serviços e produtos adquiridos. Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador frequente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa. Esse estágio será atingido “trabalhando basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece” [15]. Kotler e Keller [3] corroboram com a ideia afirmando que fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um mesmo cliente pelo maior tempo possível, satisfazendo e atendendo suas necessidades, impedindo-o assim de procurar a concorrência. Brown [16] reforça a conceituação ao definir a fidelidade do cliente como:

“O resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade do cliente é criada, quando ele se torna um defensor da organização”.

Observa-se com frequência a presença da palavra satisfação quando o assunto é fidelização de clientes. De acordo com Lovelock e Wright [17]:

“Os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas forem atendidas ou ultrapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria”.

Para Kotler [12] satisfação é a sensação de prazer ou descontentamento que um consumidor fica após o usufruto de um produto ou da prestação de um serviço. Reforça tal ideia os autores Mowen e Minor [18] que afirmam que “satisfação do cliente consumidor é a atitude referente a um produto ou serviço após sua compra e sua utilização”. Segundo os autores essa atitude será alimentada pelos sentimentos percebidos durante a experiência do consumo:

“Os sentimentos durante a experiência de consumo influenciarão as avaliações que fará do produto, independentemente da qualidade real do mesmo. A avaliação pós compra de produtos está intimamente relacionada ao desenvolvimento de sentimentos de satisfação ou insatisfação com o processo de troca” [18].

Observa-se que os sentimentos vividos durante a experiência de consumo irão determinar as atitudes e opiniões dos clientes em relação aos produtos ou serviços adquiridos. Tais atitudes podem ser positivas, atingindo o encantamento do cliente ou negativas, com o descontentamento e a desaprovação. No mercado de seguros, objeto deste estudo, observa-se

que o estágio de encantamento dos clientes é ainda mais difícil de ser atingido, já que se trata de um serviço intangível, que o cliente, no momento em que o contrata, espera ter suas expectativas atendidas em um eventual sinistro. Tais expectativas podem ser atingidas com satisfação, com descontentamento ou simplesmente de forma indiferente já que o cliente que não usa o seguro não sabe como seria o seu atendimento. Nos casos em que o cliente precisa usar o seguro, seja pelo roubo de seu carro, ou pela morte de um familiar, o momento emocional é por regra desagradável e tais sentimentos de satisfação ou insatisfação estão aflorados, justificando ainda mais a importância de atender de forma plena suas necessidades. Esse momento será crucial na formação de suas opiniões e avaliações sobre os serviços recebidos.

## **2.2 Seguros**

### **2.2.1 Mercado de seguros no Brasil**

No Brasil, segundo a atual classificação da SUSEP [1], existem 97 ramos de seguros, agrupados em 16 grupos principais, sendo os mais conhecidos e comercializados o Patrimonial, o de Responsabilidades, Cascos, Automóvel, Transportes, Riscos Financeiros, Pessoas Coletivo, Pessoa Individual, Rural e Saúde. O mercado está estruturado em torno de 116 seguradoras, 14 companhias de capitalização, 28 entidades de previdência complementar aberta e 13 seguradoras especializadas em seguro saúde. Além disso, no canal de distribuição, existem cerca de 67 mil corretores de seguros, dos quais 44 mil atuando como pessoa física e cerca de 23 mil como sociedades corretoras, segundo dados de 2010 divulgados pela SUSEP [1].

Segundo Bueno [2] mesmo com a desaceleração da produção industrial em 2,1% detectada em pesquisa do IBGE nos 4 primeiros meses de 2011, a crise não atingiu o mercado de seguros que registrou crescimento de 15% no período, com vendas na ordem de R\$ 39,3 bilhões. Comparando o resultado dos 6 primeiros meses de 2010 com o apurado no mesmo período de 2011, a expansão foi de 21,6%, com vendas alcançando quase R\$ 50 bilhões (excluindo as receitas de seguro saúde, previdência privada complementar e capitalização).

Os quadros 1 – Mercado Brasileiro de Seguros Consolidado e 2 - Mercado Brasileiro de Seguros Consolidado - Evolução 2010-2011 indicam a arrecadação das companhias de seguro em todos os ramos e os valores pagos em indenizações e resgates à população brasileira até maio de 2011, bem como a evolução mensal do mercado em comparação ao mesmo período de 2010.

Mercado Brasileiro de Seguros				Maio de 2011
Consolidado				Valores em R\$ mil
Empresas	Prêmio <sup>39</sup> Direto	Prêmio <sup>40</sup> Ganho	Sinistro <sup>41</sup> Retido	Sinistralidade <sup>42</sup>
BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA S.A.	6.604.406	1.210.526	564.091	46,60%
BRASILPREV SEGUROS E PREVIDÊNCIA S/A	4.331.010	15.587	15.515	99,54%
ITAÚ VIDA E PREVIDÊNCIA S/A	4.078.615	1.101.874	105.987	9,62%
ITAU SEGUROS S/A	2.134.572	1.509.419	482.890	31,99%
SANTANDER SEGUROS S/A	1.989.232	697.005	176.145	25,27%
PORTO SEGURO CIA DE SEGUROS GERAIS	1.777.851	1.763.954	899.631	51,00%
BRADESCO AUTO/RE COMPANHIA DE SEGUROS	1.583.999	1.479.146	982.523	66,42%
CAIXA VIDA E PREVIDÊNCIA S/A	1.290.951	1.291.361	22	0,00%
MAPFRE VERA CRUZ SEGURADORA S/A	1.193.956	1.064.208	603.691	56,73%
COMPANHIA DE SEGUROS ALIANÇA DO BRASIL	1.066.049	887.564	275.880	31,08%
DEMAIS	15.064.776	11.669.107	6.431.244	55,11%
<b>Total Geral</b>	<b>41.115.416</b>	<b>22.689.751</b>	<b>10.537.618</b>	<b>46,44%</b>

Quadro 1 – Mercado Brasileiro de Seguros Consolidado  
Fonte: SUSEP (2011)

Mercado Brasileiro de Seguros						Maio de 2011
Consolidado - Prêmio Direto / Comparativo						Valores em R\$ mil
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	Total
<b>Total Ano 2011</b>	8.491.672	7.533.659	8.342.838	7.875.209	8.872.038	<b>41.115.416</b>
<b>Total Ano 2010</b>	6.929.774	6.086.403	7.459.124	7.210.136	6.727.780	<b>34.413.216</b>
<b>Evolução 2011 x 2010</b>	<b>22,54%</b>	<b>23,78%</b>	<b>11,85%</b>	<b>9,22%</b>	<b>31,87%</b>	<b>19,48%</b>

Quadro 2 – Mercado Brasileiro de Seguros Consolidado - Evolução 2010-2011

<sup>39</sup> Compreendem os prêmios emitidos menos os cancelamentos, restituições e desconto.

<sup>40</sup> Compreendem os prêmios de seguros retidos, mais as variações das reservas de prêmios.

<sup>41</sup> Compreendem os sinistros pagos e suas despesas, menos os sinistros recuperados do cosseguro e resseguro e mais as variações das reservas de sinistros.

<sup>42</sup> Sinistro retido dividido pelo prêmio ganho.



Fonte: SUSEP (2011)

O setor cresceu perto de 19,5%, e a taxa média de sinistralidade ficou em 46,44%, significando que nos cinco primeiros meses de 2011 o mercado devolveu mais de R\$10 bilhões para a sociedade, na forma de indenizações, benefícios ou resgates.

O valor consolidado é dividido no Brasil fortemente em três sub-ramos: seguros de pessoas (vida, acidentes e previdência), automóveis e patrimoniais. No quadro 3 – Mercado Brasileiro de Seguros – Principais Grupos, verifica-se essa divisão em valores no ano de 2011 até maio.

Mercado Brasileiro de Seguros				Maio de 2011
Principais Grupos				Valores em R\$ mil
Grupos	Prêmio Direto	Prêmio Ganho	Sinistro Retido	Sinistralidade
AUTOMÓVEL	9.579.572	9.973.446	6.796.675	68,15%
PATRIMONIAL	3.629.558	2.305.916	779.485	33,80%
PESSOAS	12.256.881	5.824.438	2.009.817	34,51%
DEMAIS	15.649.404	4.585.951	951.640	20,75%
<b>Total Geral</b>	<b>41.115.416</b>	<b>22.689.751</b>	<b>10.537.618</b>	<b>46,44%</b>

Quadro 3 – Mercado Brasileiro de Seguros – Principais Grupos

Fonte: SUSEP (2011)

Na Figura 1 - Principais Grupos – Comparativo / Prêmio Direto observa-se a arrecadação dividida pelos principais grupos.

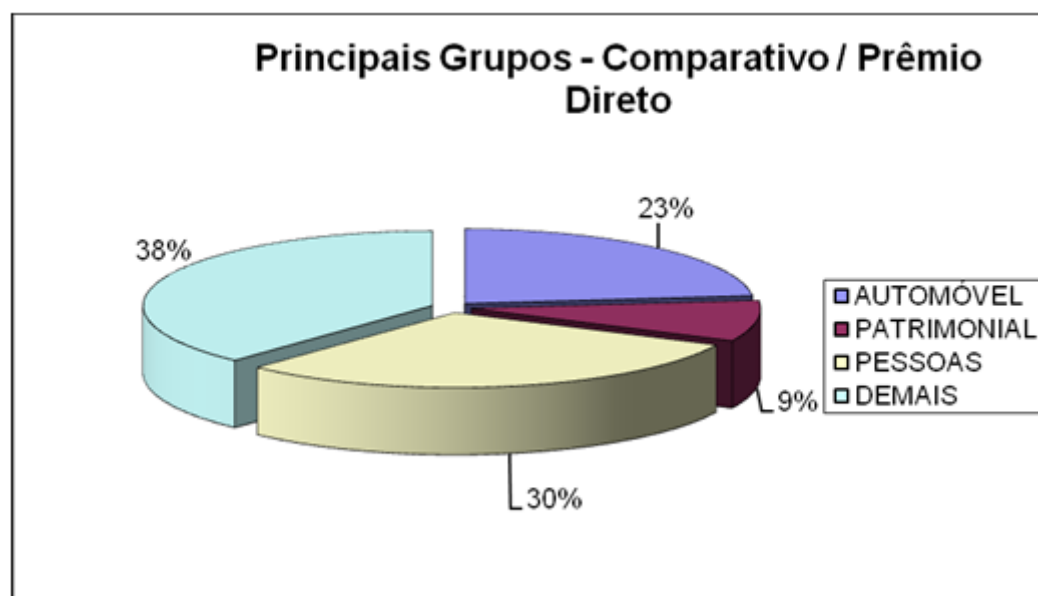


Figura 1: Principais Grupos – Comparativo / Prêmio Direto

Fonte: SUSEP (2011)

O ramo automóvel já foi considerado o mais importante do país, mas atualmente encontra-se em desaceleração, devido ao aumento da competição entre as seguradoras de

automóveis, fato que reduziu os prêmios e diminuiu a receita. O ramo registrou até maio de 2011, um crescimento médio de 3,51% na comparação com o mesmo período de 2010. Outros ramos no mesmo período apresentaram crescimento bem mais significativo. Os seguros patrimoniais registraram 18,66% de crescimento e o ramo pessoas 21,47% [1].

Segundo Bueno [2], vários fatores explicam o bom desempenho das vendas de seguros no Brasil, como o avanço do crédito bancário, emprego em alta, ganho de poder aquisitivo e milionários contratos de financiamento a projetos de infra-estrutura que só saem do papel após a assinatura de um programa de garantias. A expectativa é de que o ritmo de crescimento do setor continue aquecido, já que a penetração de seguros (Prêmios Diretos sobre o PIB) no Brasil foi de apenas 3,5% em 2010, valor considerado baixo, já que a média mundial aproxima-se de 10% e em países em desenvolvimento como a Índia de 5,2%. Além disso, acredita-se que o setor irá se beneficiar do impacto em obras necessárias para a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas no Rio de Janeiro em 2016.

### 2.2.2 Caracterização da empresa

A empresa em estudo é uma corretora de seguros localizada na cidade de Sumaré – SP fundada em 1993, por dois sócios, ambos corretores de seguros. Opera com seguros dos ramos de automóvel, residência, empresarial, rural, vida, previdência, fiança locatícia, capitalização, além de comercializar financiamentos e consórcios. Possui em seu banco de dados mais de 5 mil clientes, sendo por volta de 3500 ativos, a maior parte da cidade de Sumaré e Região Metropolitana de Campinas, além de possuir clientes em todo estado de São Paulo bem como em outros estados. Comercializa seguros das maiores seguradoras do Brasil, como Porto Seguro, Marítima, Mapfre, Bradesco, Tokio Marine, HDI entre outras, mantendo parcerias estratégicas com essas empresas.

Nos últimos cinco anos a empresa registrou um crescimento que a consolidou como uma das maiores corretoras de seguros de Sumaré com produção mensal aproximada de R\$400 mil por mês no primeiro semestre de 2011, conforme apurado junto aos sócios. Esse avanço se deu a partir do momento que a corretora procurou fugir da concorrência agressiva existente no seguro automóvel e buscou segmentar sua carteira, realizando ações nos ramos rural e fiança locatícia, pouco explorados na cidade. Apesar dessa segmentação, o ramo automóvel ainda é o mais representativo com 60% da carteira, seguido por fiança locatícia 10%, Residencial 10%, Rural 8%, Empresarial 5%, vida 1%, outros 6%<sup>43</sup>, conforme dados apurados junto ao sistema administrativo da empresa em setembro de 2011.

No dia a dia da corretora, acontecem situações em que a satisfação e a fidelidade do cliente são testadas a todo instante pela concorrência. Na cidade de Sumaré, com cerca de 250 mil habitantes, existem 25 corretores de seguros segundo dados do SINCOR-SP<sup>44</sup> [19], todos comercializando os mesmos produtos, com praticamente os mesmos preços, além dos bancos que também visam a conquista destes mesmos clientes. Nesse cenário o crescimento alcançado até aqui pela corretora encontra-se ameaçado de estagnação e possível queda, já que a ação da concorrência é real. Soma-se a isso o fato da empresa não realizar nenhuma ação de marketing de relacionamento para estreitar o vínculo com seus clientes. Além disso, a corretora não possui a tecnologia do *Customer Relationship Management* (CRM), hoje ferramenta muito utilizada tanto para prospectar novos clientes como para manter vínculos em longo prazo com os atuais.

## 3 Metodologia

<sup>43</sup> Previdência, Capitalização, Consórcio, Financiamentos, Transportes, Garantias Contratuais.

<sup>44</sup> SINCOR-SP - Sindicato dos Corretores de Seguros, de Empresas Corretoras de Seguros, Resseguros, de Saúde, de Vida, de Capitalização, de Previdência Privada no Estado de São Paulo.

Para analisar a utilização do marketing de relacionamento como diferencial competitivo na corretora em estudo, foi elaborado este artigo. Devido às características da problemática estudada, foi escolhido o critério de pesquisa exploratória com o intuito de recolher informações e fundamentação teórica dos autores especializados nos temas apresentados, a fim de analisar a aplicabilidade dos conceitos na problemática proposta.

Paralelo a isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto aos clientes da empresa a fim de conhecer seu perfil e seus anseios, bem como identificar os principais aspectos que podem influenciar seus comportamentos e decisões de compra em relação aos serviços oferecidos pela corretora. Por meio da pesquisa quantitativa é possível analisar a população em estudo e estabelecer uma conexão entre as hipóteses levantadas durante a pesquisa exploratória e os dados obtidos diretamente com os clientes.

O instrumento utilizado para a pesquisa foi um questionário (Apêndice A) com perguntas fechadas. A população-alvo foram os clientes da corretora em estudo que haviam adquirido o seguro de automóvel há seis meses. Esse relatório de clientes foi emitido pela corretora no período de 01 de julho de 2011 a 29 de julho de 2011. Assim, foram apresentados 341 clientes, sendo que destes, 227 possuíam e-mail cadastrado no sistema administrativo. Foram enviados e-mails aos 227, obtendo 141 respostas. Utilizando-se da amostragem aleatória simples, o tipo de amostragem probabilística mais utilizada, foram selecionados 100 questionários respondidos, formando a população analisada.

Realizada a pesquisa partiu-se para uma das etapas fundamentais deste estudo, a análise dos dados coletados. Após tais ações tornou-se possível fazer inferências relevantes ao objetivo proposto nesse artigo.

#### **4 Resultado e discussão**

As primeiras informações obtidas foram dados referentes ao perfil do cliente da corretora. A divisão por sexo apontou 70% homens e 30% mulheres. Em relação à faixa etária a pesquisa mostra que as faixas mais representativas são entre 36 e 45 anos com 32%, entre 46 e 55 anos com 27% e 18% entre 27 e 35 anos, ou seja, mais de 70% dos clientes estão na faixa etária de 27 a 55 anos. Mais da metade (58%) dos clientes entrevistados é casado ou reside com companheiro, seguido pelos solteiros (22%).

Após obter o perfil dos clientes a pesquisa explorou questões relacionadas aos serviços prestados pela corretora e a fidelidade dos clientes à mesma. Observou-se que 54% são clientes da corretora há mais de 5 anos, o que denota certa tendência de fidelidade dos clientes. Essa tendência é reforçada com os 25% de entrevistados que são clientes de 3 a 4 anos. Soma-se a isso, o resultado aferido quando perguntados se renovariam o atual contrato com a corretora, sem consultar outra empresa, obtendo 87% de respostas afirmativas.

A pesquisa buscou também identificar perigos e riscos de perda de um cliente considerado fiel. Quando questionados sobre o que influenciaria na decisão em renovar ou não com a corretora em estudo, 22% afirmaram que o preço, 26% desconfiança, 47% mau atendimento e 5% a influência de amigos.

Sobre os produtos oferecidos, verificou-se que 46% dos entrevistados já possuem dois ou mais seguros com a corretora. Segundo Kotler e Keller [3] esse dado corrobora com a fidelização dos clientes já que os autores afirmam que fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um mesmo cliente pelo maior tempo possível, satisfazendo e atendendo suas necessidades, impedindo-o assim de procurar a concorrência. Em sua maioria os clientes da corretora já possuem o seguro do automóvel e o residencial. Esse dado também permite perceber que há um potencial para desenvolvimento dos ramos de vida e previdência, estes sem nenhuma representatividade na carteira de negócios da corretora, já que apenas 5% declararam possuir seguro de vida e apenas 2% de previdência.

Embora a maioria dos clientes apresente característica que denote certa fidelização, eles não mantêm negócios exclusivamente com a empresa em estudo uma vez que, 65% afirmaram possuir outro produto contratado em outra corretora e/ou banco, sendo este, em sua maioria, os seguros de vida, previdência e automóvel. Esse dado indica em que ramos a concorrência atua, sobretudo nos quais a empresa não tem números representativos (vida e previdência).

Com base nestas constatações e do referencial teórico, percebe-se que o marketing de relacionamento pode ser uma opção para ampliar a atuação e absorver todo o gasto dos clientes com seguro, evitando a concorrência e possível quebra da fidelidade conquistada. Além disso, existe margem para ampliar a gama de produtos oferecidos aos clientes, procurando manter todos seus negócios na corretora em estudo.

Por fim a pesquisa buscou entender melhor os desejos e necessidades do cliente na sua relação com os seguros. Os dados acusam que 82% dos entrevistados mostraram-se dispostos a contratar novos seguros. Por meio de um questionamento mais específico, observou-se que o cliente gostaria ou estaria disposto a contratar o seguro do automóvel (36%) e 24% indicaram ter interesse em contratar algum seguro de vida ou previdência.

A pesquisa ainda indicou o tipo de contato que o cliente deseja receber, sendo Informações sobre Promoções (40%), Novos Produtos (28%), Satisfação Pós Compra (22%) e apenas 10% não gostariam de receber algum tipo de contato.

## 5 Considerações finais

Fica evidente a eficiência do marketing de relacionamento na corretora de seguros em análise como ferramenta chave para estabelecer um diferencial competitivo que auxilie a empresa a fidelizar seus clientes. Verificou-se, pautado nos autores pesquisados que as empresas que investem em ações de fidelização e retenção gastam menos e obtêm resultados melhores do que as empresas que direcionam seus investimentos na busca de novos clientes [4]. Com cerca de 3500 clientes ativos em sua carteira, a corretora perde tempo e dinheiro ao não explorar sua clientela de forma mais profunda.

Nos dias atuais as empresas, independente do ramo em que atuam, nunca tiveram tanto acesso a tecnologias para estreitar o relacionamento com seus clientes, aprender sobre eles e transformarem isso em uma vantagem competitiva. Apesar da empresa em estudo não dispor da tecnologia do *Customer Relationship Management* (CRM), apenas com a melhor utilização do banco de dados existente é possível identificar o perfil de cada cliente e prestar um atendimento personalizado que o atenda de forma satisfatória, além de poder oferecer novos produtos que interessem realmente ao cliente e que atendam suas necessidades de forma efetiva. Como visto nos conceitos de marketing de relacionamento, ao estabelecer contatos com maior frequência com seus clientes a empresa conquista um melhor posicionamento em sua mente. Aproveitar todo e qualquer contato de maneira eficaz torna-se uma ação efetiva na busca em “projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo, posicionando a marca na mente dos consumidores de forma a maximizar a vantagem potencial da empresa” [3]. Reforça a ideia Honorato [14], afirmando que “quanto mais forte o hábito com o produto, mais próxima é a relação do consumidor com o produto, criando assim um vínculo de difícil dissolução”.

Devido a grande quantidade de relações interpessoais existentes na comercialização de seguros e da competitividade e concorrência agressiva existente hoje no mercado, através de ações simples de marketing de relacionamento como aproveitar os contatos realizados para perguntar se o produto atendeu suas expectativas ou se existe alguma dúvida em relação ao produto adquirido ou se existe o interesse em adquirir novos seguros, fazem com que a corretora demonstre para o cliente a sua importância, estreitando a relação do corretor para com ele.

Soma-se a isso, o potencial a ser desenvolvido na carteira de clientes da corretora que ficou evidente a partir das informações obtidas com os entrevistados. Percebe-se a possibilidade de, ao aprofundar o relacionamento com esses clientes, utilizando ações de marketing, de desenvolver os ramos de vida e previdência, hoje com números pouco significativos para a corretora. Ao não direcionar o foco no desenvolvimento desses ramos, a concorrência age de forma agressiva já que conforme constatado durante a pesquisa, boa parte dos entrevistados afirmou manter seguros de outros ramos com concorrentes. Esse comportamento pode ser amenizado por meio de relacionamentos mais estreitos em que a corretora, ao ampliar a gama de produtos oferecidos e tentar capitalizar todos os gastos com seguros de seus clientes, mina a ação da concorrência e a possível quebra da fidelidade do cliente.

Reforça a ideia da segmentação da carteira de clientes o fato do ramo automóvel sofrer uma desaceleração neste momento, além de ter seus prêmios reduzidos devido a grande concorrência nesse nicho de mercado. Como visto na análise do mercado de seguros no Brasil, o ramo registrou até maio de 2011 um crescimento médio de 3,51% na comparação com o mesmo período de 2010. Na contramão dessa desaceleração o ramo pessoas cresceu 21,47%. Verifica-se uma tendência de mercado que pode ser aproveitada através de ferramentas de marketing de relacionamento. Por ter a maior parte de seu faturamento resultado de um ramo em desaceleração é interessante procurar alternativas que equilibrem os resultados da empresa em possíveis momentos de crise. Ressalta-se a necessidade dessa segmentação da carteira ser feita nos moldes da ação realizada no passado, quando a corretora alcançou resultados positivos desenvolvendo os ramos Rural e Fiança Locatícia sem desviar o foco do ramo Automóvel, que continuou importante.

Por fim, é possível concluir e evidenciar, tendo como base os autores estudados, que o estreitamento da relação entre empresa e cliente, ocasionado pelo uso de ferramentas de marketing de relacionamento pode ajudar as empresas a conquistarem um diferencial na busca da fidelização de seus clientes. Porém, apesar das empresas saberem dos benefícios apresentados nesse artigo, nem todas mantêm uma rotina de ações de marketing pré-definida a fim de melhorar o relacionamento com seus clientes de forma a retê-los na empresa, ficando essa dúvida a ser elucidada em futuros estudos sobre o tema.

## Referências

[1] SUSEP – Superintendência de Seguros Privados (Brasil). **Boletins Estatísticos**.

Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menuestatistica/estatisticas.aspx>>. Acesso em: 04 set. 2011.

[2] BUENO, Denise. **Seguros em Análise**. Disponível em:

<<http://www.fenaseg.org.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7B823AACFE%2D98D6%2D4B48%2DA3D8%2D71991AF5EA3A%7D&ServiceInstUID=%7B8EFC94E8%2D2192%2D4105%2DA204%2DE8C6BB91BC3C%7D>>.

Acesso em: 04 set. 2011.

[3] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

[4] KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que Todo Profissional Deve Saber**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

- [5] SLONGO, Luis Antonio; LIBARDI, Guilherme. **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.
- [6] DIAS, Sergio Roberto *et al.* (Org.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- [7] BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, nº4, pp. 236-245, 1995. In: BRETZKE, Miriam; RIBEIRO, Áurea Helena; DOURADO, Yeda. **Marketing de Relacionamento: Oportunidade para Desenvolvimento e Crescimento Contínuo no Setor Financeiro.** Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos08.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2011.
- [8] HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira/ Thomson Learning, 2003.
- [9] BRETZKE, Miriam. **CRM como Diferencial Competitivo.** Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos03.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2011.
- [10] MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- [11] RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A Batalha pela sua mente.** São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- [12] KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.
- [13] GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Cengage Learning Editores, 2003.
- [14] HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing.** Barueri: Editora Manole, 2004.
- [15] BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.
- [16] BROWN, Stanley A. CRM: Costumes Relationship. **Marketing: uma Ferramenta Estratégica para o mundo e-Business.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- [17] LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren: **Serviços: marketing e gestão –.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- [18] MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [19] SINCOR-SP (Brasil). **Encontre seu Corretor.** Disponível em: <<http://189.19.66.230:1010/consulta.aspx?nome=0&tipopessoa=0&ramo=0&uf=SP&cidade=13&endereco=0&bairro=0>>. Acesso em: 01 out. 2011.

**Apêndice A – Instrumento de Pesquisa**

Esta pesquisa visa obter dados para elaboração de Trabalho Acadêmico do curso de Administração de Empresas das Faculdades Network, realizado pelo acadêmico Rafael Pereira Klava, a fim de obter dados que possam auxiliar na elaboração de estratégias para fidelização dos clientes da “xxxxxxxxx” Corretora de Seguros Ltda. Certo de contar com vossa colaboração, desde já agradeço.

## Questionário

### 1 – Sexo

- Masculino  Feminino

### 2 – Faixa Etária

- Até 20 anos  Entre 27 e 35 anos  Entre 46 e 55 anos  
 Entre 21 e 26 anos  Entre 36 e 45 anos  Acima de 56 anos

### 3 – Estado Civil

- Solteiro  Casado ou reside com companheiro  Divorciado / Separado  Viúvo

### 4 - Há quanto tempo utiliza os serviços da “xxxxxxxxx” Corretora de Seguros?

- Menos de 1 ano  1 a 2 anos  3 a 4 anos  Mais de 5 anos

### 5 - Quais destes produtos oferecidos pela empresa você possui?

- Automóvel  Residencial  Previdência  
 Empresarial  Vida

### 6 - Possui algum destes produtos em outra corretora e/ou banco?

- Sim  Não

#### 6.1 - Se sim, qual?

- Automóvel  Residencial  Previdência  
 Empresarial  Vida

### 7 - Tem interesse em fazer outro tipo de seguro além do que já possui?

- Sim  Não

#### 7.1 - Se sim, qual?

- Automóvel  Residencial  Previdência  
 Empresarial  Vida

### 8 - Você renovaria o contrato com a “xxxxxxxxx” Corretora de Seguros sem consultar outra corretora?

- Sim  
 Não

### 9- O que influenciaria na sua decisão em renovar ou não com a “xxxxxxxxx” Corretora de Seguros?

- Preço  Mau atendimento  
 Desconfiança  Amizades

**10 - Gostaria de receber contatos da empresa sobre:** Novos produtos Satisfação Pós compra Promoções Não desejo receber nenhum contato



## ANÁLISE DO DESPERDÍCIO DE TECIDO NO PROCESSO DE TINGIMENTO NA EMPRESA TINTURARIA BELA VISTA LTDA.

Renato Fernando Rodrigues<sup>45</sup>

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal estudar os motivos que levam a empresa Tinturaria Bela Vista LTDA ter um alto índice de desperdício de tecido no processo de tingimento no ano de 2010. Objetiva-se ainda analisar os fatores internos que levaram ao alto índice de desperdício e chegar a uma conclusão para que esses problemas sejam solucionados de maneira que não influenciem no lucro anual da empresa. Para isso, utilizaram-se as entradas de tecidos na empresa e as quantidades de tecidos tintos e enviados para os clientes. Assim, identificou-se a quantidade de tecidos que foram desperdiçados durante todo o processo de tingimento, e avaliou-se o motivo ao qual ocorre esse desperdício. Com esse dados pode-se solucionar esses problemas de desperdícios e aumentar a satisfação dos clientes, e com isso alavancar o lucro da empresa.

**Palavras chave:** Produtividade, Análise de desperdício, entrada e saída de mercadoria.

### Abstract

*The aim of this article is to study the main reasons why the company Dyeing Bela Vista LTDA have a high rate of waste of tissue in the dyeing process in 2010. To analyze the internal factors that led to the high rate of waste and reach a conclusion that these problems are resolved in ways that do not influence the profit of the company. In this process we will use the entries in the company of fabrics and of fabrics dyed and shipped to customers, this way you can know the amount of tissue that were wasted during the dyeing process, and assess why this is wasteful.*

**Keywords:** Productivity, Analysis of waste, entry and exit of commodity.

### 1 Introdução

Quando se estuda, pretende-se identificar, analisar e minimizar a influência de fatores que, de uma forma direta ou indireta, interferem para que algo indesejado distorça os resultados esperados [1]. Quando se vai tomar decisões com base em produtividade é importante que se considere o índice ao longo de um determinado tempo. Quase todas as empresas têm sua fase de sazonalidade, razão pela qual o período de tempo é uma questão fundamental [1].

As empresas têm se utilizado de indicadores para controlar o dia-a-dia dos processos produtivos aproveitando a tecnologia desenvolvida ao longo dos anos para construir sistemas sofisticados para recolhimento de dados, que capturam todos as informações possíveis na linha de produção, para serem analisados durante a produção. As organizações são descritas como um conjunto de procedimentos, pessoas e recursos focados em atingir determinados objetivos. As pessoas executam tarefas dentro da organização e a tecnologia da informação é o conjunto de conhecimento que auxilia os outros componentes a desempenhar suas funções [2]

O objetivo deste artigo é analisar a produtividade da empresa Tinturaria Bela Vista LTDA. Onde a mesma é responsável pelo tingimento de tecidos finos para a moda feminina e

---

<sup>45</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: [renatofr17@hotmail.com](mailto:renatofr17@hotmail.com))

masculina, elaborados com as mais diversas fibras, tais como: algodão, linho, rami, acetado, viscose, poliamida, poliéster, modal, polinósica, tencel e suas possíveis misturas para diversas empresas do ramo têxtil. Tenta assim, encontrar uma forma de diminuir o desperdício e baixar os custos de produtividade, e dessa forma, aumentar a demanda dos clientes pelo seu serviço.

### **2.1 Administração da produção.**

A administração da produção utiliza recursos físicos e materiais das empresas, que são manuseados por pessoas que são os talentos das organizações por ser quem utiliza e lapida esses recursos físicos da melhor forma para gerar produção. Esses recursos físicos são: equipamentos, máquinas, instalações, matérias-primas, prédios, tecnologias. Esses recursos materiais estão nas indústrias, nas fábricas, nas lojas, nos bancos, nas escolas, ou seja, em todo tipo de empreendimentos [3].

A produção é onde os insumos são transformados em produtos ou serviços, e um conjunto de atividade transforma um bem tangível em um outro bem ainda melhor e com mais utilidade. Para que sejam feitos produtos diferentes, é necessário recursos e competências [3].

A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que se veste, come, senta em cima, usa, lê ou lança na prática do esporte chega às pessoas graças aos gerentes de operações que organizaram sua produção. Todos os livros que se toma emprestado da biblioteca, os tratamentos recebidos no hospital, os serviços esperados das lojas e as aulas na universidade também foram produzidos. Embora nem sempre as pessoas que supervisionaram sua “produção” sejam chamadas de gerentes de produção, isso é o que elas realmente são [4].

O objetivo da administração da produção é alcançar a eficiência e eficácia no processo de produção. Eficiência e eficácia juntas recebem o nome de excelência. Mas nem sempre sai como planejado, muitas vezes, a produção chega a ser eficiente, mas não alcança necessária eficácia. Isso acontece quando as tarefas são bem feitas, mas não atinge as metas especificadas pela empresa. E, às vezes, a produção não é eficiente, mas atinge a eficácia. Isso acontece quando as tarefas são realizadas de forma precária, mas mesmo assim atinge os resultados esperados pela empresa.

Segundo [5], a Administração da Produção e Operações procura interligarem os fatores principais para se ter o controle das operações produtivas nas organizações, cujo o planejamento procura estabelecer todos os objetivos que devem ocorrer; a organização procura aproveitar todos os recursos da empresa para setor produtivo; a direção procura coordenar todas as atividades para que sejam executadas o controle procura avaliar os empregados para se estabelecer onde podem ocorrer as possíveis melhorias.

### **2.2 Função da produção nas empresas.**

Segundo [4], a função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante. A função da produção é satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços. A produção está entre as três funções centrais das organizações, que são:

A função marketing (que inclui vendas) – É responsável por oferecer o produto, fazer propagandas, e mostrar para o seu mercado as qualidades dos seus produtos, e desta forma, gerar pedidos de serviços e produtos por consumidores.

A função desenvolvimento de produtos/serviços – que é responsável por criar novos produtos e melhorar os que já existem, usando tecnologias e os talentos de seus colaboradores para inovar e, deste modo, gerar novas solicitações de seus consumidores e novos clientes.

E a função produção – que é responsável pela produção de produtos e serviços com boa qualidade, para satisfazer as solicitações dos consumidores.

A função da produção é definida por [6], como todas as atividades que diretamente estão relacionadas com a produção de bens ou serviços. A função de produção não compreende apenas as operações de fabricação e montagem de bens, mas também as atividades de armazenagem, movimentação, entretenimento, aluguel etc.

A essência da função de produção consiste em adicionar valor aos bens ou serviços durante o processo de transformação. Segundo esse conceito, todas as atividades produtivas que não adicionem valor aos bens ou serviços devem ser consideradas perdas e ser eliminadas [6].

A administração da produção trabalha com dois tipos de empresa, a indústria, que fabrica produtos, e a empresa de serviços.

Na empresa de serviços, o cliente tem um contato muito maior com o seu fornecedor, ou seja, ele pode ajudar a obter um melhor resultado na conclusão do serviço. E, na empresa industrial, não há esse contato tão próximo do cliente, é lógico que os produtos são feitos pensando no que o cliente deseja, mas sua fabricação não é interferida por clientes. E na empresa industrial, há uma vantagem que é estocagem de produtos, diferentemente da empresa de serviços, em que isso não acontece, pois é impossível evitar que uma fila de banco em “dias de pico” não esteja maior do que em dias normais. [4].

Com uma boa administração da produção, a empresa reduzirá a margem de produtos com defeitos e irá diminuir os seus custos, conseqüentemente, aumentará o lucro e com isso irá melhorar a satisfação de seus clientes.

### 2.3 Custos da produção

Segundo [4], para as empresas que concorrem diretamente em preços, o custo será seu principal objetivo de produção. Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Mesmo as empresas que concorrem em outros aspectos que não estarão interessados em manter seus custos baixos. Cada centavo retirado do custo de uma operação é acrescido a seus lucros. Não surpreende que o custo baixo seja um objetivo universalmente atraente.

A forma de o gerente de um produto influenciar os custos dependerá de onde estes são incorridos. Em palavras simples, a produção gastará dinheiro em:

Custo de funcionários (dinheiro gasto com pessoal empregado);

Custo de instalações, tecnologia e equipamentos (dinheiro gasto em compras, conservação e substituição de hardware de produção);

Custos de materiais (dinheiro gasto nos materiais consumidos ou transformado na produção).

Para [4], há quatro fatores muito importantes para uma empresa que são qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade. Todos esses fatores de desempenho possuem vários efeitos externos, e todos eles afetam os custos, por exemplo:

- Operações de alta qualidade não desperdiçam tempo ou esforço de retrabalho, nem seus clientes internos são incomodados por serviços imperfeitos;

- Operações rápidas reduzem o nível de estoque em processo entre as micro operações, bem como diminuem os custos administrativos indiretos;

- Operações confiáveis não causam qualquer surpresa desagradável aos clientes internos. Pode-se confiar que suas entregas serão exatamente como planejado. Isso elimina o prejuízo de interrupção e permite que as outras micro operações trabalhem efetivamente;

- Operações flexíveis adaptam-se rapidamente às circunstâncias mutantes e não interrompem o restante das operações global. As operações micro flexíveis podem também trocar rapidamente de tarefas, sem desperdiçar tempo e capacidade.

## 2.4 Como evitar desperdícios nas empresas, e aumentar o lucro

As empresas têm como objetivo tentar obter redução de custos e alavancar lucros, e se isso for feito sem o devido conhecimento do processo, muitas vezes, o foco empresarial se perde. A forma mais sensata de cortar custos é tornar-se mais eficiente. Evita-se, assim, o desperdício dentro do processo operacional. O desperdício de recursos tem impacto direto sobre o custo, a qualidade e a entrega. Excesso de estoque, movimentação desnecessária, tempo ocioso não-planejado e tempo longo de troca de ferramentas são sintomas de desperdício. E a eliminação dos desperdícios resulta em aumento da satisfação do cliente, da lucratividade, do rendimento e da eficiência [7].

Eficiência é a relação existente entre entradas e saídas, "o retorno sobre o ativo é o retorno sobre o investimento: sendo, uma medida de performance gerencial. Esta informação permite o investidor conhecer se a empresa **A** teve performance superior a **B**, porque: (1) apesar de ambas apresentarem o mesmo resultado operacional, os ativos da empresa **A** são inferiores aos da empresa **B**; ou, (2) ambas possuem o mesmo investimento, mas a empresa **A** apresenta um lucro superior ao da empresa **B**. Este conceito expressa: a empresa **A** é mais eficiente, pois exige menos recursos para obter os mesmos resultados ou com os mesmos recursos obtém resultados superiores." [8]

Segundo [9], perda é o consumo involuntário ou anormal de um bem ou serviço, fatos ocorridos em situações excepcionais que fogem da normalidade das operações da empresa. As perdas constituem-se de eventos indesejados como: perda de matéria prima, classificação errada de materiais de consumo, compras sem padrão, etc.

Para que a empresa possa crescer, é necessário focar em encontrar e eliminar desperdícios colocando cada fato nos devidos lugares. Sua importância existe porque, segundo [10], "o desperdício expulsa os lucros da firma. Apenas tornando o desperdício visível e trabalhando ativamente no sentido de eliminá-lo, a companhia poderá obter um controle de longa duração sobre seus lucros".

Há vários tipos de desperdícios, mas os que foram encontrados na empresa Tinturaria Bela Vista Ltda são: desperdícios por fabricação de produtos defeituosos, desperdícios de matéria-prima e desperdícios de capacidade humana que são definidos da seguinte forma por Shingo(1998) citado [5] :

Desperdícios por fabricação de produtos defeituosos - Relacionado à produção de itens fora das especificações de qualidade. Este talvez seja o mais comum e o mais fácil de ser identificado. Sua eliminação depende de uma confiabilidade no processo e na rápida identificação e solução de problemas;

Desperdícios de matéria-prima - Relacionados ao desperdício de matérias-primas despendidas de maneira anormal ou acima do estritamente necessário à confecção do produto. Confunde-se com desperdício de processamento, entretanto este é mais fácil de ser localizado. Para isso localiza-se variação excessiva do padrão estabelecido;

Desperdícios de capacidade humana - São aquelas muitas vezes associadas em outros processos, mas que estão relacionados ao conhecimento dos funcionários. Existem a partir de treinamentos inadequados, funcionários sem poder de decisão ou de flexibilidade, imperícia e erros no processo, ou até comunicações ineficientes transmitidas de cima para baixo ou vice versa. Sua eliminação deve estar condicionada a uma gerência de RH bem estruturada;

Segundo [3], para Taylor e seus seguidores, o instrumento básico para racionalizar o trabalho dos colaboradores era o Estudo dos Tempos e Movimentos, no qual o trabalho pode ser executado de maneira mais econômica por meio da análise, isto é, da divisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação ou tarefa. Observa-se metódica e pacientemente a execução de cada operação a cargo dos colaboradores; ele vislumbrou a

necessidade de decompor cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados os úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos, para proporcionar economia de tempo e esforço do operário. A esta análise do trabalho, seguia-se o estudo dos tempos e movimentos, ou seja, a determinação por cronômetro do tempo médio que um operário comum levaria para execução da tarefa. A este tempo médio eram adicionados os tempos mortos (esperas, tempos destinados à saída do operário da linha para suas necessidades pessoais, etc.), para resultar no chamado tempo padrão. Com isto, padronizavam o método de trabalho e o tempo destinado à sua execução.

Com base nessas informações e com os dados que serão informados nesta pesquisa, analisa-se se a Tinturaria Bela Vista Ltda, esta tomando os procedimentos corretos para diminuir o desperdício de tecido.

### **3 Metodologia**

Com o intuito principal em diminuir o desperdício no processo de tingimento da empresa Tinturaria Bela Vista Ltda, algumas ferramentas como gráficos, tabelas e questionários foram utilizadas para análise das causas dos problemas.

O caso estudado refere-se a uma empresa do ramo têxtil. A organização em estudo é uma unidade industrial destinada à prestação de serviços em tingimentos de tecidos. A tática dos métodos de produção é definida conforme as orientações exigidas pela estratégia empresarial. 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 comuns e distribuídos para todos os departamentos, para que assim cada um seja analisado unicamente.

Os indicadores são acompanhados por todos os funcionários da empresa, sem distinção, através de reuniões e relatórios diários de desempenho de cada funcionário. A empresa Tinturaria Bela Vista Ltda busca mostrar todas as informações necessárias para que seus funcionários participem ativamente de cada ação dentro da empresa, de modo que o comprometimento do grupo se torne maior e as metas estabelecidas sejam cumpridas com maior facilidade.

Para esta pesquisa, foram analisados todos os meses de 2010 e levado em consideração a quantidade de metros e quilos que entraram na empresa, e a quantidade que foi tinto e entregue para os clientes. Com esses dados, pode-se analisar a quantidade de tecido que foi desperdiçado, que é a diferença entre a quantia recebida e a quantia que foi entregue.

Esse desperdício acontece geralmente em duas partes do processo: na hora do corte do tecido, quando o funcionário retira uma quantidade de tecido maior que o necessário, e principalmente quando há defeitos na hora do tingimento, ou seja, o tecido passa pelo processo todo e, quando está pronto o tingimento verifica-se que não está de acordo com o pedido. Então é necessário ser feito o processo de retingimento do tecido para tentar solucionar o problema. Se depois de ter feito este retingimento o tecido ainda não estiver de acordo com o pedido, não há mais solução e a empresa tem que ressarcir o cliente com o preço do tecido que foi desperdiçado, causando um grande prejuízo.

Para analisar a produtividade da empresa Tinturaria Bela Vista Ltda, foi usada a quantidade de tecido que entrou na empresa e a quantidade de tecido que foi tinto e enviado para os clientes no ano de 2010, desta forma descobre-se a quantidade de tecido que foi desperdiçado no processo de tingimento e acabamento.

### **4 Resultados e discussões**

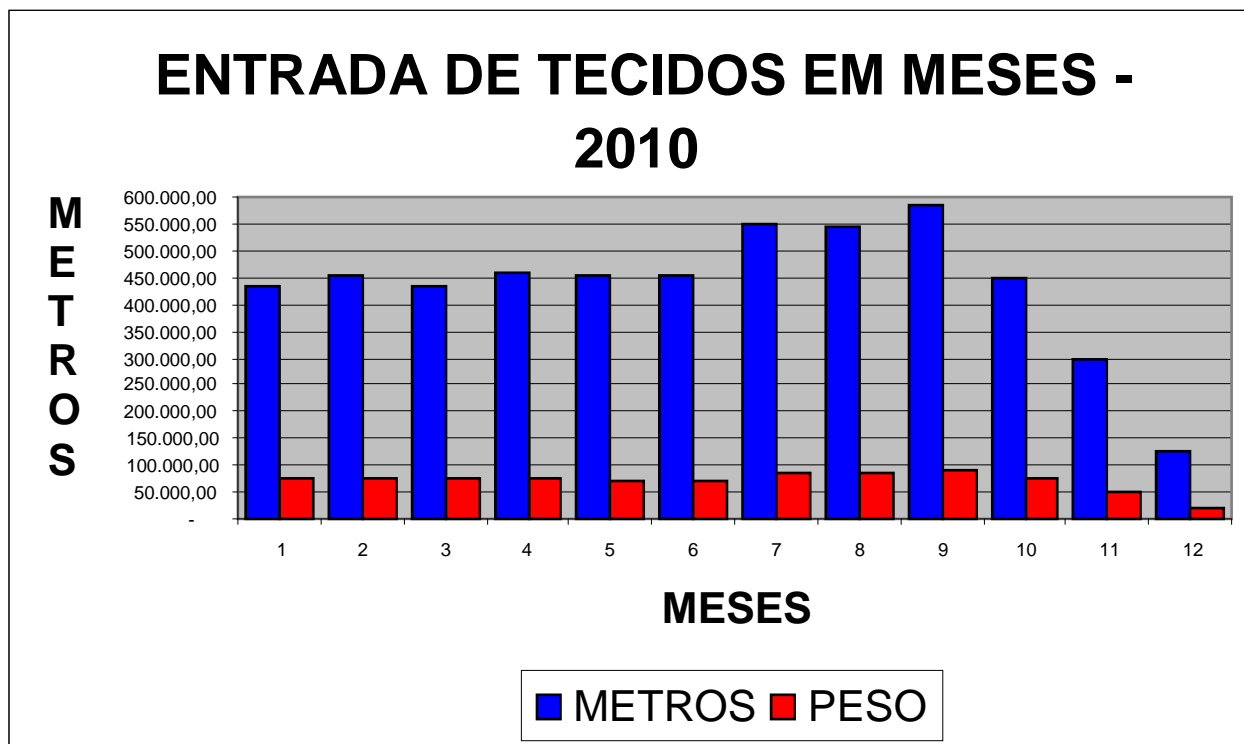
Na Tabela 1 verificam-se todas as entradas de tecidos referentes a cada mês do ano de 2010, onde temos a quantidade em metro e em quilos. Observa-se que nos meses de julho,

agosto e setembro ocorreram às maiores entradas de tecidos, sendo que nos meses de novembro e dezembro, tiveram as menores entradas de tecido.

**Tabela 1** - Mostra a quantidade de tecido que a empresa recebeu em cada mês no ano de 2010. **Fonte:** Tinturaria Bela Vista LTDA.

MESES DE 2010	QUANTIDADE DE TECIDO EM METROS	QUANTIDADE DE TECIDOS EM PESO
JANEIRO	415.279	75.933
FEVEREIRO	432.281	76.618
MARÇO	442.691	75.241
ABRIL	478.258	76.206
MAIO	442.082	70.040
JUNHO	464.825	69.673
JULHO	521.982	87.028
AGOSTO	563.157	84.657
SETEMBRO	586.198	89.368
OUTUBRO	445.298	74.057
NOVEMBRO	293.859	48.320
DEZEMBRO	126.412	21.271

Analisa-se no Gráfico 1, a quantidade de tecidos que entraram na empresa no ano de 2010. Observa-se que manteve uma média entre 400 e 450 mil metros até o mês de junho, onde ocorreu um pico de 550 mil metros que se manteve até o mês de setembro.



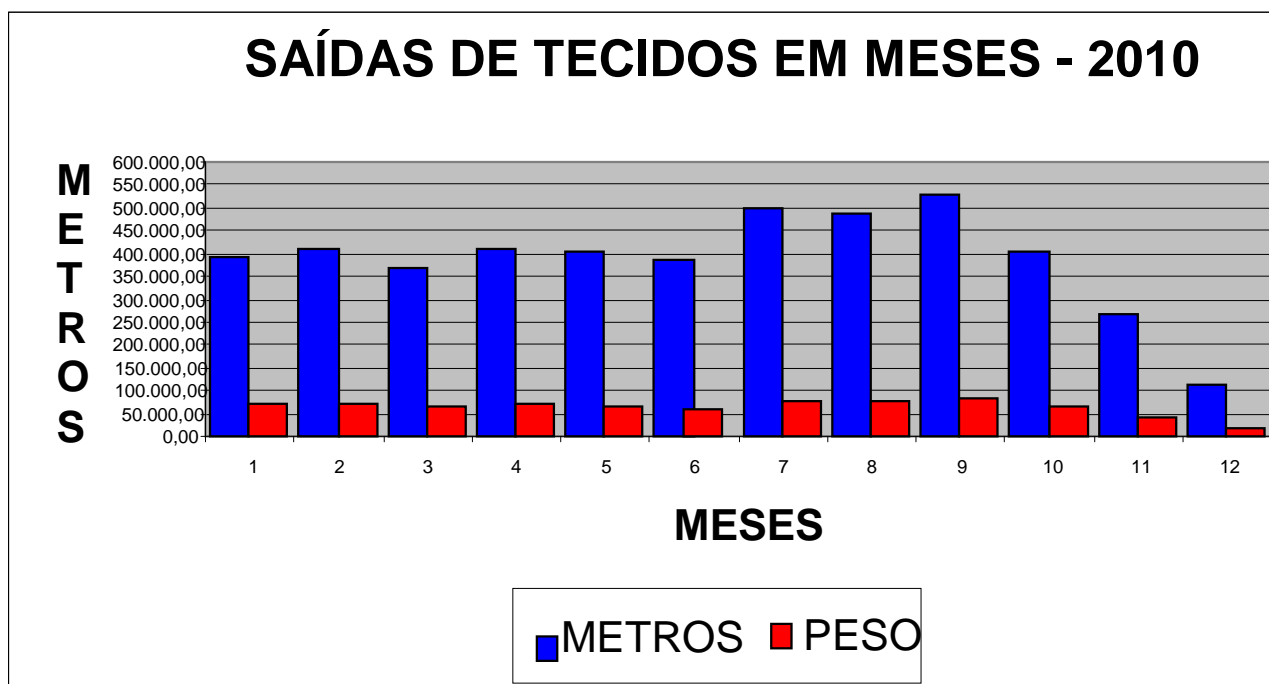
**Gráfico 1** – Mostra a quantidade de tecido que a empresa recebeu em cada mês no ano de 2010. **Fonte:** Tinturaria Bela Vista LTDA.

Na Tabela 2, verificam-se todas as saídas de tecidos referentes aos meses de 2010, observando no mês de setembro ocorreu maior quantidade de saída em relação aos outros meses e uma média de 400 mil metros e 60 mil quilos no ano de 2010.

**Tabela 2** – Mostra a quantidade de tecido que foi tinto e enviado ao cliente em cada mês no ano de 2010. **Fonte:** Tinturaria Bela Vista LTDA.

MESES DE 2010	QUANTIDADE DE TECIDO EM METROS	QUANTIDADE DE TECIDOS EM PESO
JANEIRO	391.751,10	68.339,70
FEVEREIRO	407.035,80	68.956,20
MARÇO	367.702,35	63.954,85
ABRIL	412.446,60	68.585,40
MAIO	406.800,00	63.036,00
JUNHO	386.600,40	59.222,05
JULHO	496.747,80	78.325,20
AGOSTO	489.383,10	76.191,30
SETEMBRO	526.590,90	80.431,20
OUTUBRO	403.425,00	66.651,30
NOVEMBRO	266.357,70	43.488,00
DEZEMBRO	113.594,40	19.143,90

No Gráfico 2, observa-se que nos meses de março e junho mesmo havendo uma grande quantidade de entrada de tecidos, a saída não foi proporcional, ocorrendo assim um alto índice de desperdício e uma acentuada queda nas saídas nos meses de novembro e dezembro.

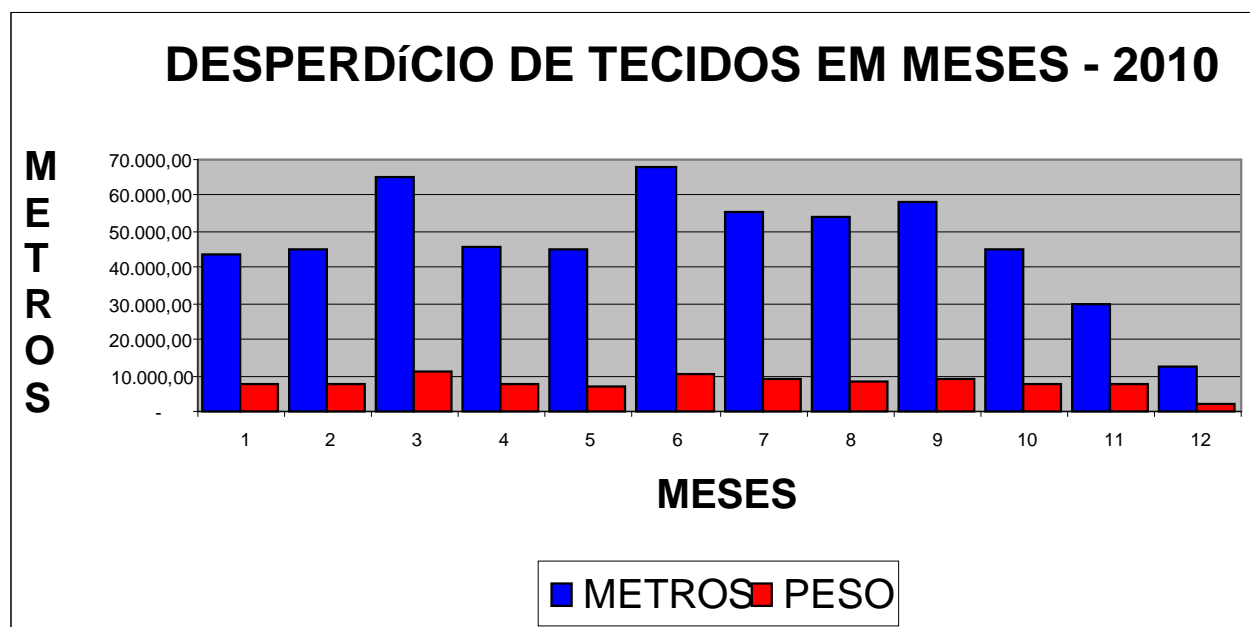


**Gráfico 2** – Mostra a quantidade de tecido que foi tinto e enviado ao cliente em cada mês no ano de 2010. **Fonte:** Tinturaria Bela Vista LTDA.

Com os dados obtidos na Tabela e Gráfico 1 (entrada de tecidos no ano de 2010) e na Tabela e Gráfico 2 (saída de tecidos no ano 2010), analisa-se o desperdício de tecido na empresa Tinturaria Bela Vista LTDA e verifica-se que a média do percentual de desperdício é de 10% em cada mês. Na tabela e no gráfico a seguir, observa-se este desperdício em quantidades / mês, sendo que, nos meses de março e junho, obteve-se um desperdício maior chegando a 15%, onde o mesmo pode ser observado na Tabela 3.

**Tabela 3** – Mostra a quantidade de tecido que foi desperdiçado em cada mês no ano de 2010. **Fonte:** Tinturaria Bela Vista LTDA.

MESES DE 2010	QUANTIDADE DE TECIDO EM METROS	QUANTIDADE DE TECIDOS EM PESO
JANEIRO	43.527,90	7.593,30
FEVEREIRO	45.226,20	7.661,80
MARÇO	64.888,65	11.286,15
ABRIL	45.827,40	7.620,60
MAIO	45.200,00	7.004,00
JUNHO	68.223,60	10.450,95
JULHO	57.194,20	8.702,80
AGOSTO	54.375,90	8.465,70
SETEMBRO	58.510,10	8.936,80
OUTUBRO	49.825,00	7.405,70
NOVEMBRO	29.595,30	4.832,00
DEZEMBRO	12.621,60	2.127,10

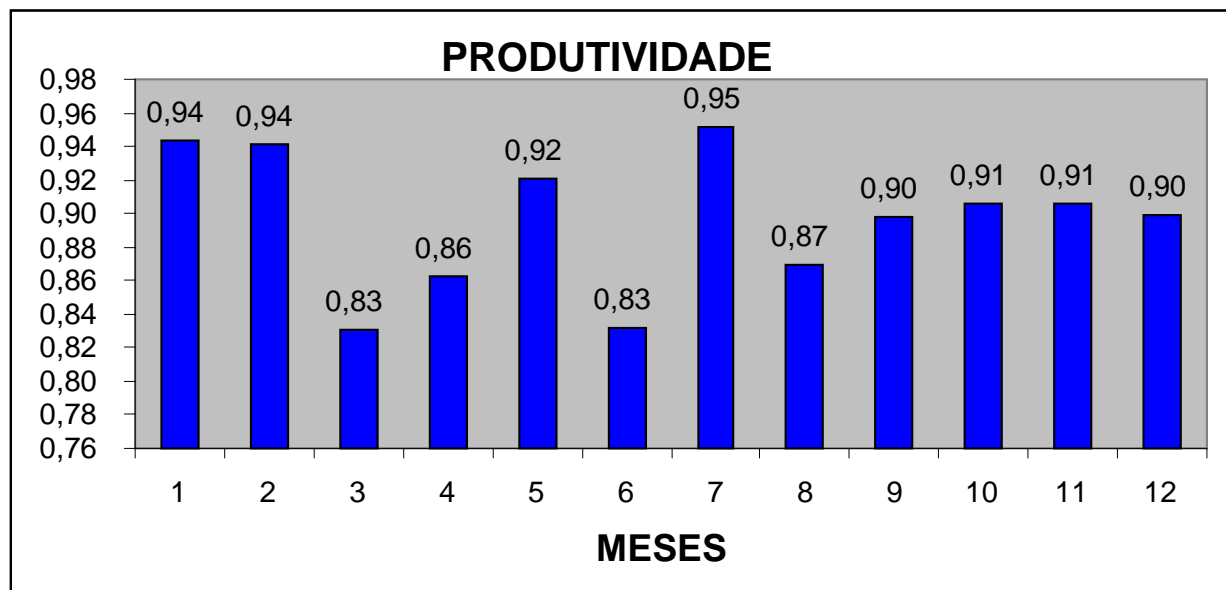


**Gráfico 3** – Mostra a quantidade de tecido que foi desperdiçado em cada mês no ano de 2010. **Fonte:** Tinturaria Bela Vista LTDA.

No Gráfico 3 fica nítido o alto índice de desperdício nos meses de março e junho comparado com os outros meses do ano de 2010. Observa-se uma queda brusca no nível de desperdício de tecido nos meses de novembro e dezembro, isso ocorre devido a baixa produtividade desses dois meses no ano de 2010, pois a maior parte dos clientes da tinturaria Bela Vista entrar em férias no final de ano e voltam a trabalhar normalmente em janeiro do ano seguinte.

Também com os dados obtidos na Tabela e Gráfico 1 (entrada de tecidos no ano de 2010) e na Tabela e Gráfico 2 (saída de tecidos no ano 2010), analisa-se a produtividade no ano de 2010. Para chegar a este resultado utiliza-se a seguinte fórmula –  $PRODUTIVIDADE = SAÍDA / ENTRADA$ . Veja no gráfico 4 a produtividade de todos os meses de 2010.





**Gráfico 4** – Mostra a Produtividade no ano de 2010. **Fonte:** Tinturaria Bela Vista LTDA.

No Gráfico 4 observa-se que em janeiro, fevereiro e julho a produtividade teve um índice relativamente alto. A situação fica mais preocupante nos meses de maio, setembro, outubro, novembro e dezembro onde a produtividade está com uma média de 0,91 e já é necessário atenção para que não haja mais quedas na produtividade e soluções para aumentar este resultado. Os meses que estão mais críticos são março, junho e agosto em que a produtividade está abaixo de 0,87, isto é muito grave e ocorre porque estes são os meses que se tiveram mais desperdícios e necessita urgente soluções que serão apresentadas a seguir.

## 5 Considerações finais

A idéia central desse artigo foi demonstrar através de dados coletados na empresa Tinturaria Bela Vista Ltda, o desperdício de tecidos no processo de tingimento e acabamento no ano de 2010. Observou-se que a média de desperdício é de 11% em cada mês, com exceção dos meses de março e junho onde obteve-se um desperdício de 15% devido a falta de atenção de alguns funcionários na hora do tingimento dos tecidos, pelo fato de não atentar-se à quantidade correta de corante necessário para o tingimento de cada tecido. Desta forma o processo deverá ser refeito para minimizar o erro ocorrido anteriormente, causando prejuízo para empresa, tanto em dinheiro quanto no tempo destinado para refazer todo o processo.

Este problema pode ser resolvido com treinamentos e a orientação dos encarregados para chamar a atenção dos funcionários e ajudá-los para que não ocorra novamente esses mesmos erros.

O conteúdo analisado neste artigo também pode ser utilizado em outras empresas de ramos diferentes, não somente em empresas têxteis e tinturarias, 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 evitá-los.

## Referências

[1] - SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, 2009 acesso pelo site <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/produktividade.asp> em 25/10/2009.

- [2] - LAUDON, K. **Sistemas de informação Gerenciais**, Editora PEARSON EDUCATION DO BRASIL LT, São Paulo, Brasil, 2003.
- [3] - CHIAVENATO, I.; **Introdução à teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.
- [4] - SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ªed. São Paulo : Atlas 2002.
- [5] - BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. São Paulo: Bookman, 2002.
- [6] - TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [7] - COELHO F. – **web site do professor Fabiano Coelho**. Coordenador, consultor de empresas e escritor, 2009 acesso pelo site <http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-selecionados.html> em 22/03/2010.
- [8] - SARDINHA, Carlos José. **Apostila de formação de preços**. FGV/RJ, 2002.
- [9] - MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, 8. ed. São Paulo: Atlas. 2001.
- [10] - MCNAIR, Carol J. **Maximizando o lucro final - alto desempenho em todas as linhas do "lucro e perdas"**. São Paulo: Makron Books, 2000.

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO *TURN-OVER*

Rhcardo Paschoalin Solla<sup>46</sup>

João Roberto Grahl<sup>47</sup>

### Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido no Grupo Empresarial Graber na cidade de Campinas, estado de São Paulo. Possuidora de grande experiência na área de Recursos Humanos, tem um grande índice de rotatividade de pessoal, também conhecida como *turn-over*. Tecnicamente, o alto *turn-over* pode ser ocasionado por vários fatores, dentre eles: recrutamento e seleção com problemas; problemas com clima organizacional; política interna de pessoal com falhas em alguns ajustes; baixo comprometimento organizacional; suporte organizacional com problemas; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; mercado de trabalho aquecido. Este trabalho visou identificar as possíveis causas e apresentar melhorias para a organização, a fim de reduzir os custos gerados não somente com as saídas dos profissionais, mas também pela admissão de outro para o cargo em aberto. As pessoas são essenciais e diferenciadoras de qualquer negócio, pois são os principais ativos de uma organização. O mau gerenciamento dos ativos impacta na perda de capital intelectual, de entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Para melhorar a qualidade dos trabalhos da empresa, os profissionais precisam adquirir mais experiência, que se obtém com o tempo de função.

**Palavras chave:** Recursos Humanos, rotatividade, recrutamento e seleção, capital intelectual.

### Abstract

*This work was developed in Graber Business Group in the city of Campinas, São Paulo. Possessing extensive experience in Human Resources, has a high rate of staff turnover, also known as the turn-over. Technically, the high turn-over can be caused by several factors, including: recruitment and selection problems, problems with organizational environment, internal politics of personal failures in some settings, low organizational commitment, organizational support with problems, inadequate remuneration, benefits insufficient or misused; healthy labor market. This work aimed to identify possible causes and make improvements to the organization in order to reduce the costs not only to the outputs of the professionals, but also for the admission of another for the open position. People are essential and differentiating of any business because they are the main assets of an organization. Mismanagement of assets impacts the loss of intellectual capital, understanding and mastery of processes, loss of connections with customers, market and business. To improve the quality of the work of the enterprise, professionals need to acquire more experience you get with the time function.*

**Keywords:** Human Resources, turnover, recruitment and selection, intellectual capital.

### 1 Introdução

A pesquisa foi realizada na empresa Grupo Graber e teve como objetivo apresentar os índices de rotatividade de pessoal e analisar como os gestores utilizam seu estilo de liderança para atender as necessidades dos colaboradores da organização.

<sup>46</sup> Administração de Empresas, Faculdades Network. (e-mail: [omelete\\_cia@yahoo.com.br](mailto:omelete_cia@yahoo.com.br))

<sup>47</sup> Administrador de Empresas; Professor, Faculdades Network. (e-mail: [jrgrahl@yahoo.com.br](mailto:jrgrahl@yahoo.com.br))

Convivendo num mercado em constante evolução e competitividade, qual a influência do *turn-over* no dia-a-dia de uma organização? Quais os impactos e possíveis formas de disseminação deste trabalho aos diversos níveis hierárquicos, levando o conhecimento, a consciência, e por fim o envolvimento da classe empregadora, subordinados e colaboradores, proporcionando assim harmonia (satisfação) e equilíbrio entre os níveis, gerando assim crescimento profissional, pessoal e interpessoal (da equipe) num ambiente propício ao ganhanha das partes?

Muitas organizações trocam seu quadro de funcionários a cada dois anos e meio em média. Os treinadores e selecionadores que estão envolvidos diretamente nesta questão, muitas vezes não vêem resultados na execução do trabalho. O investimento nunca é permanente, pois não se solidifica.

São vários fatores que influenciam o aumento da rotatividade de pessoal, do absenteísmo, improdutividade, perda da credibilidade com os clientes e potenciação da concorrência. Alguns desses fatores serão apresentados ao decorrer desta pesquisa.

O objetivo geral é identificar e analisar os principais motivos da rotatividade dentro de uma organização e tornar o ambiente agradável, gerando estímulo e vontade, para criar um vínculo duradouro com os profissionais.

De acordo com o valor do objeto de estudo, destaca-se que:

- A relevância científica busca a importância da qualidade de vida na área profissional;
- A relevância social baseia-se na busca contínua da conscientização do problema e a satisfação pessoal e profissional do indivíduo, geradas pela motivação;
- O interesse pelo tema é dado pelo fato de ser um assunto de grande enfoque nos dias atuais, visto a necessidade de desenvolvimento constante nessa área de Recursos Humanos;
- A viabilidade da pesquisa dependerá do grau de conscientização e da necessidade das partes, empregador e empregado, visando reduzir os índices atuais.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Gestão de pessoas

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas. (DUTRA) [9].

Dutra *et al.* [9] considera que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade.

Fischer, citado por Dutra *et al.* [9], acredita que as organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas as suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

Segundo Dutra *et al.* [9], as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens

competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho.

Dutra *et al.* [9], os instrumentos de gestão suportam a relação contínua entre as pessoas e a empresa. São esses instrumentos que garantem o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa, que estimulam e oferecem suporte necessário a que a pessoa planeje sua carreira, que permitem à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, que garantem os espaços necessários para que as pessoas e a empresa negociem suas expectativas e que suportam a revisão contínua de todo o sistema.

Segundo Dessler, citado por Chiavenato *et al.* [1], Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Segundo Madrid *et al.* [5], Recursos Humanos são os ativos que movimentam a máquina administrativa. Recursos são manipuláveis e podem ser ajustados conforme a necessidade do administrador. Não se pode negar que os talentos nas empresas são grandes ativos e que fazem parte do capital intelectual da mesma. Porém, não são manipuláveis. Só há engajamento e produtividade por parte do funcionário se ele se dispuser a agir em prol da empresa. Assim, todas as atividades voltadas ao empregado foram aglutinadas em uma área denominada “gestão de pessoas”, formada por ações integradas que permitam resultados decorrentes do trabalho, oferecendo ao empregado uma contrapartida que valha seu esforço e dedicação.

Para Madrid *et al.* [5], as pessoas tomam decisões, fixam objetivos e planejam, produzem e vendem produtos. O interessante é perceber como a forma de administrar as pessoas faz a diferença, se todas as decisões correlatas correspondem às perspectivas organizacionais, permitindo atingir seus objetivos.

Chiavenato *et al.* [3] define recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

Segundo Chiavenato *et al.* [3], a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

## **2.2 Rotatividade de pessoal**

Segundo Chiavenato *et al.* [1], as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas dependem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar frequentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional. (CHIAVENATO) [1].

De acordo com Chiavenato *et al.* [1], a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. A rotatividade refere-

se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

1. Desligamento por iniciativa do funcionário: ocorre quando um funcionário decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador.

2. Desligamento por iniciativa da organização (demissão): ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.

Muitas vezes o mau desempenho de um funcionário é causado por força reflexiva de outro colega, do responsável pelo setor, ou da política da empresa em não reconhecer e valorizar os seus recursos humanos. Entre outros, poder-se citar: o trabalho não é distribuído equitativamente, alguns funcionários ficam sobrecarregados, tendo até que fazer horas extras, e outros, ociosos; funcionários executando tarefas inferiores ou superiores à sua capacitação profissional; chefes desqualificados e improdutivos, alguns centralizadores e outros que delegam em demasia, mas não assumem suas responsabilidades; falta de clareza na cadeia fornecedor / cliente interno, pois muitos não entenderam que não se trata mais de uma relação de colegas de trabalho, mas sim de fornecedores e clientes, e ainda outros de caráter operacional, como: execução de tarefas supérfluas, desperdício de tempo, ineficiência funcional, queda da produção e dos níveis de qualidade, altos índices de rotatividade de pessoal, etc. (COLENGHI) [4].

Para Chiavenato *et al.* [2], o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

1. Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte Equação 1 de Chiavenato [2] :

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} \times 100 \quad (1)$$

EM

Onde:

A= admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM= efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

O levantamento deste índice fornece um percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice for de 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período.

2. Segundo Chiavenato *et al.* [2], se a empresa necessitar analisar perdas de pessoal e suas causas, não consideram as admissões, mas somente os desligamentos, calculados a partir da Equação 2:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = D \times 100 \quad (2)$$

Onde:

D = desligamentos.

Essa equação pode analisar somente os desligamentos, não considera o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização.

3. Se houver interesse em analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, considera apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, isto é, não levando em conta os desligamentos por iniciativa do empregado a Equação 3 segundo Chiavenato *et al.* [2] será:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{A}} \quad (3)$$

Onde:

D = demissões espontâneas a serem substituídas;

N1 + N2... Nn = somatória dos números de empregados no início de cada mês;

A = número de meses do período.

Este índice é o que melhor atende a uma análise das causas e desligamentos voluntários.

4. Segundo Chiavenato *et al.* [2], quando a empresa quiser avaliar a rotatividade por departamentos ou seções, cada subsistema terá o seu cálculo, de acordo com a Equação 4:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D + R + T}{\frac{2}{EM}} \times 100 \quad (4)$$

Onde:

R = recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas;

T = transferências de pessoal para outros subsistemas.

Segundo Costa *et al.* [8], um referencial muito importante da administração de recursos humanos é o acompanhamento da rotatividade de pessoal, que considera a relação percentual entre admissão e desligamento de pessoas da organização e o número médio do quadro pessoal. Para gerar dados para acompanhamento e comparações, bem como análise de tendências, a critério da empresa, os índices de rotatividade podem ter a sua periodicidade definida a critério das empresas, podendo ser por mês, ano, etc.

Costa *et al.* [8] destaca alguns custos em consequência dos prejuízos quando a rotatividade de pessoal é muito grande, são eles:

- ✓ Recrutamento e seleção;
- ✓ Processamento da admissão;
- ✓ Exames médicos admissionais e demissionais;
- ✓ Treinamento introdutório ou de integração;
- ✓ Excedente de pessoal necessário para cobrir o índice de rotatividade;
- ✓ Período necessário à adaptação do empregado á empresa e ao trabalho a ser nela exercido.

Para Chiavenato *et al.* [2], o absentismo, absentismo ou ausentismo também é um fator que faz parte do planejamento do RH. Suas causas nem sempre são atribuídas ao empregado (doenças, faltas, problemas com locomoção, razões familiares, desmotivação, políticas inadequadas na empresa, supervisão precária da chefia ou gerência, acidente de trabalho). O absentismo repercute na produtividade. As causas do absentismo precisam ser diagnosticadas para controle político da organização. O índice de absentismo puro deve abordar todo tipo de ausência, inclusive as justificadas. Enquanto o índice de absentismo de afastados envolve férias, licenças e afastamento por doenças, maternidade ou acidente de trabalho.

O absenteísmo é um fator comum nas empresas, geralmente essas frequências estão relacionadas a doenças comprovadas ou não, motivos familiares, problemas financeiros, problemas de transporte, nível baixo de satisfação e motivação.

Segundo Chiavenato *et al.* [2], o índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Nestes termos, segundo o autor, através da Equação 5, pode ser calculado assim:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Total de homens / horas perdidas}}{\text{Horas trabalhadas}} \times 100 \quad (5)$$

O índice deve considerar determinado período: semana, mês, e ano. Algumas organizações calculam diariamente para comparações dos dias da semana.

Para Chiavenato *et al.* [2], a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

Segundo Chiavenato *et al.* [2], dentre os fenômenos externos, podemos citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.

Chiavenato *et al.* [3] descreve ainda que para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender o cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

Chiavenato *et al.* [3] acredita que para alcançar todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Em termos práticos, isto significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente.

De acordo com London e Stumpf, citado por Dutra *et al.* [9], o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

**Auto-avaliação:** avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais.

**Estabelecimento de objetivos de carreira:** identificação de objetivos de carreira e de um plano realista, baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.

**Implementação do plano de carreira:** obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Segundo Drucker *et al.* [6], as relações humanas reconhecem que o recurso humano é um recurso específico. E dão grande destaque a isto, contrariando a concepção mecanicista do ser humano, contrariando a crença na “flipperamização” do homem segundo a qual o ser humano reage apenas e automaticamente a estímulos monetários.

Conscientizaram a administração americana de que o recurso humano exige atitudes e métodos explícitos, o que foi uma imensa contribuição. As relações humanas foram, no início, uma das grandes forças liberativas, arrancando fora os antolhos que a administração vestia há já um século.



Não obstante, elas foram ao menos sob a forma que existiram até hoje, primordialmente uma contribuição negativa. Libertaram a administração do domínio de idéias erradas e viciosas; mas não conseguiram substituí-las por novos conceitos.

Falta às relações humanas um enfoque adequado no trabalho. As motivações positivas precisam estar centralizadas no trabalho e na tarefa, mas as relações humanas colocam toda a ênfase nas relações interpessoais e no “grupo informal”. Seu ponto de partida foi a psicologia do indivíduo, e não a análise do trabalho e do trabalhador. Como resultado, consideram irrelevante o tipo de trabalho de um indivíduo, pois seria o relacionamento do trabalhador com seus colegas o determinante da sua atitude, do seu comportamento e da sua eficácia.

Drucker *et al.* [6] ainda destaca que com a automação, os trabalhadores deixarão de executar tarefas repetitivas de rotina como alimentação de máquinas ou manipulação de materiais. Irão construir, operar e controlar as máquinas que executam as tarefas repetitivas de rotina. Para tanto, precisarão ser capazes de realizar inúmeras operações, precisarão ser capazes de coordenação e o conteúdo de seus serviços terá que ser o maior, e não o menor possível. Isto não significa que terão novamente que ser trabalhadores manuais especializados como os trabalhadores de antanho. Pelo contrário, cada uma das operações deveria ser analisada por meio da administração científica a tal ponto que possa ser executada por pessoas não especializadas.

Segundo Drucker *et al.* [6], o trabalho tem sido fundamental na consciência do ser humano desde os tempos mais remotos. O homem não é perfeitamente definido como um ferramenteiro; mas engenhar instrumentos – a abordagem sistemática, objetiva e organizada ao trabalho – é algo específico e único do homem. O trabalho, portanto, tem sido uma preocupação básica da humanidade há muitos milênios.

Para Drucker *et al.* [6], o administrador não pode esperar até que os cientistas e estudiosos tenham cumprido seu trabalho. E muito menos o trabalhador. O administrador tem que administrar hoje. Precisa pôr para funcionar um pouco que já sabemos. O administrador tem que tentar tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado e empreendedor. Portanto, talvez seja conveniente mencionar o que conhecemos acerca do trabalho e das atividades dos trabalhadores.

Ainda com Drucker *et al.* [6], o trabalhador deve, portanto, ser administrado de acordo com a lógica do trabalho e a dinâmica da sua atividade. A satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador. Nenhuma das hipóteses é, na realidade, sustentável por muito tempo.

Drucker *et al.* [7], conclui que um esforço sério, sistemático e contínuo de colocar as pessoas nas posições corretas já foi mencionado como pré-requisito da boa motivação. Não há estímulo mais eficaz para o ser humano trabalhar melhor quanto a um serviço que exija bastante dele. Nada lhe proporciona maior orgulho da sua arte e de sua realização. Concentrar no mínimo necessário sempre destrói a motivação das pessoas, ao passo que concentrar no melhor, naquilo que só é conseguido com esforço e perícia constantes, sempre aumenta a motivação. Isso não significa que devemos compelir ou sobrecarregar o indivíduo. Pelo contrário, pois é preciso deixar que ele mesmo se impulsione. E para tanto é preciso dirigir sua visão a uma meta elevada.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Identificação da empresa**

O Grupo Graber atua no setor de segurança e serviços gerais (Elma serviços), oferecendo soluções integradas há 26 anos.

A empresa está entre as três maiores nesse segmento no Brasil, com mais de 7.000 colaboradores. A matriz é localizada em Alphaville-SP, com filiais em Campinas-SP, Ribeirão Preto-SP, Recife-PE, Pouso Alegre-MG, Belo Horizonte-MG, Volta Redonda-RJ, Rio de Janeiro-RJ, Brasília-DF e Serra-ES.

### **3.2 Pesquisa metodológica**

Para a realização do trabalho, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, exploratória e o estudo de caso, com o intuito de analisar materiais em literaturas voltadas para a área de Administração e Recursos Humanos.

O estudo em questão visa proporcionar um amplo conhecimento do assunto por meio das contribuições culturais ou científicas do passado, obtendo, com a realidade atual, uma nova percepção do mesmo.

Desse modo, com o objetivo de mostrar o grau de satisfação dos profissionais que trabalham no grupo empresarial Graber, foi utilizada sua entrevista de desligamento para avaliar 49 demitidos no período de maio a agosto, envolvendo quatro preferências: Ótimo, Bom, Regular e Ruim.

Segundo os autores Lakatos e Marconi *et al.* [10], a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

Para Gonsalves *et al.* [11], a pesquisa bibliográfica é como uma pesquisa base, pois ela oferece dados elementares que dão suporte para a realização do estudo mais aprofundado do assunto em questão.

A pesquisa exploratória é definida por Gonsalves *et al.* [11], como aquela caracterizada pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica e uma maior aproximação de determinado assunto pouco explorado.

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL) *et al.* [12].

Define-se o estudo de caso, conforme Yin *et al.* [13], como uma investigação de um fenômeno contemporâneo diante do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos não são nítidos, definindo em uma variedade de fontes de informações que procura englobar os diferentes pontos de vista presente na situação do caso.

## **4 Resultados e discussões**

É preciso dar solução à intensa rotação do quadro de pessoal, pois, para uma empresa aumentar seus negócios, é de extrema importância possuir um quadro de funcionários aptos e motivados para trabalhar.

Os danos causados com um alto nível de rotatividade incidem em prejudicar a saúde de uma organização, que é definida pela relação entre o número de pessoas que entra e sai da mesma durante um mês em relação ao total de funcionários existentes nesta empresa.

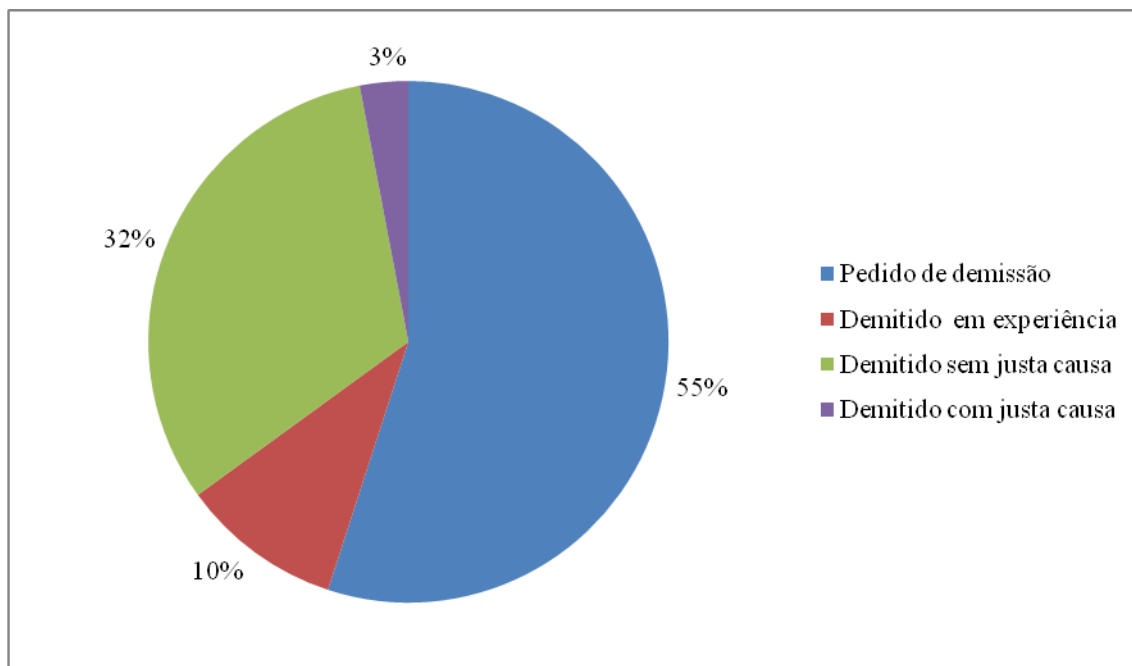


Gráfico 1: Demissões.

Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

O Gráfico 1 refere-se aos tipos de demissões existentes em uma organização.

Através desses dados, pode-se observar que 55% dos profissionais foram desligados por iniciativa própria; 10%, ainda no período de experiência e apenas 3% por justa causa. O que chama a atenção é que 32% dos entrevistados foram demitidos pela empresa, gerando assim um gasto maior na rescisão do contrato.

De um modo geral, perde-se tempo e dinheiro com recrutamento e seleção no preenchimento das vagas, no período de integração e interação com a equipe, além de treinamento para manter os profissionais por mais tempo na empresa.

O papel da área de Recursos Humanos em avaliar as lideranças da empresa, faz com que estes melhorem os resultados dos negócios, pois são impactados pela qualidade e competência dos líderes em desenvolver e manter pessoas motivadas na construção coletiva do compromisso e da força humana.

É no período de educação e aprendizagem que as pessoas aprofundam seus vínculos interpessoais e o compromisso com o desempenho profissional e organizacional.

Muitas empresas perdem seus colaboradores, pelo simples fato de não demonstrarem importância pelo trabalho destes, e não investirem em uma boa política salarial, além de um plano de carreira e um ambiente agradável. O diferencial está na forma de tratá-los como pessoas e não somente como parte de um processo.

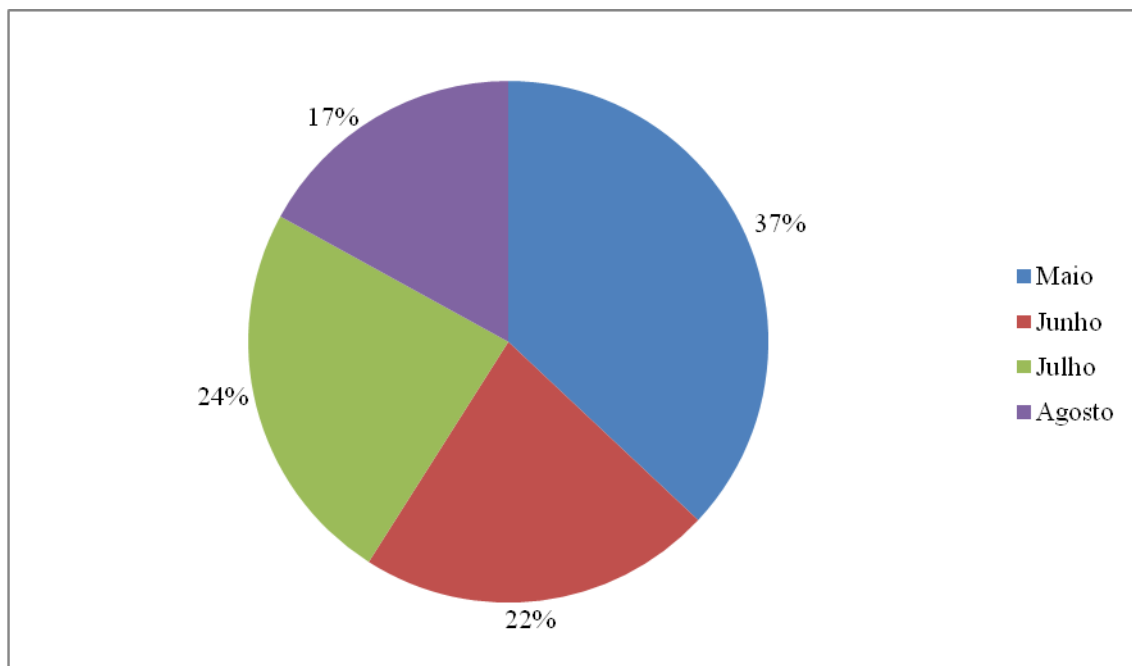


Gráfico 2: Período dos desligamentos.  
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Nota-se, pelo Gráfico 2, que, num período de quatro meses, houve uma variação considerável no quadro de desligamentos da empresa. Devido ao grande índice de 37% apresentado no mês de maio, foram tomadas algumas medidas visando diminuir tal incidência. Como resultado, constata-se uma queda nos meses de junho com 22%, julho com 24%; e mais acentuada no mês de agosto com 17%, o que mostra o nível de comprometimento em gerir pessoas.

A organização melhora sua forma de gerir pessoas, quando foca nas necessidades das mesmas, quanto à motivação, à satisfação com o ambiente, à equipe e toma suas ações corretivas que não precisam ser rigorosas, mas eficientes.

Quando a empresa voltou sua atenção ao pessoal, ela percebeu uma carência de comunicação interna mais eficaz e de um maior comprometimento da liderança, considerando que os colaboradores, em certos momentos, também são clientes e devem ser ouvidos e atendidos.

Os motivos que levam à saída de um profissional devem ser mapeados e analisados para a elaboração de estratégias de retenção de talentos.

Com isso, conclui-se que a utilização da pesquisa de clima é a forma mais clara de se conhecer o nível de satisfação dos empregados, além de oferecer novas oportunidades em outra área com a transição, descobrindo e desenvolvendo talentos.

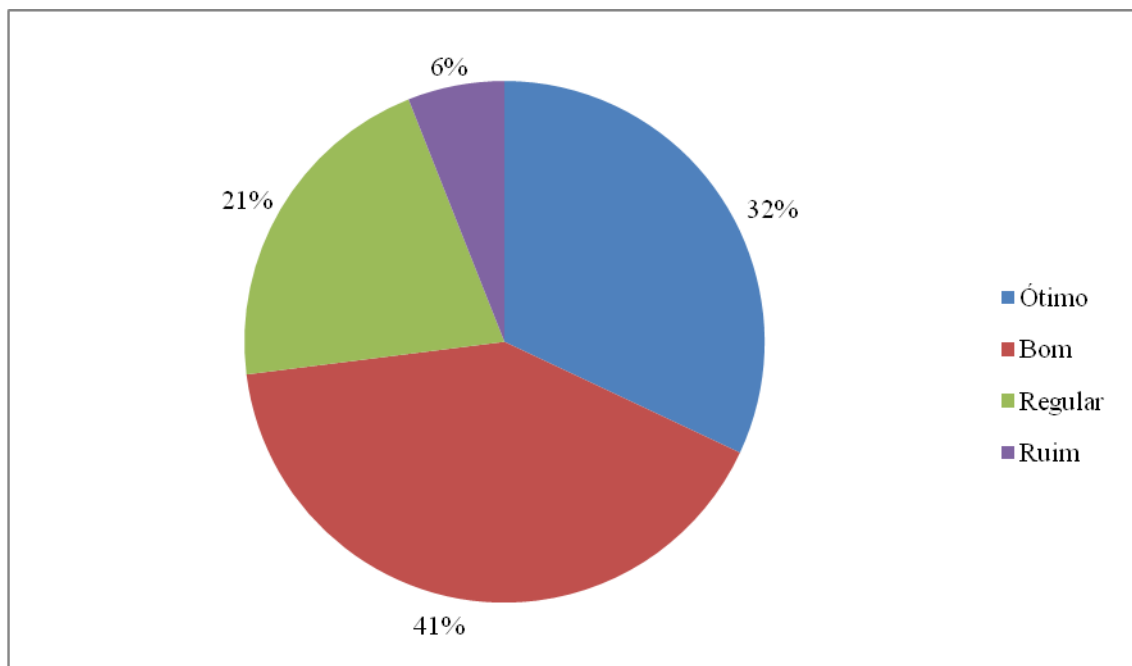


Gráfico 3: A qualidade no atendimento da Seleção, Departamento de Pessoal e Integração.  
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Observa-se, no Gráfico 3, que 32% dos entrevistados consideram o atendimento da organização como sendo ótimo; a maioria, com 41%, reconhece ser bom; 21%, regular; e apenas 6%, ruim.

Perante esses números, pode-se afirmar que, no ciclo de gestão do capital humano, a empresa apresenta com clareza quais são os seus objetivos com o trabalho e o que ela espera do candidato e do novo funcionário.

No recrutamento e seleção, é muito importante preencher os requisitos da vaga, mas é inadmissível contratar pessoas que não estão de acordo com a política cultural da empresa. Em contrapartida, para se ter pessoas aderentes à cultura da empresa, é necessário que elas fiquem lá por mais tempo. Para isso, é necessário analisar os candidatos com mais complexidade e comprometimento, visando resultados futuros.

Identificar, atrair, desenvolver, manter e reter profissionais qualificados têm se tornado os principais desafios para as empresas que desejam se manter auto-sustentáveis no mercado.

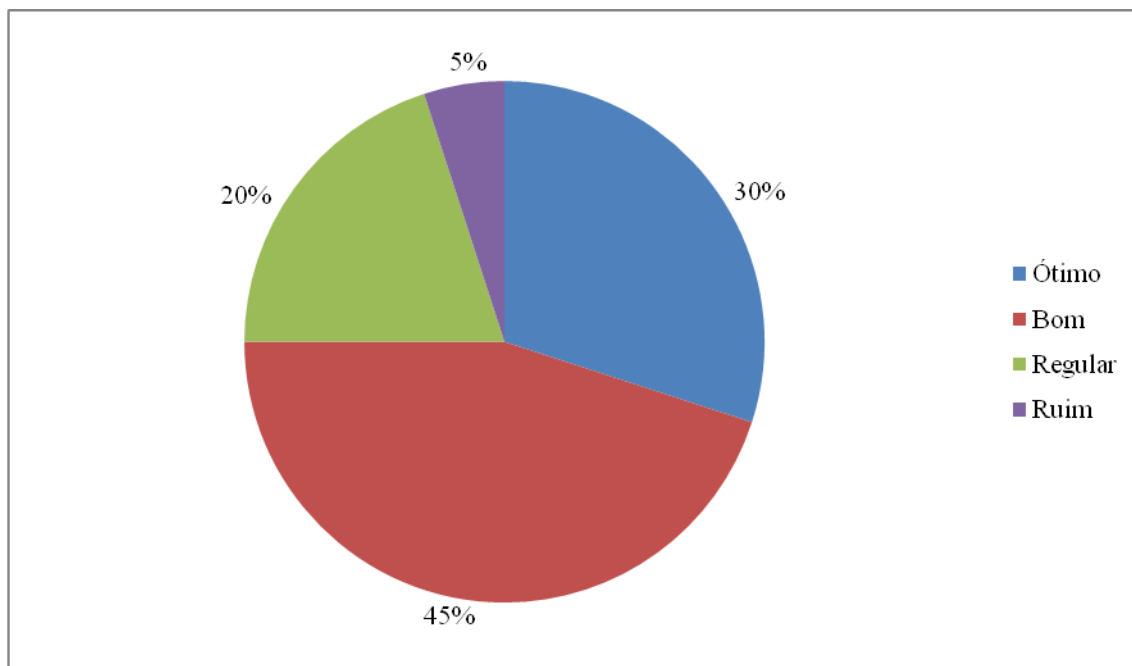


Gráfico 4: O grau de relacionamento com o coordenador.

Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

O Gráfico 4 apresenta a satisfação quanto ao relacionamento com o coordenador. Dentre os pesquisados, 30% consideraram-no ótimo; uma boa parcela, que representa 45%, optou por bom; 20%, regular; e apenas 5% estavam insatisfeitos julgando-o ruim.

Nesses resultados, pode-se analisar que a motivação e o reconhecimento por parte da empresa são os principais responsáveis na retenção do profissional e que o relacionamento com o gestor é que faz toda diferença.

Torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processos, e é de extrema importância que mantenha um bom relacionamento com seus funcionários, para ter colaboradores que “vestem a camisa” como se a empresa pertencesse a eles.

É importante ressaltar que a satisfação depende de cada um. O empregado deve aceitar a ação corretiva e tornar-se apto as mudanças. O gestor não produz motivação, mas é responsável em tornar o ambiente dinâmico, justo e agradável.

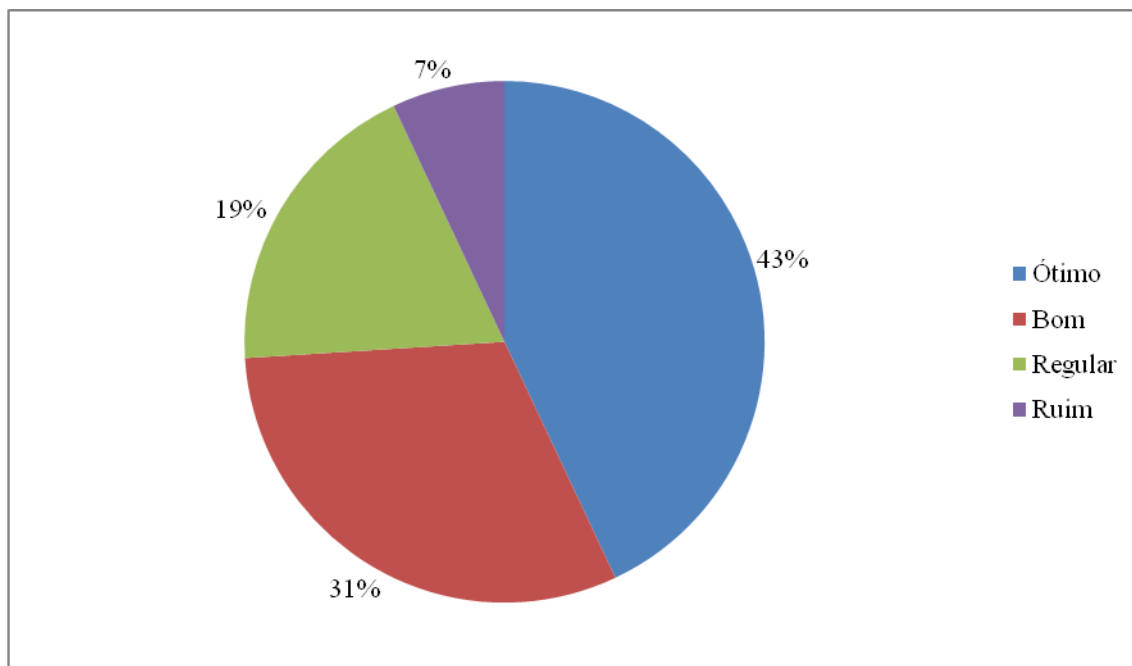


Gráfico 5: O grau de relacionamento com a equipe de trabalho.  
 Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Tem-se, no Gráfico 5, a percepção de que 43% consideraram o relacionamento com a equipe ótimo; 31%, bom; 19% julgaram-no como sendo regular e apenas 7% disseram-no ruim.

Deve-se levar em conta que nem todos sabem trabalhar em conjunto, pondo a culpa na equipe, quando aquele que não entra em consenso com os demais é o que não sabe respeitar e aceitar as opiniões alheias. A humildade é o fator principal para o companheirismo e crescimento profissional.

É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento de todos os indivíduos. Quando todos sabem usar a liderança com o mesmo propósito, as relações interpessoais tornam-se mais agradáveis e produtivas.

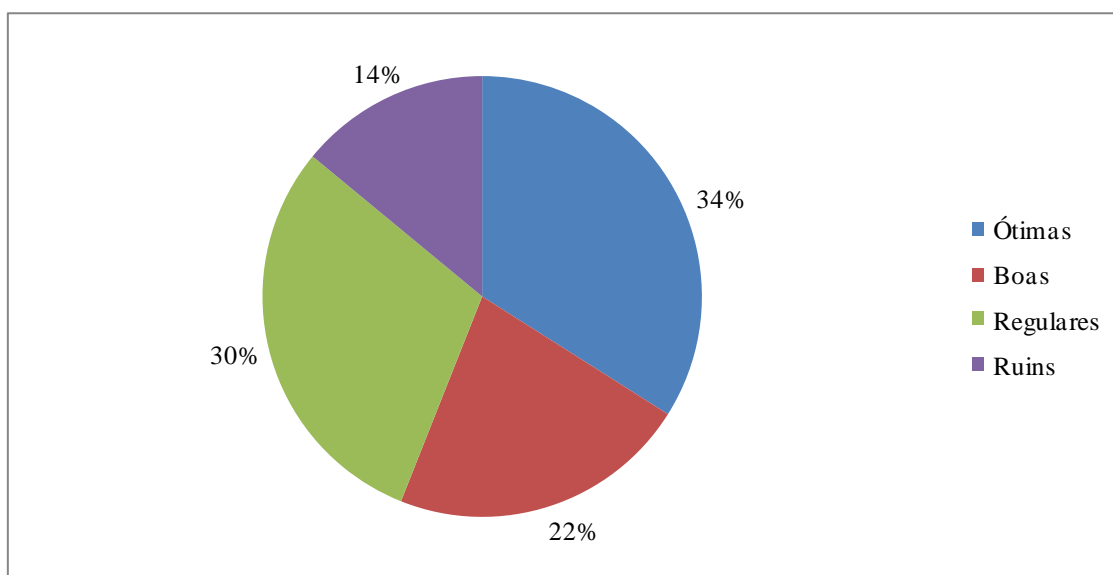


Gráfico 6: Condições do posto de trabalho.

Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

O Gráfico 6 mostra que ficou evidente a satisfação quanto ao posto de trabalho, de maneira que 34% dos entrevistados consideravam as condições ótimas; 22%, boas; 30%, regulares; e 14% julgaram-na como sendo ruins.

Uma fatia considerável não está satisfeita com o posto, o que deve movimentar os gestores a reparar as imperfeições do mesmo, buscando melhorar ainda mais o ambiente corporativo.

Esses resultados determinam o momento atual dos colaboradores perante o clima organizacional, podendo, assim, afirmar que este item predomina para a manutenção dos planos estratégicos da organização.

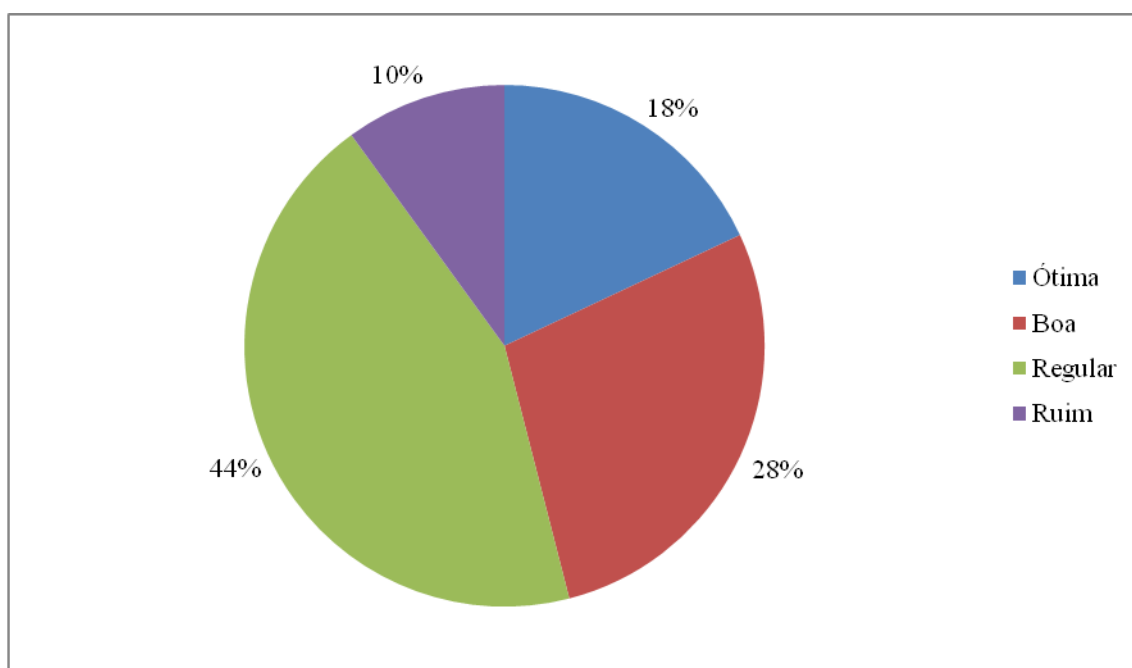


Gráfico 7: Rotina de trabalho.

Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

De acordo com o Gráfico 7, apenas 18% consideraram a rotina de trabalho ótima, 28% optaram por boa, a maioria com 44% julgou como sendo regular e apenas 10% disseram ser ruim.

Em se tratando de uma empresa de segurança, os funcionários não podem perder o foco. Para que isso não aconteça, ela possibilita a rotatividade de atividades nos postos, pois assim evita as tarefas repetitivas, visando à valorização e motivação do pessoal.



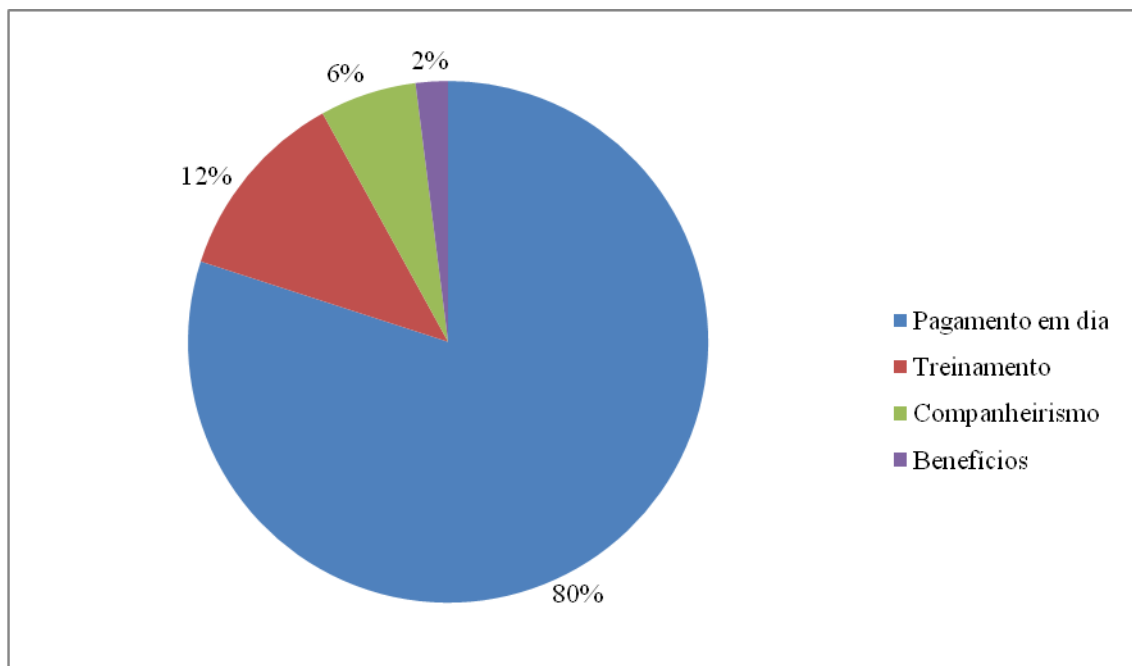


Gráfico 8: O que o colaborador mais gostou na empresa.  
Fonte: Elaborado com os dados da própria pesquisa.

Nesse Gráfico 8, a maioria com 80% dos entrevistados declarou que o pagamento em dia é o que mais gostam na empresa. Em seguida, 12% consideraram o treinamento; 6%, o companheirismo; e apenas 2% concordaram que foram os benefícios.

Cada indivíduo possui necessidades e sentimentos diferentes. É impossível satisfazer a todos, porém, os motivos pelos quais os colaboradores deixam de trabalhar na organização são: salário somado aos benefícios, proposta mais atraente, por descontentamento com o líder e condições físicas ou mudança de endereço.

## 5 Considerações finais

Conclui-se que um dos principais problemas na empresa Grupo Graber, dentro da rotatividade são: problemas na comunicação interna, remuneração, benefícios e falta de divulgação dos planos de carreira.

No processo de treinamento, além do ensinamento de teorias e práticas, o treinador deve instruir o indivíduo de acordo com a aculturação, considerando que as habilidades e experiências do candidato devem ser conhecidas antes da contratação.

É necessário que a política salarial seja atraente e variável de acordo com o comprometimento do profissional, e que o plano de carreira produza motivação e desempenho.

Com isso, a política de avaliação deve premiar seus colaboradores de forma justa, com o *feedback* 360°. Além de oferecer um pacote de benefícios que atenda as necessidades de ambos.

O interesse dos acionistas e controladores, precisa estar voltado para o desenvolvimento da empresa e não no retorno a curto prazo.

O conhecimento e aprofundamento na sociologia, na antropologia e na psicologia social do trabalho, na produção de bens e serviços, é o essencial na gestão pessoal num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Os profissionais de RH precisam trabalhar em conjunto para desvendar o mundo do trabalho, por uma sociedade mais justa, saudável e feliz.

## Agradecimentos

Primeiramente, a Deus pela vida, saúde, amor e sucesso. Aos meus pais, que sempre me ajudam. A minha noiva, pelo carinho e por me incentivar sempre. Aos meus colegas de classe e de trabalho por colaborarem para a conclusão dessa pesquisa. A diretoria e todo corpo docente pela dedicação. Ao meu orientador, João Roberto Grahl, pelo auxílio, paciência e dedicação em todas as etapas do trabalho.

**Percebi que o que faz os homens correrem atrás do sucesso é a inveja! Mas isso também é ilusão, é correr atrás do vento. (Eclesiastes 4:4).**

## Referências

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [2] CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas 2002.
- [3] CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 5° ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- [4] COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. 3° Ed. Uberaba: VMC, 2007.
- [5] MADRID, Sheila. **Profissionalização e Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em: [www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=8644](http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=8644). Visitado em: 22 Jun. 2011.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- [8] COSTA, Flavio Martins. **Absenteísmo e rotatividade de pessoal**, 2004. Disponível em: [www.gestoesucesso.com.br/gestao\\_de\\_recursos\\_humanos4.htm](http://www.gestoesucesso.com.br/gestao_de_recursos_humanos4.htm). Visitado em: 13 Jul. 2001.
- [9] DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- [10] LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade (1987, p. 66). **Pesquisa Acadêmica**. Disponível em: <[http://www.fea.fumec.br/biblioteca/acad\\_tipos\\_pesquisa.php](http://www.fea.fumec.br/biblioteca/acad_tipos_pesquisa.php)>. Acesso em: 16 jun. 2011.
- [11] GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alénia, 2001.
- [12] GIL, Antonio Carlos (1999, p. 43). **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

[13] YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[14] [www.graber.com.br](http://www.graber.com.br).

<http://www.graber.com.br/seguranca/GrupoGraber/GrupoGraber.html>. Acesso em: 16 jun. 2011.

## Anexo 1

### Rotatividade da Empresa:

- 1) O que mede a entrada e saída de pessoas na empresa é o *turn-over*, sendo assim, qual tipo de investimento a empresa deve possuir para reter tais profissionais na organização?
- 2) O absenteísmo mede a diminuição da carga total de horas de trabalho, ou seja, a ausência no trabalho. Como a empresa age nesse item, considerando os tipos de punições?
- 3) Qual é a média de custo de cada desligamento na rotatividade de pessoal?
- 4) Quais os fatores que influenciam o *turn-over*?
- 5) Na empresa, o *turn-over* pode impactar na motivação das pessoas e no comprometimento dos outros funcionários?
- 6) Como um alto *turn-over* se reflete nos clientes da organização?
- 7) Gostaria que a empresa citasse dados que julgue importante explicar sobre o *turn-over*?

## Anexo 2

### Entrevista de desligamento:

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo inicial: \_\_\_\_\_  
 Data admissão: \_\_\_\_\_ Cargo final: \_\_\_\_\_  
 Data demissão: \_\_\_\_\_ Nome do Coordenador: \_\_\_\_\_  
 Posto: \_\_\_\_\_  
 Motivo do desligamento: \_\_\_\_\_

- Demitido sem justa causa
- Demitido em experiência
- Pedido de demissão/ Motivo próprio
- Pedido de demissão/ Acordo justa causa

Responda às perguntas abaixo com Ótimo, Bom, Regular ou Ruim.

- 1) Quando iniciou na empresa, como foi o atendimento da Seleção, Departamento de Pessoal e Integração?
- 2) Como era o relacionamento com seu coordenador?
- 3) Como era o relacionamento com seus colegas de trabalho?
- 4) Como eram as condições do posto onde você trabalhava?
- 5) Você gostava do que fazia no posto?
- 6) Como era sua rotina de trabalho?
- 7) O que você mais gostou na empresa?

Pagamento em dia  Treinamento  Companheirismo  Benefícios.

## **ESTUDO DE CASO: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO NA ÁREA PRODUTIVA DA EMPRESA ROVEMAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

Ricardo de Andrade Leme<sup>48</sup>

Osvaldo Pereira da Silva<sup>49</sup>

### **Resumo**

O principal objetivo deste trabalho é levantar as necessidades de um treinamento em uma empresa de médio porte. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa metalúrgica, Rovemar Ind. E Com. LTDA. A metodologia foi uma pesquisa de campo do tipo qualitativa. Os resultados mostraram as verdadeiras dificuldades de alguns colaboradores no seu setor produtivo em realizar tarefas de seu cotidiano. Esta pesquisa trouxe uma importante contribuição à própria empresa que tomou conhecimento das necessidades de treinamento, fazendo com que obtivesse o melhor desempenho de seus colaboradores.

**Palavras chave:** Média Empresa, Setor Metalúrgico, Desempenho, Colaboradores.

### **Abstract**

*Survey of Training Needs of a metallurgical company in the medium. The main objective of this study is to analyze the needs assessment of training in a medium-sized company. This is a case study in a metallurgical company, Rovemar Ind. e Com. The research methodology was a qualitative field. The results showed the real difficulties of some employees in the productive sector in performing their daily tasks. This research has brought an important contribution to the company itself noted that training needs, making it obtained the best performance of its employees.*

**Keywords:** Performance, Employees, Medium Enterprise, Metallurgical Industry.

## **1 Introdução**

A empresa em estudo Rovemar Industria e Comercio LTDA iniciou suas atividades em 1965, com 12 funcionários, fabricando pistões e pinos, tendo se dedicado desde sua fundação ao aprimoramento de seus produtos e serviços, bem como ao desenvolvimento e produção de peças de alta tecnologia e qualidade.

Durante todos estes anos vem aperfeiçoando o processo de fabricação de peças para montadoras e para o mercado internacional, resolvendo problemas de natureza técnica de novos produtos para seus clientes.

A cultura da empresa está voltada ao desenvolvimento de peças complexas cuja qualidade é uma resultante que mereceu sempre a atenção. Após conquistar a credibilidade junto a conceituadas montadoras, amplia seu mercado para linha de reposição com os mesmos padrões de qualidade e serviços.

Hoje com 360 funcionários, tem uma carteira de 12 clientes potenciais, a Rovemar tem uma ótima aceitação no mercado por ter uma excelente qualidade e um preço competitivo, além de uma estrutura sólida a empresa vem aumentando seu faturamento em aproximadamente 15% ao ano, e tem uma previsão e crescimento de 35% para 2012.

---

<sup>48</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: ricardoandradeleme@yahoo.com.br)

<sup>49</sup> Professor de, Pós-Graduação de Gestão de Produto e Processos) , Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 200, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brazil. (e-mail: silvaos001@yahoo.com.br)

A aplicação de Treinamento e Desenvolvimento em empresas de médio porte como ferramenta em Gestão de Pessoas encontra dificuldades tais como a falta de incentivo de recursos financeiros e tecnológicos.

De acordo com o ponto de vista competitivo no mercado, cada vez mais tem sido exigidos profissionais qualificados e diferenciados que sejam capazes de criar, desenvolver novos produtos e serviços; conseqüentemente reter e atrair clientes para o seu segmento.

Mesmo diante dessa realidade, depara-se frequentemente com afirmações de que as empresas não estão investindo como deveriam no desenvolvimento das pessoas que integram o ambiente produtivo. Muitas alegam que os investimentos têm sido priorizados para aquisições de acervos tecnológicos, ou para outras alocações voltadas aos negócios da empresa.

Tudo isso requer mudanças profundas e urgentes nas formas de ver os interesses produtivos da empresa. Onde está o ser humano - o colaborador, neste processo? É necessário que as empresas considerem, principalmente as importâncias dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores.

É preciso a integração do homem em todo e qualquer processo de aprendizagem, não somente àquele voltado a aspectos tecnológicos.

As organizações precisam ser o agente de crescimento profissional dos seus colaboradores, através da assertividade no desenvolvimento de políticas de treinamento. Deve-se estabelecer programas que desenvolvam as pessoas em sua plenitude, orientando-as e educando-as, visando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas, pois o treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades e atitudes. Especialmente para a empresa: agrega valores, impulsiona a atingir os objetivos focando nas competências essenciais da organização.

O treinamento e o conhecimento, são fatores fundamentais para a produtividade, é isso que constitui a chave do desenvolvimento e torna-se um desafio organizacional para a Rovemar Ind. Com. LTDA tornar-se referência no segmento metalúrgico.

O objetivo do levantamento das necessidades de treinamento é mostrar como as pessoas e as organizações se desenvolvem através da aprendizagem contínua e da mudança de comportamento.

Quando a empresa decide oferecer um treinamento, ou fornecer subsídios para o desenvolvimento contínuo de seus funcionários, ela tem objetivos específicos como: melhorar o desempenho empresarial, atingir resultados para a empresa, aumentar as vendas, diminuir as perdas de matéria prima na fabricação de um produto, entre muitos outros. O treinamento e o desenvolvimento de pessoas na empresa devem estar ligados a estes objetivos para que a mesma tenha como o efetivo retorno.

O Treinamento e Desenvolvimento possuem instrumentos como: avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional e gestão por competências, para a constante melhoria da capacidade individual de cada colaborador e para que os resultados sejam positivos, ou seja, quanto mais preparados e qualificados forem os profissionais, melhores serão as oportunidades e vantagens competitivas.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Área: Administração**

A palavra administração vem do latim ad (direção) minister (subordinação), isto é, aquele que presta serviço sob o comando de outro; a administração tem como tarefa básica conseguir os resultados por meio de pessoas de modo eficiente e satisfatório. [1].

E a administração é um veículo pelo qual as empresas são conduzidas a alcançar excelência em suas ações e operações para atingir os resultados esperados. [1].

Afirma-se que “entre todas as grandes invenções do século XX, a que mais marcou e provocou influências no mundo todo foi, sem dúvida alguma, administração”. [1].

Administração não é necessária somente para os administradores, mas, também para todas as áreas do conhecimento humano e científico, o que permitiu enorme desenvolvimento da humanidade e na transformação de invenções científicas em produtos e serviços. [1].

Administração trata da maneira pelo qual as organizações produzem seus bens e serviços. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou usa na prática de esportes, chega a nós graças à administração das organizações. [2].

As atividades administrativas das empresas são bem mais amplas do que se imagina, contendo responsabilidades diretas pela fabricação dos produtos, tem também responsabilidades indiretas. [3].

Assim responsabilidades diretas de entender os objetivos estratégicos, desenvolver uma estratégia de treinamento e desenvolvimento para a organização, desenhar produtos, serviços e processos de produção, planejar e controlar a produção e melhorar o desempenho da equipe e responsabilidades indiretas de informar todos os departamentos sobre as oportunidades e as restrições fornecidas pela capacidade instalada de produção, discutir com todos os departamentos da empresa como os planos podem ser modificados para benefício mútuo, encorajar todos os colaboradores a dar sugestões para que a produção possa prestar melhores serviços aos demais departamentos da empresa. Administrar uma empresa é aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que se dispõe para fazê-la sobreviver e progredir. [3].

Para outros autores “objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização”. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos. Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão de trabalho. [4].

As pessoas são o principal recurso das organizações. “Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos”.

Administrar é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros, utilizando todas as atividades gerenciais:

1. Planejar: pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo.
2. Organizar: processo de identificar, dividir e alocar trabalho.
3. Prover recursos humanos: formar uma equipe competente, integrada e motivada, disposta a agir para o conjunto.
4. Liderar: conduzir um grupo de pessoas, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios.
5. Coordenar: cooperar com todas as demais unidades de organização para que as atividades sejam executadas de forma balanceada, sincronizada e integrada.
6. Controlar: Assegurar que as atividades da organização levam-na em direção aos objetivos. [5].

“Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe não poderá fazer muito com o resto.”[5].

Ainda as organizações já se deram conta que sua equipe é seu principal ativo. Tendo que selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais para produzir resultados. [5].

## **2.2 Subárea: recursos humanos**

“Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação”. [6].

Hoje, percebe-se uma grande evolução da área de Recursos Humanos. Cada vez mais as organizações investem na área de Recursos Humanos, nos dias de hoje existe um novo RH, denominado Gestão de pessoas, nesse novo processo a função do RH é mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamentos, o novo RH tem uma visão ampla do negócio, participa do planejamento estratégico, atende às necessidades de quem contrata e de quem é contratado, e trabalha pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização[16].

Uma das atuações estratégicas da área é atrair e reter talentos. Hoje o mercado de trabalho vive um novo momento, tudo é em tempo real, as tecnologias estão cada vez mais fáceis de ser acessado, o que deixa em pé de igualdade os produtos e empresas concorrentes. O diferencial competitivo está no capital humano, na capacidade que a empresa tem de possuir profissionais competentes, flexíveis, com conhecimentos e equilíbrio emocional. Com base nisso, as organizações buscam a valorização e reconhecimento desse capital. Sendo assim, os gestores de Recursos Humanos têm como principal papel ser o facilitador, consultor e agente de mudanças desse processo. Atrair e reter talentos não são tarefa das mais fáceis, mas não é impossível. Um dos princípios dessa relação está em saber ouvi-los. Manter uma comunicação eficiente é um dos primeiros passos para isso. Quando o profissional sabe que o valorizam e que lhe dão atenção faz com que esse profissional pense duas vezes antes sair da empresa. E se a organização der o feedback na medida certa, então a relação se estreita, pois é dessa maneira que ele irá ajustar ainda mais o seu caminho na empresa, ajudando a levá-la ao seu destino certo[16].

Hoje, mais do que nunca, são os talentos que escolhem onde desejam trabalhar e a empresa que com eles mantém uma boa relação tem grandes chances de atraí-los.

## **2.3 Treinamento e desenvolvimento**

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e de desenvolver , a educação é a mãe de toda essa capacidade.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornarem mais eficientes naquilo que fazem, mas sim dar uma formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamento e se tornem mais eficazes.

Os processos de desenvolvimentos envolvem três estratos que se superpõem:

Treinamento: é feito através de uma análise e explicação de variáveis como: mudança, objetivos, missão, valores e metas organizacionais. É preciso investigar quais os problemas e dificuldades, para o desenvolvimento da organização.

Desenvolvimento Pessoal: está mais focado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura.

Desenvolvimento Organizacional: está mais focado nas necessidades da empresa, em suas metas, objetivos, missão e valores que queiram alcançar.

### **2.3.1 Planejamentos de T&D**

Segundo Boog, todo treinamento deve ter um planejamento. Para isso sigamos o seguinte roteiro:

- Quantificar o treinamento necessário;
- Definir a época ideal para o treinamento;
- Classificar as necessidades quanto ao conteúdo;
- Apresentar o plano de treinamento – obter aprovação. [7].

### **2.3.2 Quantificar o treinamento necessário**

A quantificação do treinamento é a simples relação entre o número de pessoas a serem treinadas e a necessidade de cada um deles.

Uma vez identificadas às necessidades de aprendizado de cada colaborador e, considerando-se a totalidade das necessidades comuns, teremos a quantidade de pessoas a serem treinadas em determinado tema.

### **2.3.3 Definir a época ideal para o treinamento**

A definição da época consiste em determinar o momento em que cada necessidade de treinamento deve ser suprida.

Muitas empresas possuem um plano de carreira, que define previamente quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a cada cargo, as épocas em que deverão estar aptos a uma promoção e a atribuição de nova responsabilidade. Esse tipo de carreira praticamente define o programa de treinamento para os funcionários nele inseridos.

De qualquer forma, o “quando treinar” deve obedecer a critério econômico para tornar cada funcionário mais produtivo, no menor tempo possível e com a melhor relação de retorno sobre o investimento.

### **2.3.4 Classificar as necessidades quanto ao conteúdo**

Para fundamentar a eleição da melhor metodologia para atendermos cada necessidade de T&D, analisamos preliminarmente essas necessidades à luz das três classes tradicionais: conhecimento, habilidades e atitudes (CHA).

Conhecimentos: trata-se do conteúdo abstraído, ou seja, aprendizado. Em outras palavras é “o porquê fazer” as coisas.

Habilidades: é a capacidade de executar as tarefas motoras ou mentais. “Como fazer as coisas”, isto requer comunicação e prática.

Atitudes: são as respostas automáticas que individuo possui para determinadas tarefas do dia-a-dia. Sendo que as atitudes estão relacionadas com o aprendizado que ocorre ao longo da vida.

### **2.3.5 Apresentar o plano de treinamento – obter aprovação**

Uma vez concluído o plano de treinamento, temos que preparar uma ‘Apresentação’ para demonstrar o racional de *quem, quando, como e por que* treinar.

Essa apresentação, que também inclui os demonstrativos quantitativos, financeiros e econômicos, deve ser completa e objetiva, e enfatizar os valores que se agregam á empresa. Isto é, deve ser:



- Coerente com o planejamento estratégico;
- Atender às necessidades imediatas e mediatas do capital humano;
- Aumentar a capacidade competitiva.

## 2.4 Levantamento das Necessidades de Treinamento

Levantamento das necessidades de treinamento dentro de uma organização é feito pela área de Treinamento e Desenvolvimento que é responsável por detectar as necessidades das funções de cada colaborador. A autora cita dois tipos de ferramentas que detectam as necessidades reais de um treinamento. São elas:

- Cenário reativo: é detectado somente quando ocorre o problema nas atividades diárias de cada funcionário.

- Cenário prospectivo: é baseado na manutenção preventiva, antecipando-se aos problemas e acontecimentos.

Para Boog, o primeiro passo para o levantamento das necessidades de treinamento, é identificar os problemas ou as necessidades da empresa para a implantação de um treinamento. O levantamento das necessidades de treinamento tem como objetivo aumentar as habilidades necessárias para o desenvolvimento de cada tarefa, buscando sempre uma melhoria contínua das atividades. [7].

Observa-se que com o crescente aumento da produtividade e com o avanço tecnológico nas empresas, há necessidade de novas contratações para suprir a expansão das metas a serem atingidas pelas organizações. Juntamente com essa ampliação do mercado de trabalho surgem problemas provocados pela privação de um treinamento adequado, pode ser: cenário reativo ou cenário prospectivo.

Alguns exemplos de problemas provocados pela falta de um treinamento apropriado: baixa produtividade, baixa qualidade dos produtos, acidentes de trabalho, carência na relação entre os colaboradores, mau atendimento ao cliente, falta de cooperação, deficiência de comunicação, entre outros.

Para localizar onde ocorre o problema dentro da organização, podem-se utilizar questionários, aos quais os colaboradores responderão. Estes questionários precisam ser de fácil compreensão para que não ocorram erros ao serem preenchidos. Lembrando que o questionário contenha perguntas simples, sugerem-se algumas questões:

1° Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes contrárias às de minha chefia no que diz respeito ao andamento dos trabalhos na minha área?

2° Gosto e procuro participar das decisões que afetam o trabalho na minha área?

3° A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento entre os setores de minha área?

4° Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador?

5 ° A comunicação verbal é facilmente compreendida na área?

6° As pessoas sentem que têm seu potencial devidamente reconhecido?

7° As tarefas que desempenho nesta organização possuem muito significado e importância para mim?

8° Posso dizer sinceramente que tenho uma boa visão sobre os rumos e objetivos da minha área?

9° O conteúdo das ordens que recebo em minha área são claros?

10° Meu superior imediato aceita facilmente as sugestões que dou?

Recorda-se que o número de questões a serem aplicadas depende da quantidade de informação que se deseja obter. Este questionário deve conter informações, que serão o ponto inicial para a implantação de um treinamento adequado, a fim de solucionar os problemas encontrados na pesquisa de levantamento de necessidades.

## 2.4.1 Levantamento de necessidades

### 2.4.2 Condições essenciais para a reformulação do LNT

Planejar, um dos princípios fundamentais da administração, deveria girar em torno da prática do LNT.

A experiência demonstra que, em muitas organizações, é visível a realização de treinamentos que não se justificam, que estão sendo realizados apenas para cumprir metas de desenvolvimento de pessoas ou simplesmente ao orçamento já previsto. O que era para se transformar em um investimento para a organização, acaba por se tornar apenas em benefício pessoal ao funcionário treinando. Todo esse dispêndio poderia ser evitado com uma correta utilização da ferramenta LNT.

A responsabilidade pelo treinamento não é uma atribuição exclusiva da unidade de Recursos Humanos, "identificar necessidades e detectar problemas são responsabilidades gerenciais". [7].

Do ponto de vista operacional, propõe-se que o LNT continue sendo um processo participativo, mas orientado de forma a se maximizar a utilização dos recursos destinados à área de T&D, possibilitando o cumprimento de sua missão institucional de preparar a força de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, uma alteração no conteúdo dos formulários é imprescindível. Trata-se da inserção dos campos objetivo, forma de verificação e prazo para verificação, por meio dos quais a unidade de RH poderá constatar ou mensurar a aplicabilidade e a efetiva aquisição de novos conhecimentos. [14].

O objetivo precisa ser realista, exequível, descrito de forma sucinta, devendo também indicar o ponto de contato, "a convergência" com o processo de planejamento organizacional. Objetivos confusos ou fantasiosos, por exemplo, levarão a treinamentos falhos, que não trarão benefícios à organização, mas apenas, quando muito, ao próprio treinando. À primeira vista, a descrição do campo objetivo parece ser simples, porém vai muito além disso em muitos treinamentos, essa descrição pode tornar-se difícil de acordo com o tipo de treinamento, o que demandará um trabalho de tempo e paciência a ser realizado entre subordinados e chefia, que passam nesse momento a ter maior comprometimento junto à organização. [14].

O campo forma de verificação igualmente terá enorme importância no tocante ao acompanhamento do cumprimento de objetivos, facilitando o processo de avaliação de impacto do treinamento, ou seja, do resultado do treinamento no trabalho diário. Tal avaliação deverá ser realizada pela unidade de RH convém ressaltar, neste ponto que, assim como no campo objetivo, a forma de verificação deve ser descrita de forma clara, sucinta e, sobretudo exequível. [15].

Sabido de todos é o fato de que não se pode avaliar o desconhecido. É com base nesse truísmo que se tem como necessária a inserção do campo forma de verificação no formulário de LNT. Nenhuma unidade de Recursos Humanos é capaz de conhecer todas as áreas de atuação da empresa. Por isso, entende-se ser responsabilidade de cada área fornecer subsídios à unidade de RH para que ela esteja apta a proceder à devida avaliação. O conteúdo desse campo especificará a forma pela qual a unidade de Recursos Humanos poderá constatar o cumprimento do objetivo, em outras palavras, a concretização daquilo que se planejou alcançar e seus efeitos. [14].

Por exemplo, quando se solicita um curso de informática em Access (banco de dados) no LNT, esse curso terá um objetivo: aqui, no caso, será a elaboração de um banco de dados de fornecedores para a área administrativa - ou seja, um objetivo claro, sucinto, exequível e de interesse da organização, que deverá ser acompanhado de uma forma de verificação, isto é, a própria elaboração de um banco de dados de fornecedores em Access, em consonância com o

objetivo. Esse banco de dados será objeto de avaliação pela unidade de RH, com vistas a se verificar o cumprimento do objetivo. [15].

O prazo de verificação também deve constar desse formulário. Assim, a unidade de Recursos Humanos terá balizas de tempo para avaliar o treinamento e constatar sua eficácia. Aproveitando o exemplo do parágrafo anterior, pode-se estipular o prazo de seis meses após o término do curso para verificação do objetivo, esse seria o tempo hábil que o treinando teria para pôr em prática os ensinamentos e habilidades adquiridas ao longo do treinamento, levando a efeito, assim, seu objetivo, no caso, a elaboração do banco de dados, que após seis meses estaria pronto para utilização. Momento propício, inclusive, para se aplicar a avaliação de impacto. [14].

De posse desses indicadores, a unidade de Recursos Humanos estará apta a avaliar globalmente o treinamento, munida de subsídios para classificá-lo como eficaz ou não, constatando se novos conhecimentos foram adquiridos, se o treinamento foi ao encontro dos interesses da organização e, principalmente, se o treinamento não foi só mais um capital mal-empregado a beneficiar exclusivamente o próprio treinando. [14].

O grande segredo de uma boa elaboração de LNT está em especificar com precisão e clareza o conteúdo dos campos objetivo e forma de verificação. Se estes dois campos estiverem fortemente ligados e expostos de forma clara e realista, será muito difícil a aprovação de treinamentos que não vão ao encontro dos reais interesses das organizações.

A chefia imediata deve apontar e levantar junto aos seus subordinados (treinandos em potencial) as necessidades concretas de treinamento. Necessidades essas que devem ter como indicadores: queda do faturamento, insatisfação dos clientes, má qualidade dos produtos ou serviços, baixa produção e ou produtividade, erros sistêmicos e não-cumprimento de prazos. Pela observação desses indicadores que se perceberá a real necessidade de treinamento. Tal capacidade de discernimento é intrínseca à organização e a percepção desses indicadores deve-se dar em nível gerencial. [15].

Esse compromisso, de indicar treinamentos que vão ao encontro dos interesses da organização, deve ser assumido pelo corpo gerencial e disseminado pela unidade de Recursos Humanos. Com tal compromisso claro e em mente, pode-se dar início ao processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento. Essencial, ao longo de todo o processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento, é que todas as etapas sejam rigorosamente seguidas - de forma clara, objetiva e congruente - e sempre orientadas pela unidade de Recursos Humanos. É a lisura de todo o processo que garantirá a excelência. [14].

### **2.4.3 Encaixando as necessidades de treinamento**

Dentro de cada empresa a necessidade de treinamento surge, aparece, é detectada quando há uma lacuna ou discrepância entre a qualificação necessária do pessoal e a qualificação disponível. [7].

A necessidade de treinamento - frequentemente coletada pelo pessoal de Recursos Humanos das empresas, através da LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento) - pode ter 7 "caixas" ou motivos:

1. Recrutamento de pessoal com qualificação inferior à necessária para o exercício do conjunto de tarefas necessárias para o bom desempenho.
2. Rotação horizontal de pessoal, visando qualificar pessoal em multitarefas, tanto para capacitar pessoal que possa substituir empregados em período de licença, férias ou faltas, como para construir uma visão mais ampla e integrada da empresa como um todo, em cada empregado.

3. Alteração vertical, quando um empregado galga um posto dentro da hierarquia da empresa.
4. Alteração nos processos de trabalho: inovação (novos serviços e produtos), renovação, reorganização, automação.
5. Problemas de falta de qualidade ou outros problemas causados por insuficiência nos CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.
6. Diretrizes ou medidas que objetivam:
  - Melhoria da qualidade;
  - Diminuição de custos;
  - Aumento da satisfação do cliente;
  - Aumento de flexibilidade;
  - Estímulo à inovação.
7. Mudança nas políticas empresariais (tarefas expandidas ou reduzidas, realocação de responsabilidades, mobilidade, novos procedimentos de comunicação). [10].

O treinamento, a princípio, nunca é problema, mas solução, apesar de frequentemente escutarmos que alguém tem "um problema de treinamento". O que se quer dizer, na maioria dos casos, é "eu tenho um problema que pode ser resolvido por treinamento". Mas convém atenção: desmotivação, produtividade baixa, faltas e licenças médicas não são, necessariamente, resolvidas por treinamento. O treinamento é somente uma das muitas opções de ação para resolver um problema. [17].

Mas sendo necessidade de treinamento, você pode e deve encaixar em um dos 7 motivos que podem justificar o treinamento.

A famosa LNT - Levantamento Das Necessidades De Treinamento – pode acabar virando um fim em si própria.

O seu pessoal do RH sai para uma rodada de entrevistas com os líderes e supervisores, chegando em alguns casos até os empregados, verificando as necessidades de treinamento que eles enxergam ou propõem. Estas necessidades são consolidadas das mais diversas formas possíveis e é feito um orçamento. O orçamento, em muitos casos, é cortado pela metade, ou mais, e então aprovado [17].

O treinamento nunca é abandonado, tanto que apesar do orçamento cortado, o RH treinará mais pessoas este ano do que no ano passado.

Cada vez mais se treina na sua empresa, mas os resultados não aparecem. Isso acaba tendo reflexos nos dois lados: a sua empresa não atinge os objetivos desejados, e o treinamento vira, efetivamente, um problema, pois não soluciona, como era esperado, o problema do desempenho. [17].

Os líderes não acreditam no RH e o pessoal do RH, desacreditado, fica apático e desanimado, sem ação.

A LNT pode deixar de levar em consideração alguns aspectos extremamente importantes. É necessário fazer um diagnóstico de desempenho, não somente de competências. Um diagnóstico entre o que está acontecendo na sua empresa e o que ela tem como expectativa. [10].

Desse diagnóstico brotam soluções, tanto para a correção de problemas como para possíveis inovações.

Correção de problemas é voltar à normalidade.

Inovação é dar um salto positivo no desempenho.

O desempenho de qualquer empregado deve ser analisado ou dividido em três partes (a LNT só levanta, frequentemente, as competências):

#### **2.4.4 Lacunas em conhecimento, habilidades e atitudes (CHA)**

Há alguma lacuna entre os CHA necessários para o desempenho excelente e os CHA disponíveis para a execução de uma tarefa.

Esta é uma das responsabilidades do RH: diminuir as lacunas entre as competências necessárias ao desempenho e as competências existentes.

O treinamento pode ser uma solução, outra pode ser recrutar no mercado pessoas com as competências desejadas. [10].

#### **2.4.5 Lacunas motivacionais**

Há barreiras motivacionais que podem impedir o desempenho excelente. Por exemplo: o empregado é cobrado e elogiado por atividades e tarefas não previstas inicialmente, afastando-o de sua atividade ou tarefa necessária. Ou ainda: há premiações que incentivam os vendedores competirem entre si, mas o espírito de equipe é necessário para alcançar o desempenho empresarial esperado. [17].

#### **2.4.6 Lacunas ambientais ou sistêmicas**

Este é um aspecto importantíssimo: inclui a informação, os recursos, as ferramentas, os equipamentos e os sistemas necessários para o desempenho correto e esperado. [17].

Na sua empresa não acontece, mas há casos bastante frequentes nos quais as condições de treinamento são diferentes das condições de trabalho: o alicate especial que se usou no treinamento não existe no trabalho real. Ou ainda, o pessoal de vendas não tem um canal de comunicação direto com o pessoal do marketing. [17].

A falta de motivação de uma equipe pode ser provocada por deficiência em atitude de liderança de um supervisor, ou gerente, e pela falta de comunicação da empresa:

- Ele não informa expectativa da empresa com relação ao desempenho esperado da equipe.
- Ele não incentiva, nem tão pouco provê os meios necessários para que o desempenho seja factível.
- Ele não se coloca como facilitador dos empregados para que estes atinjam o desempenho esperado.
- Ele não incentiva cada empregado ao desempenho.
- Ele é um capataz, cobra exaustivamente os empregados, sem orientá-los. [10].

Uma ressalva importante: se o RH não tem o "poder" de diagnosticar as lacunas motivacionais e as ambientais ou sistêmicas, pode estar havendo, em sua empresa, algo que fica por baixo do tapete, e nada se resolve. E o padrão de desempenho vai continuar abaixo da expectativa. [17].

Desta forma, relatada acima, o treinamento vira realmente um problema, já que é o único remédio disponível.

Relatam também que proliferam os procedimentos informais nitidamente reativos, baseados em solicitações de funcionários e gerentes de linha. [8].

Em 1999, foi editada a Norma ISO 10015: Diretrizes para treinamento foram divididos em estágios de ciclo de treinamento, conforme apresentado abaixo. [10]

### **2.5 Ciclo do treinamento**

A LNT, de acordo com a Norma ISO 10015, tem como objetivo “[...] assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização”. Veja, a seguir, as seis etapas da LNT. [10].



Fonte: Norma ISO 10015

### 2.5.1 – Definição das necessidades da organização

O treinamento deve ser orientado para atingir resultados estratégicos: aumentar o lucro, aumentar a satisfação dos clientes, aumentar a produção, aumentar as vendas, reduzir custos, reduzir acidentes, reduzir a rotatividade de pessoal, melhorar a qualidade e implementar outras melhorias para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

Para a definição das necessidades da organização é recomendável considerar, entre outros insumos, a política da organização, sua visão, missão e valores.

Nesta etapa, deve-se fazer um diagnóstico pra definir as necessidades de treinamento em termos de competências. Inicialmente deve-se considerar as competências essenciais. Competências essenciais ou “Core Competence” são aquelas que estão relacionadas com o que, de melhor, a empresa faz ou deveria fazer.

O americano Hamel e o indiano Prahalad deixam bem claro os aspectos práticos do processo de definição das competências essenciais, ao afirmarem o seguinte: [9].

Em termos práticos, se, durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa ou unidade de negócios de médio porte, uma equipe de gerentes identifica quarenta, cinquenta ou mais “competências”, provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias, e não as *competências essenciais*. Por outro lado, se listar apenas uma ou duas competências, provavelmente está usando um nível de agregação demasiadamente amplo para gerar *insights* significativos. [9].

### 2.5.2 Definição e análise dos requisitos de competência

A Norma ISO 10015, em 4.2.3, dá a seguinte diretriz: A definição das demandas futuras da organização, relacionadas às suas metas estratégicas e objetivos da qualidade, incluindo a competência requerida de seu pessoal, podem se originar de fontes internas e externas de natureza distintas, tais como: [10]

- Natureza dos produtos fornecidos pela organização;
- Registros dos processos de treinamento passados e presentes;
- Avaliação por parte da organização e competência do seu pessoal na realização de tarefas específicas
- Rotatividade de pessoal ou flutuações sazonais de pessoal temporário
- Certificação interna e externa necessária para a realização de tarefas específicas
- Solicitações dos empregados que identifiquem oportunidades de desenvolvimento pessoal que contribuam para os objetivos da organização;
- Resultado de análise dos processos e ações corretivas decorrentes de reclamações de clientes ou registros de não-conformidades;
- Legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetam a organização, suas atividades e recursos; e
- Pesquisa de mercado que identifique novos requisitos de clientes. [10]

### 2.5.3 Análise crítica das competências

A análise crítica deve ser feita com base nos requisitos das tarefas e no desempenho profissional daqueles que desenvolvem essas tarefas.

Um problema relacionado por Mellander) é que “o treinamento frequentemente tende a ser mais ‘orientado aos sintomas do que orientado às causas’. É necessário proceder a uma análise criativa das relações de causa e efeito para evitar ensinar coisas erradas, da forma errada”. [11].

A entrevista permite o levantamento de informações e dados bem próximos da realidade. Possibilita, também, a obtenção de informações mais complexas sem exigir que o respondente tenha que escrever.

O entrevistador, sabendo ouvir, observar, perguntar e interpretar consegue analisar, com grande precisão, as falhas e os resultados de um profissional e de seu processo.

Schaan descreve os dois tipos de entrevista de acordo com os procedimentos do entrevistador, no que se refere à forma de conduzi-la: [12].

- Diretiva é a entrevista dirigida pelo entrevistador, baseada num roteiro ou questionário, visando obter dados objetivos, relacionados a fatos ou temas específicos.
- Não-diretiva é a entrevista que não obedece a um roteiro rígido. Ao entrevistador cabe apenas orientar discretamente o rumo da conversa, lançando temas ou perguntas amplas como estímulo. É recomendada na sondagem de aspectos subjetivos do comportamento, tais como opiniões, atitudes, sentimentos.

O uso de questionários é um procedimento rápido e de fácil tabulação. As perguntas devem ser curtas e objetivas.

### 2.5.4 Definição das lacunas da competência

Nesta etapa, de acordo com 4.2.5 da Norma ISO 10015, deve-se definir os “*gap's*” – “as lacunas de competências.” Para definir as lacunas, convém comparar as competências existente com as requeridas.

Um recurso bastante eficaz para definir, com precisão, os “*Gap's*” é a graduação das competências.

### 2.5.5 Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência

Em 4.2.6 a Norma ISO 10015 dá a seguinte diretriz: As soluções propostas para eliminar as lacunas de competência podem ser os treinamentos ou outras ações da organização, tais como: a reformulação dos processos, recrutamento de pessoal treinado, terceirização, melhoria de outros recursos, redução da rotatividade e modificação dos procedimentos de trabalho. [10]

É bom deixar bem claro que existem muitas outras soluções para eliminar as lacunas de competência. O treinamento é apenas uma delas. Desenvolver programas de treinamento, muitas vezes é a pior alternativa. Na área de RH da GE para alertar seus profissionais, há uma grande faixa com o texto: NÃO TREINAR, SE POSSÍVEL.

### 2.5.6 Definição da especificação das necessidades de treinamento

A Norma ISO 10015, em 4.2.7 dá a seguinte diretriz: Os insumos para a especificação das necessidades de treinamento devem ser extraídos do documento que contém a lista dos requisitos de competência, encontrados em 4.2.3, dos resultados de treinamentos anteriores, das lacunas atuais de competência e das solicitações de ações corretivas. [10]

Recomenda-se que a especificação das necessidades de treinamento inclua os objetivos e resultados esperados do treinamento.

Portanto, o grande segredo da DNT está em especificar com precisão e clareza o objetivo e o resultado esperados do treinamento.

Dada a importância da LNT e dos demais passos do Ciclo do Treinamento, muitas ferramentas são utilizadas para implementá-los. Uma das principais é o Assesment (termo original do inglês que significa “Avaliação”), utilizada para identificar o nível de instalação das competências, priorizar aquelas que devem ser desenvolvidas e maximizar o investimento nas ações de RH/T&D.

### **3 Metodologia**

Foi desenvolvido um trabalho de estudo de campo, com aplicação de um questionário-diagnóstico do tipo qualitativo, utilizando o método de estudo de caso. Envolveu um questionário de levantamento de necessidades, que será detalhada no decorrer do capítulo.

Também envolveu uma pesquisa bibliográfica que serviu de base para o planejamento da avaliação dos resultados obtidos na pesquisa.

Trabalho em equipe, Apresentação do trabalho, Compreensão do trabalho, Dedicção à empresa, Treinamento e Interesse pelo seu departamento de trabalho. Também procurar estimular a mudança de comportamento em relação a esses assuntos.

A ideia da realização da pesquisa de campo, começou após uma reunião que houve entre os colaboradores do setor que trabalho com o setor de RH na empresa alvo de estudo, percebemos a necessidade de um estudo sobre as necessidades de treinamento. As dificuldades são em relação a faltas no trabalho, e maus hábitos de alguns funcionários que podem estar prejudicando o bom andamento do trabalho.

A discussão em equipe motivou a realização de um projeto que pudesse averiguar os problemas existentes na organização citada. Então foi decidido fazer uma pesquisa de levantamento de necessidades para ter um parâmetro das reais necessidades dos funcionários.

De acordo com os estudos realizados de diversos autores que abordam o tema, descritos no capítulo 02, a aplicação do questionário se deu por meio de material impresso, distribuídos no setor da qualidade, onde os entrevistados puderam contar com a orientação específica sobre preenchimento do mesmo.

### **4 Resultados e discussões**

Essa etapa teve como objetivo colher dados para servir como base para o programa de levantamento de necessidades de treinamento.

Para essa pesquisa foi escolhido o questionário, aplicado uma amostra estratificada dos funcionários empresa.

A pesquisa ocorreu no dia 20 de junho de 2011, pelo setor de RH sob minha supervisão na empresa objeto de estudo. Primeiro momento foi solicitado uma autorização verbal com o diretor da empresa na qual foi realizada a entrevista. Em seguida, foram reunidos todos os funcionários do setor avaliado, e após uma breve explicação sobre os motivos da pesquisa e os objetivos, foram distribuídos os questionários

Informalmente pode-se conversar com alguns dos funcionários, que mostravam curiosidade sobre a pesquisa que pela primeira vez estava sendo realizada na empresa. Por meio do questionário do levantamento de necessidades foi notado que parte dos funcionários tem maus hábitos, e tem interesse em obter mais informações sobre alguns assuntos como: dos 12 funcionários entrevistados, 90% responderam que às vezes tem dificuldade operacional na execução de seu trabalho; 75% não se afastam de seu setor de trabalho, à não ser por necessidades do serviço; 60% informam não possuir uma sobrecarga de trabalho; 50% gostam do trabalho e sentem-se capacitados para a execução de outros de maior responsabilidade e 50% gostam do trabalho e sentem-se bem ao executa-lo; 95% estão apenas um pouco cansado ao final do expediente; 80% algumas vezes apresentam razões, fatos ou



sugestões que visam melhorar as ordens e instruções recebidas, estando sempre dispostos à cumpri-las tais como as recebem; 80% responderam que algumas vezes idealizam e executam mediante prévia aprovação novos métodos de trabalho; 70% procuram colaborar com seus colegas, executando com segurança e rapidez seu trabalho; 95% cuidam sempre da boa apresentação do seu trabalho; 95% tem perfeito conhecimento da significação e finalidade de seu trabalho, no conjunto das atividades da empresa; 70% consideram a empresa uma boa organização, a qual sempre que podem oferecem esforço e boa vontade; 95% executam seu trabalho sabendo perfeitamente o motivo e a razão dos detalhes que realizam; e 80% estão muito satisfeitos com seu setor de trabalho.

## 5 Considerações finais

As pessoas são o grande diferencial competitivo de qualquer organização moderna, mais importante do que a tecnologia ou mesmo do que os produtos; quando entram na organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação do trabalho.

Torna-se útil então verificar as necessidades do indivíduo e realizar programas de treinamentos que visem suprir deficiências encontradas no dia-a-dia na execução do trabalho.

Uma alternativa para solucionar esses problemas encontrados, é fazer um investimento de baixo custo que é o treinamento específico para suprir a cada necessidade encontrada. A pesquisa realizada sobre o levantamento das necessidades do treinamento na Rovemar Indústria e Comércio LTDA mostra que os resultados foram favoráveis para um futuro investimento na capacitação de seus colaboradores, pois descobriu através do questionário aplicado a real necessidade do treinamento.

O papel da pesquisa realizada mostrou que através do levantamento de necessidades possibilitou a identificação das dificuldades dos colaboradores em realizar suas tarefas operacionais, o que contribuiu para que a empresa desenvolva um programa de capacitação focado em melhorias contínuas para obtenção de melhor desempenho de seus colaboradores.

Atualmente os funcionários não são qualificados para execução de suas funções, com isso perdem tempo para resolver alguma situação não rotineira no seu setor, outros estão com tempo ocioso, porém sabem trabalhar apenas em sua máquina, caso seja aplicado os treinamentos apontados pela pesquisa, a empresa terá um ganho muito grande, estima-se que 20% em tempo produtivo e motivação dos colaboradores.

## Referências

- [1] CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2007.
- [2] KOTLER, P. **Administração para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- [3] SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R.: **Administração da Produção**. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 1999.
- [4] MAXIMIANO, A. C. A.; **Introdução à Administração**. São Paulo: Ed. Atlas S.A. – 2007 – 7ª. Edição Revista Ampliada.
- [5] LACOMBE, F.; HEILBORN, G.; **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo : Ed. Saraiva . 2009 – 2ª. Tiragem.

- [6] CHIAVENATO, I.; **Prefácio, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Ed. Elsevier. 2005.
- [7] BOOG, G; BOOG M.; **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [8] RABELO, F.M.; BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, L. **Treinamento e gestão da qualidade**. *Revista de Administração de Empresas*. v.35, n.3, p.13-19. maio/jun. 1995.
- [9] HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 21. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1997.
- [10] NBR ISO 10015 - **Diretrizes para treinamento**. ABNT - Rio de Janeiro - Abril de 2001.
- [11] MELLANDER, K. **O poder da aprendizagem**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2005.
- [12] TREVISAN, L. **Educação e Trabalho**. Ed. Senac - São Paulo, 2001.
- [13] SCHAAN, M. H. **Avaliação sistemática de treinamento: guia prático – Ltr**. 2001.
- [14] Disponível em: <<http://www.rh.com.br/portal/Desenvolvimento/Artigo/683/levantamento-das-necessidades-de-treinamento.html>>. Acessado em: 27/Mar/2011.
- [15] Disponível em: <[http://www.empresenderparatodos.com.br/treinamento/mat\\_07.htm](http://www.empresenderparatodos.com.br/treinamento/mat_07.htm)>. Acessado em: 20/Nov/2011.
- [16] Disponível em: <[http://www.w3net.com.br/noticias\\_de\\_mercado.html](http://www.w3net.com.br/noticias_de_mercado.html)>. Acessado em: 27/Fev/2011.
- [17] Disponível em: <[http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/115.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/115.htm)>. Acessado em 14/Ago/2011.

## A CONTRIBUIÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O ÊXITO EMPRESARIAL

Rosenilda dos Santos Pereira<sup>50</sup>

### Resumo

Este artigo tem como objetivo demonstrar o bom relacionamento entre funcionários, reconhecimento pessoal e incentivo. Estes são fatores importantes que contribuem com a motivação em uma organização, mesmo não sendo uma tarefa fácil para os gestores, mas que requer desempenho e eficiência, assim o mesmo consegue influenciar seus funcionários a alcançar melhores resultados para a empresa. Este estudo de caso pretende apresentar métodos, que possam ser eficazes para estudantes, gestores e até mesmo pessoas que desejam estar atualizados com o tema motivação no trabalho.

**Palavras chave:** Motivação, Relacionamento, Resultados.

### Abstract

This article aims to demonstrate the good relationship between staff, personal recognition and encouragement. These are important factors that contribute to motivation in an organization, although not an easy task for managers, but that requires performance and efficiency, so the same can influence their employees to achieve better business results. This case study tends to provide methods that may be effective for students, managers and even people who wish to be updated with the theme of motivation at work.

**Keywords:** *Motivation, Relationships, Results.*

### 1 Introdução

Essa pesquisa tem como objetivo mostrar ao leitor de maneira sucinta, a importância da motivação para funcionários, seja o incentivo financeiro ou emocional, deve-se antes de tomar alguma atitude, estudar e analisar onde está o problema para que se conclua de maneira eficaz. Então, é necessário que a organização e o funcionário estejam ligados no quesito motivação.

O tema motivação é complexo, pois quando as pessoas não estão produzindo adequadamente, pensamos que estão trabalhando desmotivadas. Então, cautelosamente o departamento de recursos humanos deve verificar se há desmotivação e qual é o seu motivo e tomar as medidas necessárias para melhorar o desempenho da equipe, para evitar demissões.

O trabalho tem como objetivo mostrar ao leitor a importância da motivação dentro de uma organização em todos os segmentos, porque é dentro das mesmas que os funcionários passam a maior parte do seu tempo, longe de suas famílias. Então esses colaboradores devem e precisam estar motivados para um melhor desempenho empresarial. Exemplos sobre o tema foram apresentados para sua melhor compreensão.

Este trabalho trata de informação básica e de compreensão sobre a motivação de funcionários, citados por grandes autores de livros que falam especificamente da motivação e de gestão de pessoas.

A seção dois trata-se de revisão bibliográfica, da qual foram extraídas informações de grandes autores com formação específica em gestão de pessoas e motivação.

---

<sup>50</sup> Graduando o 4º ano de Administração de Empresas - Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. e-mail: (rosenildadossantospereira@yahoo.com.br)

Na seção três o leitor poderá verificar os materiais e métodos, que foram empregados para a pesquisa de campo.

Na seção 4, a análise e interpretação dos resultados obtidos através das descrições dos dados coletados. Nele o leitor também encontra uma pesquisa de campo, em que foram desenvolvidas algumas perguntas para os colaboradores e os mesmos responderam espontaneamente. Então, obteve-se uma conclusão concreta em relação aos funcionários e a motivação.

Na seção 5, está a conclusão do trabalho e em seguida o leitor encontrará as referências bibliográficas usadas no trabalho de conclusão de curso.

### **1.1 Objetivos e problemática**

Esta pesquisa tem como objetivo mostrar ao leitor a importância da motivação nas empresas, tirar possíveis dúvidas sobre o tema e demonstrar o que é necessário para a saúde da empresa para que esteja sempre adiante no quesito motivação de funcionários.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Motivação**

Devido à globalização do mundo atual e o "corre-corre" das pessoas em busca de um êxito profissional, as mesmas esquecem que precisam estar auto-motivadas para a rotina diária. Por esse motivo empresas procuram cada vez mais identificar algo que esta em oculto sobre a motivação.

Segundo Vergara [1], o tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam das pessoas motivadas para que o assunto produtividade e qualidade aconteçam. Assim, desvendar o tema tem sido a preocupação de inúmeros teóricos. A questão básica é: por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas ao realizar determinadas tarefas do que as outras que parecem desinteressantes, ilógicas, malucas, muito certinhas, completamente sem parâmetros ou desprovidas de glamour?

Segundo Newstrom [2], embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado, pois algumas atividades humanas podem acontecer sem motivação. Praticamente, quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. Quando o empregado é produtivo e a organização percebe isto, recompensas são atribuídas, resultando isto na satisfação das necessidades e impulsos do empregado.

"Motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim" Citado por Vergara [1].

O mesmo autor acrescenta, que cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Muito do interesse sobre os padrões da motivação foi gerado pelas pesquisas de David C. McClelland da Universidade Harvard. Este autor desenvolveu um esquema de classificação destacando três forças dominantes, demonstrando sua importância para a motivação. Seus estudos revelaram que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram, tais como: família, escola, religião e livros.

Acrescenta ainda que a motivação para a realização seja uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma independente da recompensas que possam acompanhá-

la. E também trabalham com afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços.

De acordo com Bowditch [3], um dos principais problemas no estudo da motivação refere-se por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem o seu trabalho e em suas organizações. Nos últimos trinta anos, uma quantidade incrível de teorias e pesquisas enfocou essas questões. Como alguns pesquisadores tomaram uma visão global e outros adotaram uma perspectiva mais específica, situacional, é difícil criar um esquema totalmente abrangente para simplificar o estudo da motivação.

Conforme Chiavenato [4] a transformação das pessoas de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento é a revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isto decorre de uma nova cultura de uma nova estrutura organizacional, onde são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto.

Já Griffin [5], para ter certeza de que seus funcionários estão motivados é melhor contratar pessoas que demonstram algum grau de automotivação. No entanto, o fato de ter funcionários automotivados não significa que podemos ignorar a necessidade de dar-lhes motivação adicional. Deve-se dar-lhes um motivo ou motivos para serem leais a você, para amá-lo e amar a organização.

Ainda conforme o autor é mais fácil desenvolver este amor e confiança quando há um espírito de unidade e lealdade organizacional. Este pode ser reforçado encorajando-se os empregados a se conhecerem uns aos outros fora das situações de trabalho.

Vergara [1], ressalta que a motivação não é um produto acabado, pois, é um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente de vida. A motivação é intrínseca, quando autores de determinados Best-sellers, falam em automotivação, estão cometendo uma redundância ou equivoco. A palavra auto está sobrando. Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós somos quem nos motivamos. Tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora.

Exemplos da Motivação nas Empresas, “Dança Circular no ambiente corporativo”.

Para Mairany Gabriel [6], artista plástica, especialista em arte terapia pela Unicamp e focalizadora responsável pelo programa de danças circulares no Parque Ecológico de Campinas desde 2005, o maior objetivo da dança circular nas empresas é proporcionar integração e confiança entre equipes, principalmente pela simbologia do dar as mãos na roda de dança e na roda da vida. “O erro faz parte do caminhar e o acerto depende da consciência. É preciso sempre acolher o erro e tomar consciência de que é preciso mudar. É preciso se entregar e confiar no grupo”, afirma.

Mairany Gabriel [6], explica, que existem alguns movimentos importantes nas danças que são aplicados no trabalho com as empresas: momentos onde é preciso avançar, dar passos firmes em direção ao objetivo e momentos em que é necessário recuar para fortalecer e retomar de outro ponto, com uma nova consciência.” Há momentos em que a pessoas precisa ir ao centro de si mesmo e procurar a resposta. Quanto mais consciência eu tenho, mais eu mudo minha atitude perante as situações, completa”.

Outro exemplo é das empresas familiares, geralmente os donos dessas organizações não delegam funções por insegurança diz, Eduardo Najjar (consultor da Macro Transição) [7]. Há alguns pontos em que o autor refere-se para que a empresa tenha saúde organizacional e corporativa, são eles:

Motivação de funcionários: Estabelecer relações de confiança e de colaboração com os funcionários é a melhor forma de mantê-los sempre motivados. “O Brasil vive um momento de apagão de mão de obra. Por isso, a retenção de talentos tem se tornado um desafio cada vez

maior para as empresas, que precisam oferecer muito mais do que um salário para manter uma equipe competente”, afirma Eduardo Najjar [7].

Os funcionários precisam ter certeza de que o trabalho deles resultará em desenvolvimento da empresa deles. O crescimento do negócio deve ser acompanhado constantemente do crescimento dos funcionários. Somente uma equipe motivada e que queira fazer negócios de uma forma cada vez melhor conseguirá trazer resultados mais significativos para a empresa.

**Implantar políticas e metas:** Toda empresa que quer crescer precisa ter uma política de metas e bonificações muito bem estabelecidas. “É importante que as mesmas regras valham para todos os funcionários, independentemente de grau de parentesco entre o empregador e o empregado”, diz Aidar, da FGV.

**A importância do Treinamento:** De nada adianta entregar um cargo de chefia para um funcionário despreparado. A delegação de funções deve ser planejada e as empresas precisam dar condições para o funcionário assumir um novo cargo. “É obrigação das empresas investirem em cursos de capacitação e treinamentos para funcionários”, diz Lotti, da PLL. Também é indicado colocar candidatos a chefes para vivenciar a rotina dos gestores da empresa, como se fosse uma espécie de estágio.

**Relacionamento Valorizado:** Os funcionários precisam ser ouvidos para se sentir parte da organização. Não ouvir funcionários também significa deixar de lado informações estratégicas, que podem servir como um banco de dados inteligente e extremamente focado. “Os funcionários acompanham os processos de perto e podem dar uma visão mais específica de cada área do negócio, afirma Aidar.

**Meritocracia deve ser praticada:** Uma vez estabelecidas às metas, é necessário instituir uma política de meritocracia, sistema que bonifica e promove os funcionários da empresa pelos seus méritos e competências independentemente do tempo de casa. “Se o profissional contribui para o crescimento e o lucro, é justo que as pessoas que fazem a diferença no negócio sejam valorizadas e mantidas na organização”, diz Eduardo Najjar [6].

## **2.2 Motivações, Frustração e Mecanismos de Defesa**

De acordo com Vergara [1], são destacadas as seguintes teorias:

### **Teoria de Maslow**

Abraham Maslow apud Vergara [1], na década de 1950, desenvolveu uma teoria, tornando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente em busca de satisfazê-las e o que nos motiva a tomar alguma direção. Distingue dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primeiras formam a base da hierarquia.

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sede, sono sexo. São as necessidades mais baixas da hierarquia. As necessidades estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: salário, casa própria, seguro de saúde, aposentadoria e até emprego.

Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia. Necessidade afetivo-sociais fala do desejo de amar e de ser amado de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se à auto-estima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status. Necessidades de auto-realização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras.

Para Maslow apud Vergara [1], à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar as mais altas. Entretanto, isso não é, digamos engessado. Para

ele, as pessoas podem subir ou descer na hierarquia. Por exemplo: se estou com muita fome, nem quero saber de ficar realizando meu potencial.

### **Teoria de Herzberg**

Frederick Herzberg, na década de 1960, focalizou a questão da satisfação para formular uma teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. É extrínseco às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamentos com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não ser a garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Faço greve. Ou melhor, fazia, antes do desemprego em massa.

Fatores motivacionais são intrínsecos, Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixa de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

### **Teoria de McClelland**

David McClelland apud Vergara [1] tomou como eixo novamente a questão das necessidades. Identificou três: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio e posições de influência. Afiliação diz respeito com que Maslow apud Vergara [1] chamou de afeto. Realização é concernente á auto-estima e á auto-realização.

### **Teoria da expectativa**

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Se você considera que varar a noite em frente de um computador seu chefe o elogiará (e isso é o que você quer), então, você vai varar a noite. Considera-se que o chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso.

Teoria da equidade, segundo essa teoria, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, á medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo e injusto; logo, a pessoa que o percebesse se sentiria desmotivada.

## **3 Metodologia**

O método do estudo de caso foi realizado em uma determinada empresa no ramo varejista de cosméticos, em que o gerente/dono não permitiu a divulgação do nome. O método foi realizado para obter informações sobre a motivação dos funcionários que trabalham nesta empresa.

De acordo com Chiavenato [4], a pesquisa de campo é um dos métodos mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no principio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação e desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo.

Conforme Chiavenato [4], a avaliação do desempenho da motivação pela pesquisa de campo existe os prós e contras:

#### **Prós:**

- Envolve responsabilidade de linha (gerente avalia) e função de staff (o DRH assessora) na avaliação do desempenho

- Permite planejamento de ações para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento etc.).
- Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados.
- Proporciona profundidade na avaliação do desempenho.
- Permite relação proveitosa em ter gerente de linha e especialista de staff.

**Contras:**

- Custo operacional elevado por exigir a assessoria de especialista.
- Processo de avaliação lento e demorado.
- Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.

Através de um questionário e avaliações dos mesmos realiza-se o levantamento das reais necessidades dos colaboradores.

O questionário será aplicado em todos os setores da empresa, composto por 9 funcionários. O mesmo foi escolhido em todos os setores, porque juntos, os colaboradores estão ligados diretamente com os clientes da mesma. Por esse motivo os funcionários precisam estar motivados para que não venham desfavorecer a si mesmos, a empresa e seus clientes.

Os dados serão recolhidos na empresa, durante o expediente dos colaboradores de uma forma anônima e sem alguma pressão para suas respostas, após todos terem respondido, os dados serão apresentados de forma bem visível e transparente para que todos possam entender o estudo dos resultados.

O questionário foi formulado por um pequeno custo, que por sua vez, conseguirá obter um grande desempenho humano.

As questões apresentam três opções de respostas: sim e não , contendo quatro perguntas fechadas, todas as questões foram elaboradas com base na revisão bibliográfica.

Os resultados obtidos através do questionário serão de extrema importância para direcionar as medidas corretivas, planos de ação para prevenir ou até mesmo melhorar a motivação entre os colaboradores.

#### 4 Resultados e discussões

##### AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES

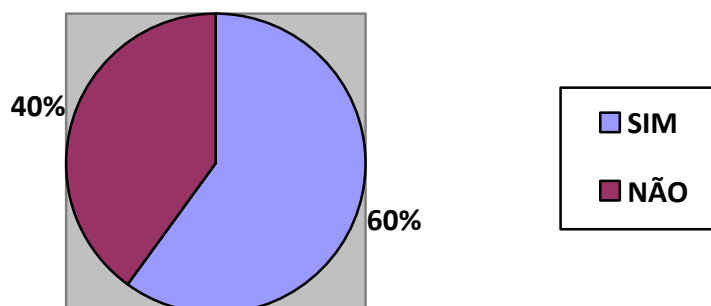




Gráfico 1: Autonomia ao tomar decisões difíceis

Considerando que 40% dos entrevistados responderam que a empresa não dá autonomia para seus funcionários resolver situações difíceis sem ter que recorrer ao seu superior, pode-se concluir que a autonomia é um fator negativo para as empresas que buscam contribuir na motivação dos funcionários. Por esse motivo, as organizações que buscam motivar seus funcionários, precisam dar uma autonomia parcial ou dependendo integral, para que os mesmos venham trabalhar motivados. Isso faz também que o funcionário tenha uma responsabilidade maior pela empresa.

### TRABALHO SOB PRESSÃO

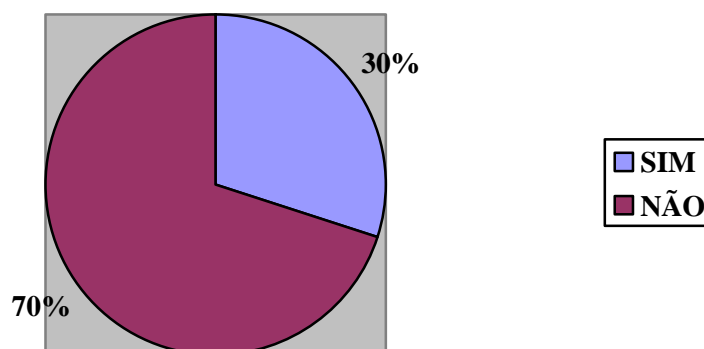


Gráfico 2: Trabalho sob pressão

Após esta questão que foi aplicada (Você consegue trabalhar sob pressão?), conclui-se, então, que através do gráfico 2 pode-se dizer que 70% dos entrevistados não conseguem trabalhar sob pressão e 30% apenas conseguem. Levando-se em consideração que a maioria respondeu negativamente, pode-se concluir que o trabalho sob pressão é um fator que desmotiva equipe. A cobrança por uma meta ou produção deve-se ser exigida com cautela para que não haja a desmotivação de uma equipe.

### ESTABILIDADE NA EMPRESA

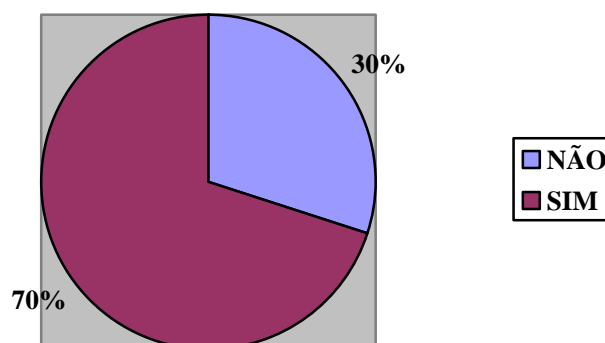


Gráfico 3: Segurança e estabilidade na empresa

Nessa pergunta dos nove entrevistados, 70% não sentem como contratados efetivos, e 30% já se sentem estabilizados na empresa, então através do gráfico, pode-se dizer que a estabilidade é importante para a motivação. Quando um funcionário sente coagido a ser

dispensado de uma organização, o mesmo não tem condições psicológicas para desempenhar sua função na empresa conforme regras da mesma.

Após análise da pesquisa de campo comparado com a bibliografia, conclui que a motivação é algo predominante para o funcionário e organização para alcançar resultados desejados.

## 5. Considerações finais

De acordo com os autores citados na revisão bibliográfica e na pesquisa de campo realizada sobre motivação, como observado, “a motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura cada momento, no fluxo permanente de vida. Ela também é intrínseca, isto é, que está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Durante o estudo foi possível compreender, tanto na revisão bibliográfica quanto na pesquisa de campo, que a motivação é um fator predominante para alcançar resultados através de funcionários.

Observando o resultado da pesquisa de campo, a maioria dos entrevistados diz que se considera motivada em suas tarefas.

É importante para o lado profissional o fator motivação por parte da empresa.

O trabalho sob pressão é um fator negativo, pois os funcionários sofrem pressões psicológicas, devido à cobrança excessiva.

O respeito da organização para com seus funcionários contribui também com a motivação pessoal.

O relacionamento com o seu superior influenciam na motivação dos colaboradores, esse é um fator essencial para o desempenho empresarial.

As metas estabelecidas pela empresa quando atingidas, dizem respeito à motivação, pois a empresa elogiando ou recompensando seu funcionário faz parte do incentivo para próximas metas.

A satisfação dos funcionários na função que exerce na empresa tem tudo a ver com a motivação, pois não adianta a empresa investir na motivação, se o seu colaborador não está satisfeito com o cargo que ocupa.

Ter estabilidade na empresa é um fator preponderante para a motivação. Quando o funcionário sabe que a qualquer momento pode ser demitido, o mesmo sofre um desequilíbrio emocional, então, a sua motivação fica abalada.

Ter autonomia sem ter que recorrer ao chefe também é granjeado por parte dos funcionários como algo positivo.

A motivação bem trabalhada por uma empresa promove para um funcionário sua autoestima, satisfazendo a exigência da organização e do mercado de trabalho, superando assim, resultados almejados.

Os colaboradores que responderam as perguntas do questionário adicionaram mais sugestões sobre a motivação, acrescentaram que os mesmos passam a maioria do tempo nas empresas (mais do que com sua própria família) e que, por esse motivo, é preciso manter um ambiente que seja organizado e harmonioso de ambas às partes (empresa e funcionários), para que haja respeito e companheirismo de cada membro da organização.

Temos como exemplo a empresa Medley (Indústria Farmacêutica de Genéricos), que valoriza e motiva seus funcionários com bonificações, como quando um funcionário tem alguma ideia para redução de custos, a empresa bonifica o colaborador com uma quantia em dinheiro significativa, além de fotografá-lo, citar sua idéia e inserir-la na revista que a própria empresa publica. Outro ponto positivo é que a empresa tem um programa de incentivo para funcionários ajudarem pessoas carentes. A mesma promove uma festa junina, e os convidados são pessoas de baixo poder aquisitivo e os funcionários são voluntários para trabalharem na

feita. Isso faz com que o funcionário se sinta ainda mais motivado por ajudar pessoas que não têm condições de vida digna, devido às circunstâncias decorridas.

Este trabalho de conclusão de curso leva-nos a concluir que as pessoas de modo geral precisam ser motivadas dentro das organizações, pois dentro de uma empresa há rotinas que acabam implicando na motivação de seus colaboradores. Apesar de haver pessoas auto-motivadas, existem aquelas que precisam de outros para motivá-las. Por esse motivo as organizações estão cada vez mais investindo em departamentos específicos para esse fator importante que é a motivação de seus funcionários.

## **Referências**

- [1] CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas; O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [2] NEWSTROM, J. W. e DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- [3] GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na administração: Como Jogar e Ganhar o Jogo do Poder na Empresa**, São Paulo: Atlas, 1994
- [4] VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. Atlas, 2005
- [5] GABRIEL, M. **RMC portas abertas para o progresso**. Destaque Empresarial, ano XII, nº 35, 2011, p.96
- [6] NAJJAR, E. **R\$ 151,2 bilhões**. Distribuição, maio 2011, p. 40
- [7] BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

## MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO PRODUTIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Silvia Regina Cosmo<sup>51</sup>  
Marshal Raffa<sup>52</sup>

### RESUMO

Objetivou-se destacar as competências e habilidades necessárias para estimular a produtividade na equipe de trabalho. As empresas estudadas possuem características particulares em seu modelo de atuação. Justificou-se este estudo para que as organizações passem a ter consciência da situação atual dos atributos relacionados aos estilos de liderança, treinamento, autonomia e *feedback*, e ainda elaborar perspectivas de gestão que se responsabilize integralmente pela promoção da produtividade da equipe para que os riscos, tais como rotatividade, desmotivação e absenteísmo, sejam evitados ou até mesmo eliminados. Estes fatores levantaram a seguinte questão: Como os modelos e práticas de gestão podem influenciar na produtividade dos colaboradores? Com o intuito de explicitar para as empresas a real situação da gestão, elaborou-se um questionário composto por treze questões de caráter fechado, os resultados foram confrontados com os modelos de gestão considerados padrão de desenvolvimento e concluiu-se que existe ausência de rigor no padrão dos processos de gestão, caracterizando uma necessidade de aprimoramento da área.

**Palavras chave:** Produtividade, Gestão, Colaboradores, Recursos Humanos.

### *Abstract*

*The objective was to highlight the skills and abilities necessary to stimulate productivity in the work team. The companies studied have particular characteristics model of action. This study was justified for organizations to begin to be aware of your current situation related to the attributes of leadership styles, training, autonomy and feedback, and also develop perspectives of management that it's fully accountable for promoting the productivity of the team so risks such as turnover, low morale, absenteeism are avoided or even eliminated. These factors raised the following question: How the models and management practices can influence employee productivity? In order for companies to explain the real situation of management, promoted to a questionnaire consisting of thirteen (13) alternative questions, the results were compared to the considered standard management models of development, which concluded that there is an absence of rigor in default management processes, featuring a need to improve the area.*

**Keywords:** *Productivity, Management, Employees, Human Resources.*

### 1 Introdução

O objetivo da pesquisa foi coletar dados e informações relativos à forma de gestão utilizada nas organizações. Utilizou-se, como objeto de estudo, empresas de diferentes ramos de atividade, situadas na região metropolitana de Campinas (RMC).

Buscou-se avaliar o contexto em que as empresas estão inseridas e como relacionam seus métodos de gestão à produtividade. O mercado atual exige que o modelo de gestão

---

<sup>51</sup> Graduada em Administração de Empresas. Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (E-mail: silviareginacosmo@gmail.com).

<sup>52</sup> Prof. Titular nas Faculdades Network – Nível Especialista - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (E-mail: marshalraffa@ricardoxavier.com.br).

contemple todas as características necessárias para suprimento das demandas existentes no cotidiano organizacional que, por sua vez, é repleto de desafios.

Para eficácia dos processos que envolvem tais características, tornou-se necessário capturar e desenvolver habilidades técnicas e humanas nas equipes de trabalho.

Desta forma, os requisitos a serem explorados estão voltados para as seguintes técnicas: comunicação, capacidade de relacionamento, desenvolvimento, liderança, autonomia e *feedback*. Tais competências devem ser direcionadas pelos líderes/gestores, por isso a gerência deve preocupar-se em liderar seus subordinados de forma que todos os atributos relacionados às tarefas sejam melhorados, para que o resultado final seja alcançado da melhor forma possível.

Em função dos fatores estarem intrinsecamente relacionados à forma de atuação dos líderes e gestores, formulou-se seguinte pergunta-problema: Como os modelos e práticas de gestão podem influenciar na produtividade dos colaboradores?

Justificou-se a pesquisa, uma vez que, em geral, as organizações possuem ausência ou deficiência de algumas das competências mencionadas, podendo estar propensos à improdutividade ou dificuldades em suas atuações. Dentro das organizações os resultados puderam contribuir para a melhoria ou implantação dos temas levantados e, para os leitores acadêmicos, a pesquisa forneceu uma visão geral do que uma organização é composta.

## 2 Referencial teórico

Ao longo do tempo, o trabalho braçal foi substituído por equipamentos da era digital, com isso a economia mundial foi se tornando cada vez mais interdependente, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. A estrutura organizacional, as mudanças em seus departamentos, os cargos e as funções passaram por transformações.

Cada funcionário passou a ter suas atividades organizadas de acordo com a sua função, para que assim fosse possível se aprimorar e desenvolver a medida que as necessidades foram surgindo, já que o emprego começou a migrar intensamente do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental. [1]

Compreende-se, que o potencial humano obteve um destaque significativo, pois dados e informações começaram a se expandir rapidamente sendo necessário à construção de uma estrutura que acompanhasse a difusão do conhecimento gerando um contexto completamente diverso tendo como foco principal a execução de metas conjuntas e não necessariamente de tarefas.

Para obter um entendimento sobre a situação atual das empresas é preciso conhecer o funcionamento e os objetivos que fazem parte da sua dinâmica. Ilustra-se de acordo com o seguinte trecho do autor:

Hoje a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim lançarem um objetivo comum. [2]

Atualmente as empresas possuem um cenário altamente dinâmico, desafiador, com recursos materiais, financeiros e tecnológicos que devem ser utilizados com eficiência e eficácia. Pode-se afirmar que as empresas são constituídas por um conjunto de fatores interdependentes, cujas partes interagem para formar um todo complexo.

As empresas possuem necessidades e objetivos que isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. [2]

Tais limitações são superadas com habilidades e conhecimentos coletivos oferecidos pela diversidade da equipe. Para que haja qualidade nesta sistemática é preciso que exista reciprocidade entre as pessoas e as empresas utilizando *feedback* e avaliação do desenvolvimento. Desta maneira, as empresas terão meios para identificar as condições individuais de cada um para direcionamento das atividades e conseqüentemente exprimir e avaliar o retorno das expectativas firmadas.

## 2.1 Recursos humanos e suas tendências

A dinâmica organizacional passou a auxiliar as pessoas a atingirem seus objetivos e superarem suas limitações. Ilustra-se o conceito, de acordo com o seguinte trecho do autor:

O enfoque de Recursos Humanos baseia-se no desenvolvimento, está preocupada com o crescimento e desenvolvimento das pessoas no sentido de atingirem os mais altos níveis de competência, criatividade, realização considerando que as pessoas são os recursos centrais em qualquer organização e sociedade. [3]

As pessoas são encaradas como um recurso dentro da organização e não mais como executores de tarefas. É responsabilidade do RH desenvolver e aprimorar as competências necessárias para suprimento das demandas empresariais.

Considerando que as práticas de RH estão sendo firmadas, é notável destacar que, assim como os colaboradores possuem expectativas a serem satisfeitas, as empresas também precisam que suas necessidades sejam atendidas, havendo sinergia entre ambos é possível garantir a sobrevivência no mercado, já que as empresas com isto estão percebendo a necessidade de desenvolverem estratégias que visem o comprometimento e não o controle das pessoas.

Compartilhar a elaboração de estratégias pode criar certa potencialidade que também pode auxiliar no comportamento do colaborador, dando-lhe autonomia, ao mesmo tempo em que desenvolve sua criatividade, lidando com novos sistemas de informações. Conforme Costa [4], os objetivos e estratégias quando amplamente comunicados e difundidos podem representar o passo inicial para aprendizado e conhecimento dos colaboradores, objetivando o saber fazer. Este conceito parte do princípio de que é preciso que as empresas ajam de maneira coletiva para preparar os colaboradores para execução das atividades.

Os gestores também são importantes para que processo tenha fluidez. A partir daí novos aspectos são levados em consideração: O modelo de gestão, treinamento, autonomia e *feedback*. Essas características são absolutamente relevantes para obtenção de produtividade, porém, para adquiri-los é preciso que haja capacidade de ensinamento e subsídio por parte da empresa.

Desta forma, o objetivo da pesquisa é medir o grau de atuação da gestão no cotidiano dos funcionários e ainda, constatar se o ambiente é compatível com o mercado de trabalho atual, altamente competitivo e desafiador.

Quando se trata de modelos e práticas de gestão, dois aspectos são considerados: credibilidade e confiança. Esses atributos precisam transparecer aos olhos dos colaboradores para que os mesmos sintam segurança em adotar posturas que promovam as mudanças necessárias, a mudança organizacional bem-sucedida torna-se viável quando é possível visualizá-las com novos olhos [5]. O autor indica que para obtenção da mudança é necessário deter uma visão correta do panorama em questão.

Pode-se dizer que o ambiente de atuação do RH ou o líder são fatores determinantes para um futuro promissor. O papel destes consiste em criar juntamente com os colaboradores, um ambiente seguro no que diz respeito ao compartilhamento de ideias e aprimoramento de habilidades.

Para assegurar que a equipe atingirá os resultados esperados é preciso que as empresas possuam mecanismos de estímulo e controle. Dentre os métodos existentes, listam-se abaixo, os que mais se destacam na construção da estrutura organizacional.

## 2.2 Treinamento

Sua funcionalidade é subsidiar a execução de tarefas. Desde o início dos sistemas organizacionais essa atividade é reconhecida como elemento significativo da produtividade. O colaborador precisa ser capacitado para execução de qualquer tarefa é preciso fazer o correto e acompanhar o crescimento da empresa, isto é, os colaboradores devem se adaptar a funcionalidade das empresas.

De acordo com Aranha [6], o processo de capacitação das pessoas tem por missão ensiná-las a pensar, a reelaborar a fazer autocrítica, os indivíduos não só precisam saber "como fazer", mas também conhecer o "por que do como fazer". A equipe precisa ter consciência de todos os fatores que englobam sua atividade para compreender o objetivo final da empresa. Esses fatores estão intrinsecamente relacionados à motivação dos trabalhadores, pois fornecem segurança, confiança e conseqüentemente satisfação por estarem cientes de que seu trabalho está sendo feito de forma correta.

Os programas de treinamento também estreitam a relação empresa/funcionário e adaptam as habilidades dos colaboradores a realidade da empresa. Desenvolvendo as características intelectuais, os colaboradores passam a ter uma visão mais ampla, podendo adquirir autonomia, para que, em médio ou longo prazo possam participar das tomadas de decisões.

Um dos principais objetivos do treinamento é agregar qualidade as atividades para obtenção da produtividade e evitar retrabalho.

## 2.3 Autonomia/*Empowerment*

*O empowerment é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. [7]*

A autonomia é uma forma de integrar os colaboradores com a gestão, ao mesmo tempo em que estimulam sua qualificação. As tomadas de decisões devem estar plenamente adequadas às funções nos diferentes níveis hierárquicos, considerando a capacidade individual de cada funcionário, para objetivar a melhoria contínua da eficiência das operações dentro da empresa. Desta forma, passa a ser remota, a possibilidade de insatisfação do cliente, em decorrência de insuficiência de autoridade para tomada de decisão.

A autonomia envolve liberdade nas decisões, possibilidade de crescimento profissional e ainda, independência. Esses fatores contribuem para que o funcionário sinta-se motivado e preparado para assumir novas funções. Esta premissa é ilustrada de acordo com o seguinte trecho do autor:

*A autonomia profissional é um fato indiscutível dentro do contexto empresarial, as ideias desenvolvidas nos projetos empresariais devem ser embasadas em conhecimento tanto dos planejadores como dos executores das tarefas diárias. Sendo necessária a especialização na área de atuação, para que aconteça o desenvolvimento das atividades de forma rápida e proveitosa tanto para a instituição quanto para os colaboradores. [8]*

Todos os envolvidos nas atividades têm algo a acrescentar, pois todos possuem visões, ideias e opiniões de diferentes ângulos, disponibilizando riqueza nas alternativas de solução. Uma única visão pode desencadear decisões incorretas ou inapropriadas.

## 2.4 *Feedback/Acompanhamento*

O *feedback* é uma competência interpessoal utilizada nas empresas para fornecer informações positivas ou negativas sobre o desenvolvimento dos colaboradores. Tal conceito é detalhado, por meio do seguinte trecho do autor:

Seu papel no processo envolve, por exemplo, o uso dos meios disponibilizados como elemento de apoio a gestão e a tomada de decisão, o esclarecimento aos profissionais locados em sua equipe dos objetivos de avaliação e de sua importância, a condução do processo de maneira clara, imparcial e negociada, a prática de *feedback* e a orientação aos subordinados no tocante a ações que devem ser realizadas como forma de suprir pontos de melhoria identificados no processo de avaliação. [9]

Os principais objetivos são conhecer, melhorar/manter o grau de qualidade do comportamento da equipe e desenvolver autoconhecimento nos envolvidos.

Seja positivo ou negativo, o *feedback* deve ser uma tarefa constante nas empresas, pois está intimamente relacionada aos métodos de gestão e controle. No entanto, este mecanismo deve ser elaborado com assertividade para que o receptor colete informações precisas e corretas. Para isto, é necessário que o gestor acompanhe de perto o cotidiano dos funcionários para obtenção de dados precisos, ou seja, o *feedback* precisa ter sustentação, fatos que comprovem as opiniões.

Os líderes, e os gestores têm um papel fundamental junto à ferramenta de *feedback*, pois está nas mãos dos mesmos a responsabilidade de aplicar o processo junto aos funcionários. Por essa razão, esses profissionais responsáveis pela realização deste processo devem preparar-se para o momento de fazê-lo com suas respectivas equipes, precisam encontrar a melhor forma de estruturar a fala, o ambiente, a forma de como verbalizar o que precisa ser dito e se fazer claro na ocasião. [10]

Os responsáveis pela execução do *feedback* devem se preparar, pois é através desta prática que os colaboradores repensarão sua atuação. Para o *feedback* negativo, a forma ideal é iniciar e finalizar o processo ressaltando os aspectos positivos do colaborador, desta forma, o receptor terá uma postura mais pacífica em relação aos aspectos que necessitam de melhorias, principalmente que humanamente as pessoas são dotadas de qualidades e defeitos.

Para obtenção de um resultado promissor, após a prática do *feedback*, o gestor precisa identificar os resultados através de um acompanhamento direto, sem este fator o trabalho inicial é improdutivo e seu valor é deteriorado por parte do colaborador.

## 2.5 Estilos de liderança

A liderança é um fenômeno social necessária em qualquer grupo de pessoas. É função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo, trata-se de uma relação funcional. [11]

As organizações empresariais são sistemas compostos por grupos de pessoas que compartilham um objetivo comum. São administradas através do comando daqueles que são os responsáveis diretos por seu progresso e desenvolvimento.

Este comando deve ter como foco principal influenciar a equipe de maneira que todos sintam-se valorizados, integrados e que alcancem os objetivos expostos pela empresa de maneira sinérgica. O conceito de líder envolve a aceitação voluntária de sua autoridade pelos



demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo. [12]

A liderança pode ser positiva quando aceita pelos liderados e, sua aceitação deve-se a contribuição dada à equipe para cumprimento dos objetivos.

É notável que existam vários tipos de líderes, por não ser possível determinar um padrão frente à diversidade de acontecimentos, situações que uma organização pode enfrentar. No entanto, os estilos de comando, em geral, se enquadram em três características sendo elas; habilidade técnica refere-se ao conhecimento de uma determinada área em específico, por exemplo, contador, engenheiros etc., habilidade humana é a técnica de desenvolver equipes de trabalho e por fim, habilidade conceitual que é a capacidade de ideias, planejamento em longo prazo. [13]

Tais habilidades devem ser equilibradas e utilizadas na medida em que as necessidades surgem, caracterizando, portanto, uma liderança denominada situacional. Esta se refere à liderança adequada ao acontecimento momentâneo. Os que defendem a tese da liderança situacional advogam que o comportamento do líder é o previsto na curva de maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme maturidade dos liderados. [13]

Para que haja êxito na administração das situações ocorridas no cotidiano empresarial, é necessário que exista compatibilidade nas atitudes tomadas, isto é, a postura adotada na situação A não pode ser a mesma na situação B, cada ocasião necessita de uma solução particular, o que caracteriza um comportamento multidisciplinar na atuação dos líderes. Conforme as organizações se desenvolviam foi notado que a liderança possui um único objetivo, influenciar os colaboradores para a qualidade. Porém, existem diversos estilos, de acordo com o detalhamento a seguir:

**Autoritário ou autocrático:** Hollenbeck [14], afirma que este estilo toma praticamente todas as decisões por si mesmo, não há consulta ao grupo e destina as tarefas de maneira imperativa. Conforme Crainer [15], a gerência é baseada no medo. Não há estímulo para a iniciativa pessoal, esse tipo de liderança gera conflitos, e motiva atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação e motivação. Hollenbeck [14], ainda afirma que no ambiente em que vivemos hoje, orientado por projetos e movido pelo trabalho em equipes, a liderança autocrática está ficando cada vez mais rara.

**Democrático:** Segundo Hollenbeck [14], trabalham com o grupo para ajudar seus membros a chegar as suas próprias decisões. Caracterizando, portanto, um estilo participativo, que compartilha com os colaboradores a responsabilidade de liderar, inserindo-os no processo de tomada de decisão. O grupo participa na discussão do planejamento do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões feitas pela equipe.

**Paternalista:** Conforme Junqueira [16], as equipes tomam decisões e direcionam suas atividades. O líder tem uma atitude bastante passiva. É aquela que protege os integrantes dos perigos externos que possam ameaçar o grupo. É do tipo não diretivo; o líder age como integrante do grupo e só intervém se houver solicitação por parte da equipe. O grupo é o responsável por levantar e dirimir os problemas. O líder não decide a divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

Segundo Hollenbeck [14], para que a liderança seja eficaz com seguidores com características diferentes, serão necessários diferentes estilos de liderança. Os diversos métodos de liderança devem ser utilizados de acordo com a circunstância, o maior desafio é saber como aplicar cada estilo, e em quais momentos e tarefas a serem desempenhadas. É função do líder conhecer a equipe para que assim possa obter condições de planejar o estilo mais compatível, considerando obviamente suas limitações pessoais.

### **3 Metodologia**

O estudo buscou nas organizações informações relativas às competências promovidas pela área de Recursos Humanos (RH). O foco foi identificar a existência ou não de fatores, tais como treinamento, *feedback*, estilos de liderança e autonomia, características importantes para obtenção da produtividade e desenvolvimento empresarial. Para sustentação da pesquisa, foram selecionadas empresas situadas na Região Metropolitana de Campinas (RMC), cujos ramos de atividade são: Comércio Eletrônico, Tecnologia da Informação (TI), Produção de Aeronaves e a última uma consultoria de Recursos Humanos. Os nomes foram mantidos em sigilo por exigência das mesmas.

Os dados e informações foram obtidos por meio de uma pesquisa empírica. Conforme Demo [17], este método é voltado para a face experimental e observável dos fenômenos. É aquela que manipula dados, fatos concretos. Desta forma, a coleta de dados foi feita diretamente na empresa por meio de um (1) questionário composto por treze (13) questões alternativas diretas, sendo três (3) para o tópico treinamento, três (3) para o tópico *feedback*, quatro (4) para o tópico autonomia e três (3) para o tópico estilo de liderança.

A pesquisa foi feita no modelo quantitativo. Na pesquisa quantitativa, os dados são colhidos através de questionários com perguntas claras e objetivas, as quais garantem a uniformidade no entendimento dos entrevistados e também a padronização dos resultados. [18]

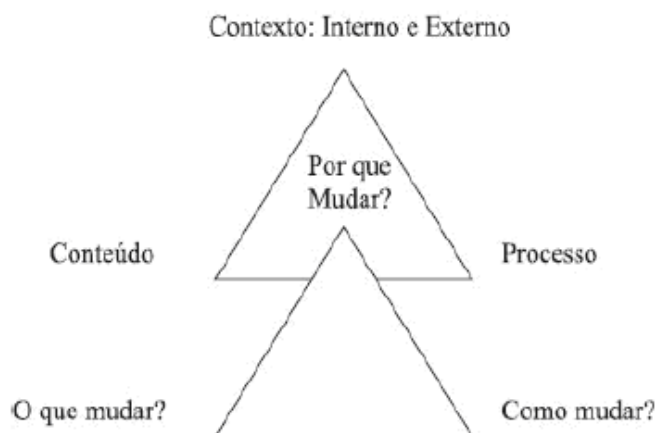
De acordo com Köche [19], em primeiro lugar, há de se ter clareza dos limites e limitações das pesquisas com as quais se trabalha. Em função do modelo de gestão envolver diversos temas dentro da área de RH, as questões para cada tópico foram elaboradas de forma sintetizada para que fosse possível coletar dados gerais e precisos sobre a influência exercida pelos modelos e práticas de gestão na produtividade da empresa.

Conforme Köche [19], na ciência contemporânea, a pesquisa é um processo decorrente da identificação de dúvidas e da necessidade de elaborar e construir respostas para esclarecê-las. Sendo assim, as dúvidas levantadas estão relacionadas ao enquadramento das empresas nos padrões considerados produtivos e, ainda, se existe alguma movimentação interna para aprimoramento do setor. Köche [19], ainda aponta que o problema de investigação surge da crise do conhecimento disponível, enquanto modelo teórico insuficiente para explicar fatos. Nota-se, então, que a pesquisa se tornou um modelo enriquecedor de conhecimentos.

Optou-se por colaboradores atuantes em todos os setores, sendo operacional, auxiliar e gerente, nos quais as atividades podem ser regulamentadas direta ou indiretamente por seus gestores. Para implantação do questionário o entrevistador selecionou cinquenta e seis (56) colaboradores, sendo quatorze (14) Produção de Aeronaves, dezesseis (16) Consultoria de Recursos Humanos, seis (6) Comércio Eletrônico e vinte (20) Tecnologia da Informação (TI).

Este número forneceu dados sobre o patamar em que a empresa se encontra no que diz respeito aos processos de desenvolvimento e preocupação com os colaboradores.

O objetivo foi identificar qual aspecto do setor de RH precisa ser mais analisado e estudado, considerando como meta um ambiente de trabalho produtivo tanto para empresa quanto para os colaboradores. Após obtenção dos resultados sugere-se a interpretação da Figura 1, em que constam os procedimentos para iniciação das mudanças necessárias:



**Figura 1:** Modelo de Interconexão Triangular **Fonte:** Fischer (apud Dutra, 1996)

A Figura 1, representa que os resultados obtidos na pesquisa podem auxiliar no processo de reconhecimento do que está deficiente na empresa. Esta iniciativa é importante, pois determina a postura mais adequada para o processo de mudança. Devem-se ter em foco, as razões que estimulam a necessidade de mudança, como mudar e o que mudar.

#### 4. Resultados e discussões

Considerando que a meta da pesquisa foi identificar o panorama geral das empresas, o questionário foi elaborado de maneira sintetizada para abranger diversos temas.

No momento em que a pesquisa foi aplicada, alguns entrevistados demonstraram receptividade e agilidade na escolha das respostas. Pressupõe-se, portanto, que alguns destes colaboradores têm conhecimento e expectativa de aprimoramento dos atributos que envolvem a gestão da empresa para qual destinam seus recursos técnicos e intelectuais.

No Gráfico 1, foi explorado informações a respeito da prática de treinamento voltado para atividade desempenhada na empresa:

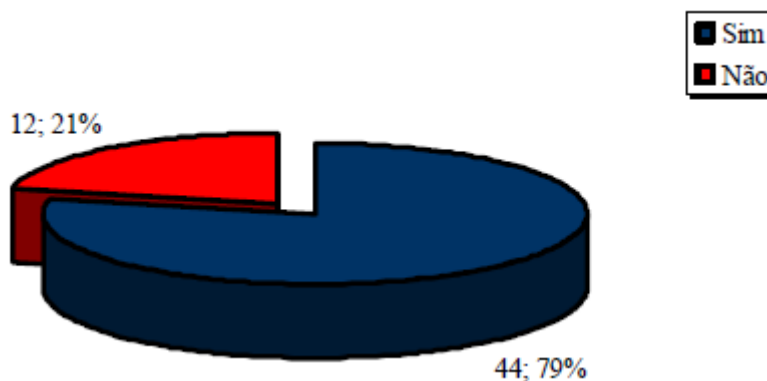


Gráfico 1: A empresa fornece treinamento voltado para a especialização técnica das funções, ou seja, você recebe treinamento para aplicar as suas atividades?

Fonte: Autoria Própria, 2011.

Observa-se que a maior parte das empresas (79%) fornece um treinamento voltado para especialização técnica das funções exercidas, isto é, as empresas estudadas estão buscando estruturar os métodos de trabalho para obtenção de qualidade e padrão. 21% não obtiveram treinamento para execução das tarefas ficando mais propensos à falta de qualificação e atualização.

No Gráfico 2, constam informações relacionadas ao resultado do treinamento aplicado:

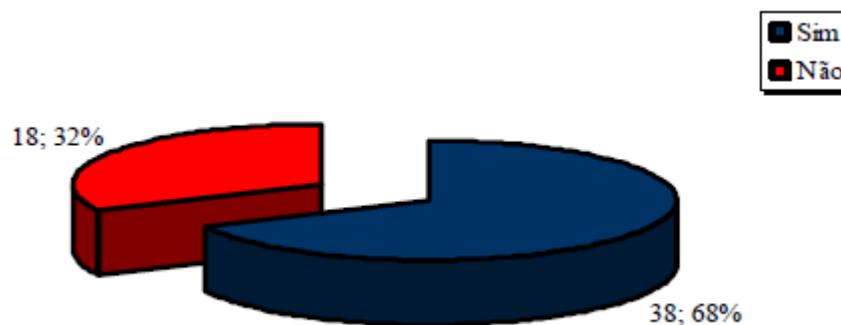


Gráfico 2: A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo ministrado em treinamento? Fonte: Autoria Própria, 2011.

Esses dados demonstram que o treinamento prepara 68% dos colaboradores para desempenhar com qualidade suas tarefas.

Porém, há um número relevante, 32% que considera o treinamento ineficiente para qualificar suas funções, pressupõe-se que é devido a falhas na aplicação dos fatores que compõe o preparo do treinamento. Pode existir divergências no diagnóstico da necessidade do treinamento, planejamento inconsistente, implementação deficiente ou avaliação incorreta.

No Gráfico 3, há um detalhamento sobre a frequência do treinamento.

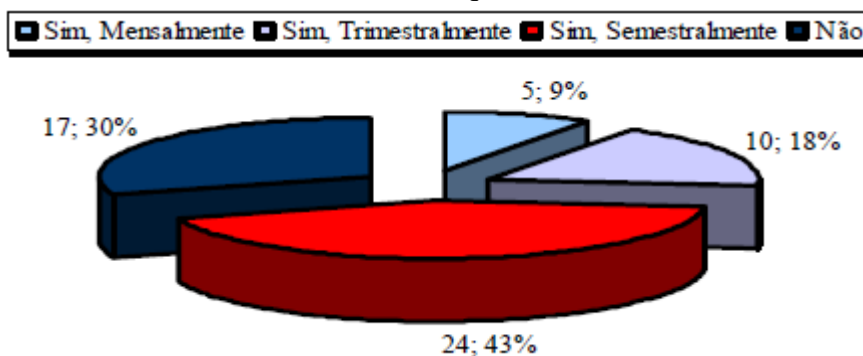


Gráfico 3: Existe frequência nos treinamentos desenvolvidos pela empresa? Fonte: Autoria Própria, 2011.

Nota-se que as empresas possuem diferentes frequências na prática do treinamento sendo, 9% mensalmente, 18% trimestralmente e 43% semestralmente. 30% alegam que não há uma programação. Essa diversidade de frequência provavelmente é devido à necessidade particular da cultura, perfil de cada empresa.

No Gráfico 4, buscou constatar se as empresas estimulam a autonomia das equipes.

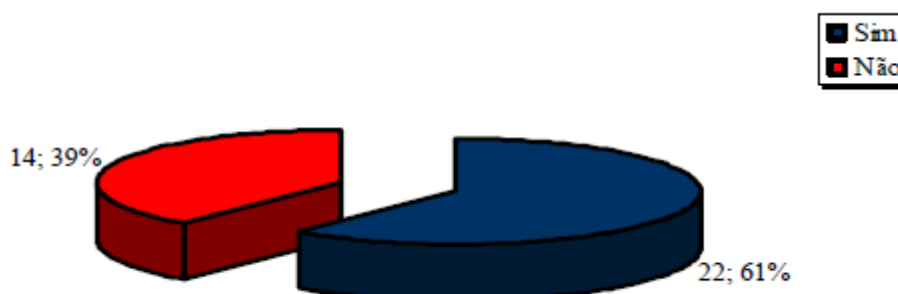


Gráfico 4: No seu setor existe autonomia para as tomadas de decisões, sem intervenção do líder? Fonte: Autoria Própria, 2011.

Analisando o Gráfico 4, observa-se que 61% dos colaboradores desempenham suas atividades com autonomia tomando decisões quando necessário. 39% dependem de um gestor para comandarem o setor e tomar as decisões. Este número indica que ainda é presente em

algumas empresas, o estilo centralizador, aquele que detém as informações/conhecimentos necessários para as tomadas de decisões.

No Gráfico 5, questiona-se a autonomia como fator determinante no funcionamento da empresa.

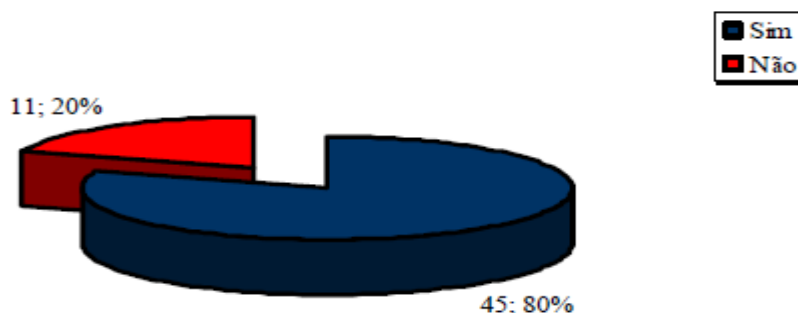


Gráfico 5: A autonomia dos funcionários é necessária para o funcionamento das tarefas da empresa?

Fonte: Autoria Própria, 2011.

Percebe-se que a autonomia é um aspecto extremamente importante nas empresas e que 80% dos entrevistados dependem desta característica para executarem suas atividades. Uma pequena parte (20%) precisa que um líder seja responsável pelo funcionamento das atividades.

No Gráfico 6, foi explorado informações relacionadas à criatividade dos colaboradores.

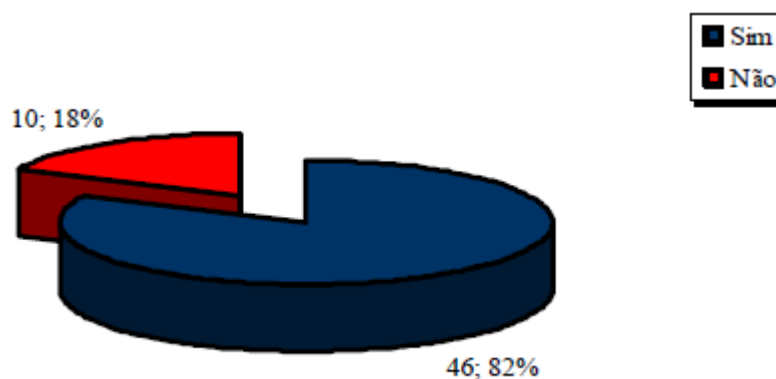


Gráfico 6: As ideias e criações dos colaboradores são solicitadas por parte dos gestores?

Fonte: Autoria Própria, 2011.

Essa ilustração destaca que as ideias e criações foram solicitadas na maior parte dos entrevistados (82%), isto porque as organizações dependem de novas ideias para sobreviverem de forma competitiva no mercado. Um número inexpressivo (18%) não tem sua criatividade estimulada, pressupõe-se que a empresa não dispõe de recursos necessários para que esta criatividade seja praticada.

No Gráfico 7, constam informações sobre a aceitação das ideias solicitadas.

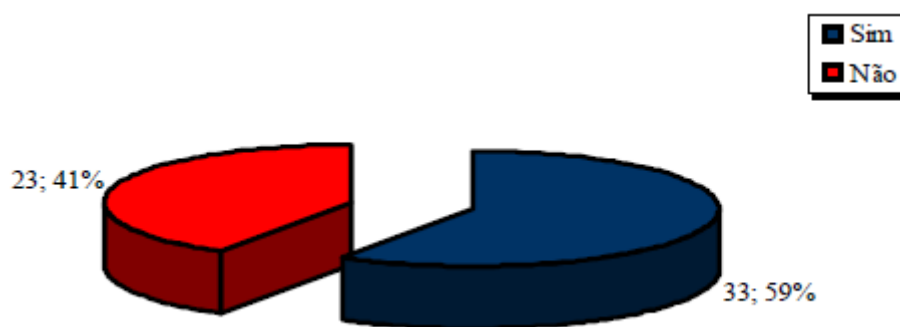


Gráfico 7: Em algum momento suas ideias foram aplicadas na empresa?  
Fonte: Autoria Própria, 2011.

Dentre aqueles que tiveram suas ideias solicitadas, 59% tiveram suas ideias aplicadas, esse número indica que tais colaboradores estão cientes das necessidades existentes na empresa. O percentual 41% ainda não contemplou essa experiência, pressupõe-se que parte deste número é subordinado a uma liderança autocrática, cujo perfil é centralizador e autoritário.

No Gráfico 8, o tema questionado é sobre os estilos de liderança.

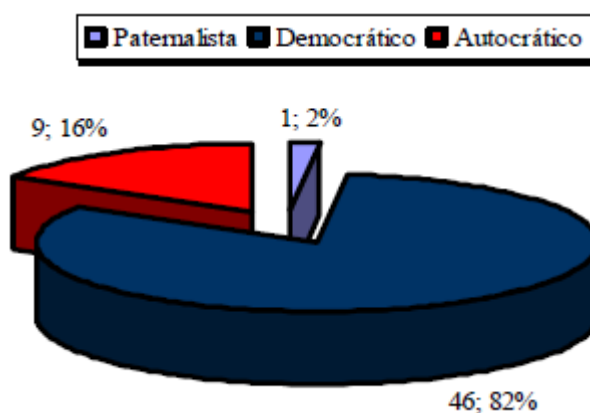


Gráfico 8: Dentre estes perfis, em qual o seu gestor se enquadra? Fonte: Autoria Própria, 2011.

De acordo com esses dados 82% caracterizam o estilo do líder como democrático, cuja liderança é voltada para pessoas e existe participação dos liderados nas tomadas de decisão, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo. 16% alegam serem subordinados a uma liderança autocrática, em que o gestor autoritário e diretivo. O líder toma as decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Apenas 2% afirmam que o líder é paternalista, aquele que possui uma relação paternal com os membros da equipe.

No Gráfico 9, constam informações sobre a produtividade promovida pelo estilo de liderança adotado pela empresa.

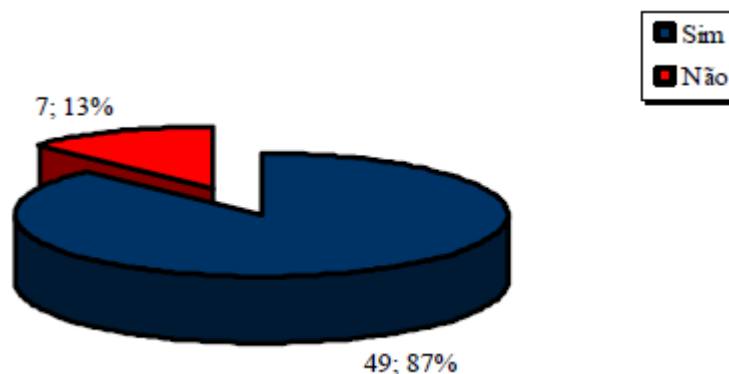


Gráfico 9: O estilo de liderança do seu gestor contribui para a produtividade do seu trabalho?  
Fonte: Autoria Própria, 2011.

Nessa ilustração, foi demonstrado que 87% afirmam que o estilo do gestor é determinante para sua produtividade, caracterizando reciprocidade entre líderes e liderados. Apenas 13% alegam que sua produtividade não está relacionada com o estilo do gestor, pressupõe-se que este número seja resultado de uma limitação no modelo de gestão ou setorial. Embora este número seja irrelevante, é válido notar que algumas empresas precisam de uma participação considerável do líder para a eficácia durante o desenvolvimento e o resultado das operações.

No Gráfico 10, foi verificado se o estilo do líder influenciou no comportamento da equipe.

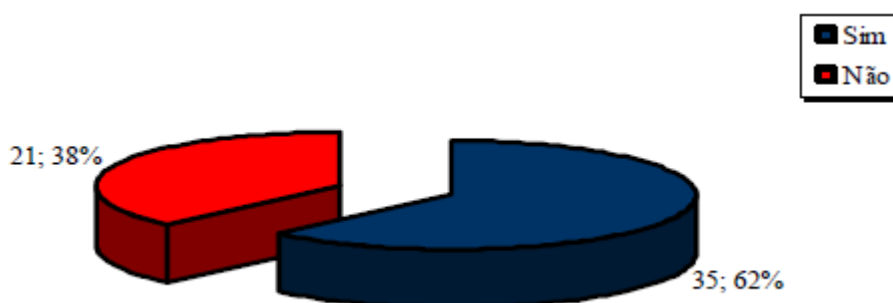


Gráfico 10: O comportamento da sua equipe foi desenvolvido de acordo com as exigências do estilo do seu gestor? Fonte: Autoria Própria, 2011.

Nesse gráfico 62% relatam que o comportamento da equipe é desenvolvido de acordo com as exigências do gestor e 38% afirmam que a equipe se desenvolveu independentemente. Este percentual pode estar relacionado à liderança democrática, ao mesmo tempo em que o líder participa, ele permite que a equipe se desenvolva de forma interdependente.

No Gráfico 11, constam informações relativas a *feedback* e sua frequência.

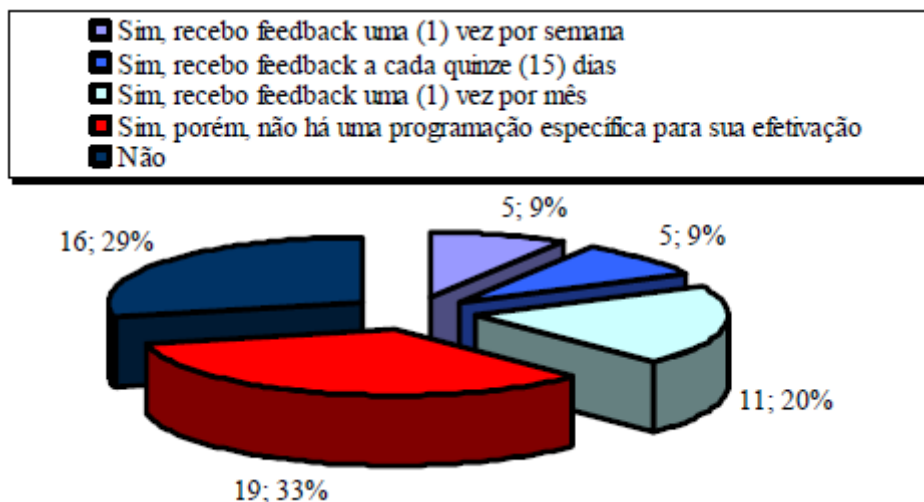


Gráfico 11: Você recebe *feedback* do seu gestor? Se sim, em qual frequência?

Fonte: Autoria Própria, 2011.

O Gráfico 11, demonstra que o *feedback* é um fator de auxílio já utilizado pelas empresas, mas que cada uma tem sua programação específica. Sendo, 9% uma (1) vez por semana, 9% a cada quinze (15) dias, 20% uma (1) vez por mês, 33% alegam que não há programação específica e 29% relatam que não recebem *feedback* sobre seu trabalho. É válido observar que os colaboradores que não recebem *feedback* estão mais propensos a erros e não estão cientes da opinião dos gestores sobre seu trabalho.

Já o Gráfico 12, contempla informações sobre as conseqüências da prática do *feedback*.

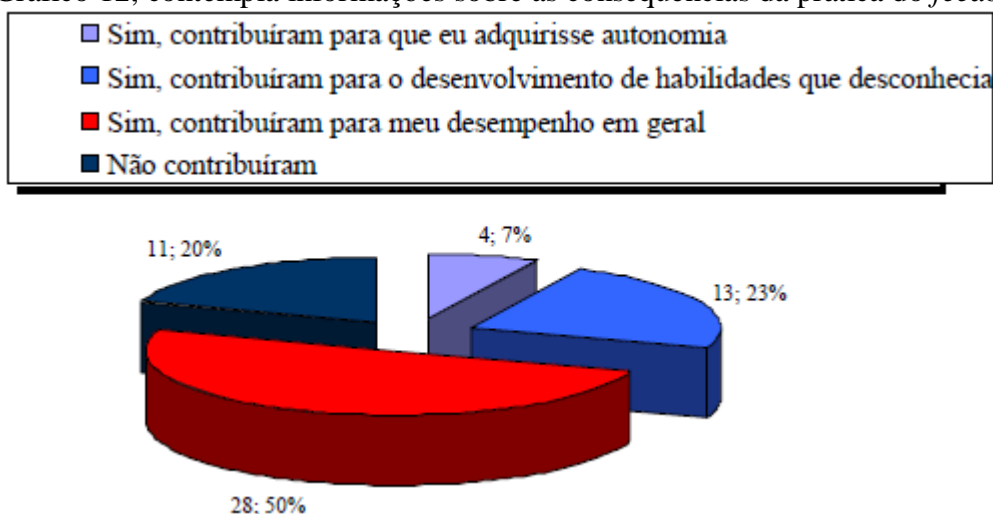


Gráfico 12: Os *feedbacks* recebidos contribuíram para seu aprimoramento profissional?

Fonte: Autoria Própria, 2011.

Percebe-se que toda movimentação feita pela empresa teve um resultado que promoveu alguma mudança. Conforme esses dados, 50% disseram que a contribuição foi feita de forma geral, 23% relatam que não conheciam algumas habilidades antes de receber o *feedback*, 7% afirmam que adquiriam autonomia e 20% alegam que não houve mudanças em seu comportamento.

O Gráfico 13, diz respeito ao acompanhamento dos resultados do *feedback*.



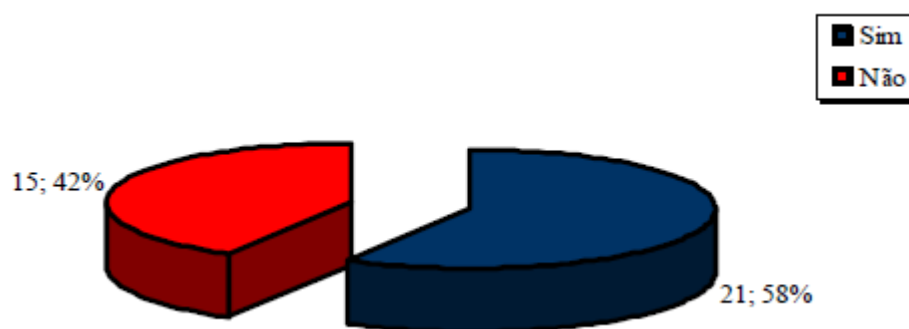


Gráfico 13: O gestor acompanhou as mudanças em seu comportamento, após a realização de um *feedback*?

Fonte: Autoria Própria, 2011.

Percebe-se que, após a realização do *feedback* 58% dos gestores acompanham o comportamento dos colaboradores e 42% relatam que não houve preocupação dos gestores em avaliar o retorno do *feedback*. É válido salientar que o *feedback* tem como objetivo promover mudanças e conscientizar os colaboradores de suas atuações. Esta competência deve ser feita em etapas, e não isoladamente, sendo a primeira, avaliação, seguida por *feedback* e, por fim, o acompanhamento dos resultados para obtenção da mudança estimada.

Nota-se que as competências, *feedback*, ideias/criações e gestão democrática, estão sendo promovidas nas empresas de forma relevante. Embora, tenha ficado perceptível que tais processos estão sendo praticados de forma incompleta, as organizações estão se movimentando para reconhecer e aprimorar o potencial dos colaboradores.

Pressupõe-se que os demais tópicos possuem pouco desenvolvimento devido à implantação recente do setor de RH ou dificuldade de adequação de uma gestão compatível com o perfil/cultura da empresa.

## 5 Considerações Finais

O estudo declarou que as empresas em questão estão buscando praticar alguns princípios da área de RH. Percebeu-se também, que há uma movimentação em prol do desenvolvimento do potencial de cada colaborador para obtenção de mão de obra qualificada.

Os princípios básicos para um colaborador exercer suas tarefas de forma satisfatória e produtiva é realizar um trabalho que lhe agregue valor, e, ainda, ser responsável, exclusivo por suas demandas. Estas características, por sua vez, são adquiridas somente se houver autonomia e liberdade de executar a tarefa da maneira que julgar ser a melhor, isto é possível se houver suporte por parte da empresa, posicionamento do líder e estímulo das características citadas na pesquisa.

No tópico treinamento, foi possível observar que a maior parte das empresas promove treinamentos para subsidiar qualidade e padronização de trabalho, porém, alguns números relataram ausência ou falta de qualidade, caracterizando para algumas empresas, necessidade de reavaliação neste processo, uma vez que a qualidade deve estar intimamente relacionada com qualquer ação executada.

Sugere-se, para o planejamento do tema, a realização de um levantamento sobre a atuação passada e presente da empresa, cujo processo fornecerá objetividade nos aspectos que deverão ser explorados no treinamento. O responsável pela condução do treinamento deverá ter total conhecimento do assunto ministrado. Além disso, a carga horária deverá ser suficiente para comportar a quantidade de temas.

O organograma empresarial relata que as empresas necessitam que os colaboradores tenham autonomia para depender o mínimo possível de um terceiro, adquirindo, então,

autosuficiência. Percebe-se que um número expressivo necessita que um gestor tome decisões.

Esta competência depende da estrutura de porte da empresa, uma grande organização necessita que várias decisões sejam tomadas em um curto espaço de tempo, tornando-se imprescindível a descentralização do poder, já as pequenas/micro empresas possuem um fluxo menor de produção, possibilitando a centralização de decisões. Desta forma, as empresas devem se conscientizar do nível em que estão situadas para se adequarem à delegação de poder. É importante destacar que para algumas empresas a autonomia é uma qualidade extremamente importante para o crescimento dos profissionais, por isso as empresas devem procurar maneiras de estimular esta competência.

As ideias e criações dos colaboradores também estão sendo integradas pelas empresas de forma significativa. Além da solicitação, também houve aceitação de ideias de alguns dos entrevistados. Isto porque esta competência gera diversidade nas empresas, possibilitando a competitividade no mercado.

Além desses fatores, o estilo de gestão é determinante para o desempenho do cotidiano empresarial, pois é este que mostra os caminhos a serem adotados. Entre os estilos estudados o que mais se sobressaiu foi o democrático, aquele que promove a ascensão das ideias dos liderados. Uma parte insignificante relatou que são subordinados a uma gestão autocrática, em que o líder é autoritário e diretivo, esta gestão está em baixa devido à ausência de espaço para os liderados que impossibilitam, em especial, a criatividade e autonomia dos colaboradores, fatores relevantes no mercado atual.

Segundo os entrevistados, o estilo mais destacado, democrático, contribui fortemente para a produtividade no trabalho, desta forma, as empresas devem estar atentas na escolha do estilo de gerenciamento adotado pelo responsável nos setores com base no perfil dos profissionais.

Em relação à prática de *feedback*, comprovou-se que não existe uma programação específica para sua efetivação e que houve retornos positivos entre os colaboradores. A produtividade dos colaboradores está diretamente interligada com os modelos e práticas adotados pela gestão. A pesquisa relatou que tais modelos podem interferir positivo ou negativamente na produção, uma vez que há dependência entre líderes e liderados, um depende do outro para nortear caminhos, tomar decisões etc. Tais competências são realizadas em alguns momentos, de forma isolada, mas é parte de um ciclo que desenvolve e modifica o todo. O conjunto de dados demonstrou que não há uma consolidação das práticas de RH caracterizando, portanto, uma iniciação da prática.

Através da pesquisa, as empresas participantes puderam ter real noção dos seus aspectos tanto positivos quanto negativos, e como seus colaboradores se sentem em relação às competências mencionadas.

## Referências

- [1] DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed – 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- [2] CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [3] DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. 8ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- [4] COSTA, M. A. S. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso Policarbonatos**. 2003. 142 f. Dissertação (Mestrado Profissional) (Especialização em

Planejamento Estratégico – Estudo de caso) – Universidades Federal da Bahia, Escola de Administração, 2003.

[5] WHEATLEY, M. J. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006.

[6] ARANHA, J. **Treinamento é fundamental na empresa**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1686594-treinamento-%C3%A9-fundamental-naempresa/>>. Acesso em: 7 set. 2011.

[7] CUNHA, T. F. **Empowerment**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empowerment/28894/> Acesso em: 20 set. 2011.

[8] AMORIM, R. M. S. **Gestão Empresarial: Autonomia, Ética, Reconhecimento e Prazer**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-empresarialautonomia-etica-reconhecimento-e-prazer/20924/>>. Acesso em: 7 set. 2011.

[9] FLEURY, M. T. L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: ed. Gente 2002.

[10] ALEXANDRE, A. L. **A importância do *feedback***. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html>>. Acesso em: 7 set. 2011.

[11] CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

[12] AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

[13] LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

[14] WAGNER III, J. A. ; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

[15] CRAINER , S. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura, 2000.

[16] JUNQUEIRA, G. **Liderança**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca/21553/>>. Acesso em: 13 set. 2011.

[17] DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[18] MONFERRARI, C. P. **Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa**. Disponível em: < <http://www.ucj.com.br/noticias/14-diario-do-comercio/59-pesquisa-quantitativa-xpesquisa-qualitativa.html>>. Acesso em: 10 out. 2011.

[19] KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 28ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

## PREVENÇÃO DE AGRAVOS À SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO ATENDENDO ÀS ESPECIFICAÇÕES DA NR 6

Simone Girardelli<sup>53</sup>  
Oswaldo Pereira da Silva Júnior<sup>54</sup>

### Resumo

O homem sempre trabalhou exposto a acidentes de trabalho. Com a inserção das máquinas no ambiente de trabalho, os riscos passaram a ser maiores, porém qualquer pensamento para o bem estar dos trabalhadores esbarrava nas principais doutrinas impostas pela Revolução Industrial. Com a criação das leis trabalhistas, foi criada uma nova visão do trabalho, que vai além do salário e da jornada de trabalho. Atualmente, é claro o fato de que a prevenção de acidentes no ambiente de trabalho só traz benefícios para as empresas e para os colaboradores. Neste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar notáveis melhorias observadas em uma empresa multinacional do ramo de fabricação de pneus situada na cidade de Sumaré, com a criação de um sistema destinado à prevenção de agravos à saúde dos colaboradores, atendendo às especificações da Norma Regulamentadora 6, que trata da utilização de Equipamento de Proteção Individual, e complementado com Instruções de Segurança e treinamentos por meio do Programa de Práticas Seguras. Através dessa iniciativa, foi possível observar queda considerável nos acidentes de trabalho e melhorias na qualidade do trabalho apresentado pelos colaboradores.

**Palavras chave:** Prevenção de Acidentes; Equipamento de Proteção Individual; Instruções de Segurança; Programa de Práticas Seguras.

### Abstract

*Man has always worked exposed to accidents. With the insertion of the machines in the workplace, the risks are higher, but any thought to welfare of workers collided in the main doctrines imposed by Industrial Revolution. With the creation of labor laws, has created a new vision of work that goes beyond wages and working hours. Today, of course the fact that the prevention of accidents in the workplace will only bring benefits to business and employees. In this context, the objective of this paper is to show remarkable improvements observed in a multinational company in the business manufacturing of tires in the city of Sumaré, with the creation of a system for the prevention of health hazards to employees, meeting the specifications of the Norm 6, which deals with the use of Personal Protective Equipment and complete with Safety Instructions and training through the Program of Safe Practice. Through this initiative, was possible observed a significant decrease in accidents at work and improvements in the quality of work submitted by employees.*

**Keywords:** Prevention of Accidents; Personal Protective Equipment; Safety Instructions; Program of Safe Practice.

---

<sup>53</sup> Graduação em Administração de Empresas, 4º Ano, Faculdade Network – Avenida Ampélio Gazzeta, 200, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: [simonegirardelli@hotmail.com](mailto:simonegirardelli@hotmail.com))

<sup>54</sup> Professor Pós Graduação de Produtos e Processos, Faculdade Network – Avenida Ampélio Gazzeta, 200, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: [silvaos@yahoo.com.br](mailto:silvaos@yahoo.com.br))

## 1 Introdução

Os acidentes do trabalho ocorrem durante toda a evolução do homem e sua luta pela sobrevivência, com a prática da pesca, caça, cultivo da terra, extração de minérios e as grandes produções nas indústrias.

Através da evolução do homem, do mundo e da sociedade onde vive, houve também alteração nas relações de trabalho, impulsionada principalmente pela Revolução Industrial. A máquina foi imprescindível para a realização desse plano. Por um lado, a Revolução trouxe o progresso, por outro ela fez crescer o número de acidentes de trabalho de forma descontrolada [1].

Durante a Revolução Industrial o ambiente de trabalho apresentava condições muito precárias como pouca iluminação, sem ventilação ou higiene. Eram admitidas crianças nas fábricas e os turnos de trabalho chegavam a 18 horas diárias. Mesmo com a exaustão dos trabalhadores, aqueles que não cumprissem sua jornada eram submetidos a castigos por parte dos empregadores. Também não existiam direitos trabalhistas como férias, 13º salário, descanso semanal remunerado ou outros benefícios, e os salários eram muito baixos [2].

Em vários tempos da história é possível observar o homem trabalhando exposto a diversos riscos. Porém, o Poder Público focou primeiramente seus esforços em questões como remuneração e duração da jornada de trabalho, dando atenção para a segurança do trabalho muito depois [3].

O Brasil teve um maior desenvolvimento da sua industrialização a partir de 1930 e sua consolidação após a Segunda Guerra Mundial, favorecido ainda pelo controle das importações.

Os índices de acidente aumentaram entre os anos de 1955 e 1960, quando a industrialização no Brasil cresceu mais.

Vários aspectos contribuíram para esse agravamento:

- nossa origem essencialmente agrícola que difere em suas bases do processo industrial [9];
  - o processo de desenvolvimento industrial acelerado há poucas décadas (maquinário e know-how importados, despreparo de mão-de-obra etc)
  - inexistência de uma cultura prevencionista [1];
  - a expectativa do lucro imediato relegando a segurança do trabalho a um plano secundário [1];
  - ineficiência na fiscalização das condições de trabalho e orientação ao trabalhador [1];
- Esse quadro vem sendo alterado gradativamente desde 1975, através de:
- amplo programa de formação de profissionais nas áreas de segurança e medicina do trabalho [1];
  - desenvolvimento de programas de orientação à prevenção de acidentes e de formação de cipeiros [1];
  - presença mais recentemente de uma visão prevencionista associando a qualidade de produtos e serviços à qualidade de vida e saúde do trabalhador [1];
  - legislações mais severas [1].

Mudanças desse tipo têm contribuído para a diminuição das ocorrências de acidentes no Brasil, porém a meta ainda está longe de ser alcançada, conforme demonstra a Figura 1, pois o índice de letalidade (morte decorrente de acidente do trabalho) é um dos mais altos do mundo.

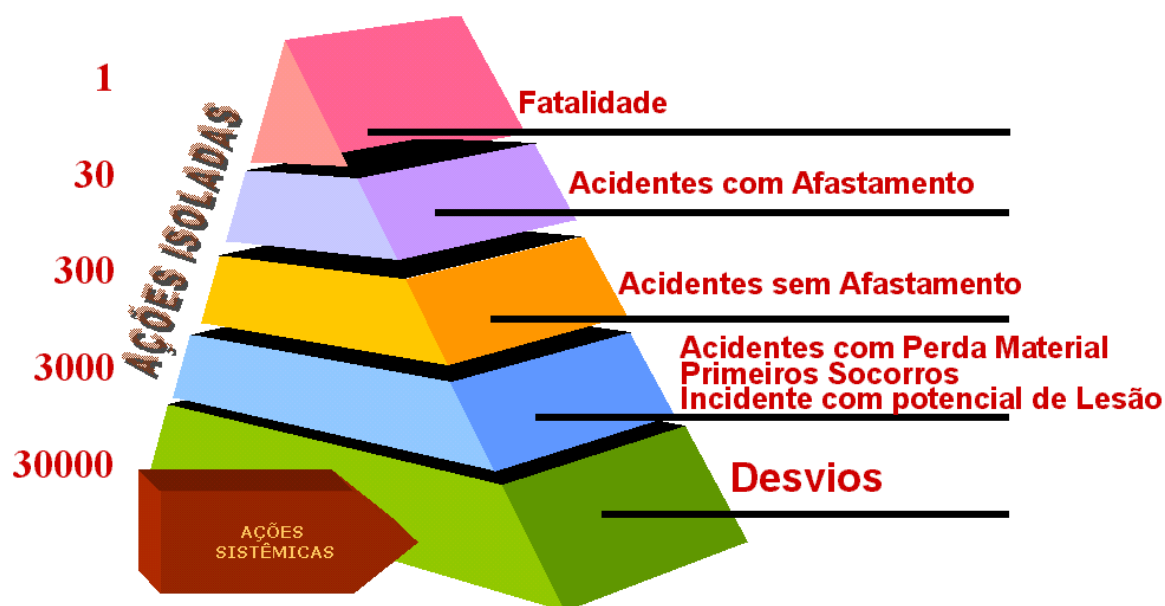


Figura 1: Índices de consequências decorrentes dos desvios em relação ao trabalho seguro.  
Fonte: Cord Brasil – acesso em 28 de Setembro de 2011.

A mudança não é tão simples, pois envolve a conscientização dos trabalhadores, do governo e dos empresários.

A Consolidação do Direito do Trabalho do Brasil ocorreu em decorrência da abolição da escravatura em 1888, com a assinatura da Lei Áurea. Dessa forma, foi traçado um novo ramo jurídico especializado. Tal acontecimento estimulou a estruturação da relação empregatícia (empregado versus empregador) [4].

A história do Direito Trabalhista Brasileiro é dividida em fases. O primeiro, intitulado Manifestações Incipientes ou Esparsas, é destacado como significativo para a evolução e ocorreu entre os anos de 1888 e 1930. Foi marcado por movimentos operários, os quais não possuem estrutura e força organizacional, devido à anarquia hegemônica e pela característica econômico-social da época [4].

Ainda devido a questões políticas, o Estado não possuía um mecanismo legislativo intenso.

Obteve-se a criação de decretos que tratavam da assistência à infância desvalida, vantagens ao Banco de Operários, as greves não foram mais consideradas ilícito penal e sim apenas os atos violentos praticados no decorrer do movimento, concessão de 15 dias de férias aos ferroviários e suas aposentadorias, facilidades para o pagamento de dívidas de trabalhadores rurais e posteriormente o mesmo benefício foi estendido aos trabalhadores urbanos, a primeira lei sindical, entre outras.

Dentro todos os acontecimentos desse período, o de maior destaque foi a criação da legislação acidentária de trabalho, em 1919, voltando a atenção para os riscos profissionais, embora possuísse inúmeras limitações.

Várias modificações e adaptações ocorreram no decorrer dos anos, até o surgimento da CLT, a Consolidação das Leis do Trabalho, em 1943, e “trata-se da primeira lei geral, aplicável a todos os empregados sem distinção da natureza do trabalho técnico, manual ou intelectual” [4].

## 2 Segurança do trabalho

O Direito do Trabalho teve sua ascensão no Brasil em 1930, sendo considerado um poder liberal. Muitas das normas que compõem a Consolidação das Leis Trabalhistas foram inspiradas no modelo jurídico da Itália de Mussolini, com destaque para aquelas que regem o direito sindical [3].

A exposição a novas ameaças à saúde do trabalhador veio junto com a Revolução Industrial e a evolução da ciência nas atividades industriais. A constante busca por lucros e a satisfação das necessidades individuais e coletivas, não admitiam ao trabalhador pausa das desgastantes atividades desenvolvidas pelas máquinas, criadas pelo engenho humano.

Nesse contexto, qualquer pensamento voltado para o bem estar e segurança dos trabalhadores esbarrava nas principais doutrinas impostas pela Revolução Industrial, reforçado pelos princípios do liberalismo econômico e político.

No início, a preocupação era apenas em determinar as atividades profissionais que provocavam determinadas doenças e curá-las. As organizações não pensavam em preveni-las [5].

Essa fase foi ultrapassada com Bernardino Ramazzini (1633-1714), médico italiano, com um olhar minucioso para as questões de segurança do trabalho, que se agravou com a criação da máquina a vapor e a presença do trabalho de menores e das mulheres dentro das fábricas. Tal acontecimento forçou os estudiosos a enfrentar e solucionar problemas que prejudicavam a saúde do empregado.

Através da criação de um ambiente de trabalho estruturado e pensando no bem estar e saúde do funcionário, cria-se uma atmosfera preocupada em prevenir os agravos à saúde decorrentes do trabalho.

O objetivo é sempre a prevenção dos acidentes. E é por esse motivo que a legislação tem espaço reservado e de destaque para os problemas relacionados à saúde e segurança do trabalho.

A segurança e a medicina do trabalho atualmente é usada para proteção do homem no trabalho, com o objetivo de proporcionar bem estar, respeito, liberdade de trabalho e saúde daqueles que movimentam nossas empresas [3].

A eficácia do Direito do Trabalho nesse processo de estreitar as relações entre o Capital e o Trabalho e valorizar o esforço humano pode ser observada no capítulo V nas normas trabalhistas voltadas para a segurança e saúde do trabalho.

A Consolidação das Leis do Trabalho “é o diploma legal mais difundido no Brasil” [3].

Essa é uma prova de que o homem está ganhando destaque, sendo aceitável pelo Capitalismo, de modo que algumas de suas vantagens sejam minimizadas a fim de proporcionar harmonia entre grupos sociais. Esse tem sido um esforço do Estado moderno, com o objetivo de reforçar a dignidade da pessoa humana.

Acredita-se que, em um futuro não tão distante, o mundo norteará sua economia de acordo com o art. 41 da Constituição Italiana: “Não se admite o desenvolvimento da economia privada à custa da saúde do trabalhador”. Em breve, é esperado que determinadas atividades fabris sejam vetadas por apresentarem graves riscos à saúde.

O legislador no Brasil preocupou-se exclusivamente em determinar maneiras de prevenção às moléstias profissionais e dos riscos ocupacionais.

Por muito tempo, saúde era compreendida simplesmente como o estado de quem se encontra sadio, sem doença. Foi a partir de 1946, com o surgimento da OMS (Organização Mundial da Saúde), que se pôs em prática uma nova definição: “a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente a ausência de afecções ou enfermidades”[6].

### **3 NR6 – EPI – Equipamento de Proteção Individual**

Pode-se ilustrar o conceito de Normas Regulamentadoras através do trecho:

As Normas Regulamentadoras – NR, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho, foram aprovadas pela Portaria MTb nº 3.214/78 e são de observância obrigatória pela empresa privada e pública e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos de poderes legislativo e judiciário, que possuam empregados regidos pela CLT [7].

O EPI, Equipamento de Proteção Individual “é todo o dispositivo de uso individual destinado a proteger a integridade física do trabalhador, sendo a empresa obrigada a fornecê-lo aos empregados gratuitamente” [7].

O mesmo é destinado à prevenção de agravos a saúde do trabalhador, decorrentes do labor.

O Mapa Fiscal IOB nº 37 apresenta o conceito de “Equipamento de Proteção Individual todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado a proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho” (MAPA FISCAL IOB, 2005, p. 1). O tipo de EPI a ser utilizado dependerá das peculiaridades da atividade e do tipo de risco existente.[8]

O mesmo apresenta também a definição de ECPI. “Entende-se como Equipamento Conjugado de Proteção Individual (ECPI) todo aquele composto por vários dispositivos que o fabricante tenha associado contra um ou mais riscos que possam ocorrer simultaneamente e que suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho [8]

### **4 Metodologia e procedimentos experimentais.**

Todas as atividades desenvolvidas pelos colaboradores envolvem algum tipo de risco. Por esse motivo, as empresas precisam estar atentas à saúde dos seus trabalhadores.

Tendo isso em vista, foram analisadas algumas medidas que foram tomadas na empresa em questão nesta pesquisa.

A fim de evitar possíveis acidentes, uma importante ferramenta é o Programa de Práticas Seguras (PPS), utilizado por muitas empresas e que oferece bons resultados. [9]

O PPS visa oferecer treinamento para cipeiros, coordenadores, especialistas e gestores. É feita uma análise comportamental no ambiente de trabalho, através da qual é detectado qual o grau de envolvimento dos profissionais com as regras e procedimentos da empresa, e também as condições de trabalho oferecidas aos colaboradores. Desse modo foi abordada a maneira adequada de programar máquinas e postos a serem ocupados e a utilização de fichas de análise comportamental [9].

Na área comportamental, foi observada a maneira como os colaboradores agem durante a execução de suas atividades no ambiente de trabalho. Pode ser consciente ou inconsciente [9].

Alguns comportamentos de risco notados foram: desobediência às normas e procedimentos, brincar durante o serviço, operar ou mexer em equipamentos sem autorização ou treinamento, não seguir o procedimento da atividade, indisciplina, usar equipamentos ou ferramentas inadequadas, defeituosas ou de modo incorreto, não usar EPI e reparar ou lubrificar máquina ou equipamento em movimento ou energizado.

Dessa forma, o objetivo principal nesse caso foi criar uma consciência de responsabilidade durante a execução das tarefas, reduzindo assim os comportamentos de risco. É possível destacar os pontos fortes e fracos de comportamento, reforçar atitudes



positivas, identificar onde os colaboradores assumem mais riscos, impulsionar o estreitamento das relações da liderança com as atividades em campo, aprendizado contínuo e motivação.

Para desenvolver as práticas de segurança de forma eficaz, foi preciso seguir os seguintes passos: planejar, observar, abordar e registrar [9].

O levantamento de dados que estão expostos nos gráficos apresentados a seguir foram obtidos através da análise de folhas de verificação junto à empresa analisada. Por se tratar de dados confidenciais, os valores apresentados nos gráficos são fictícios, sendo apenas dados de referência para a comparação do antes e depois.

## 5 Resultados e discussões

Com o intuito de detectar a necessidade da implantação de um sistema de prevenção a acidentes, foi realizada uma pesquisa a fim de obter um levantamento dos números de acidentes de trabalho seguidos de afastamento, ocorridos entre os anos de 2005 e 2010.

Foi notório o fato de que, a cada ano, os funcionários estavam mais expostos a riscos no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, após a observação de que a maioria dos acidentes estava relacionada a fatores comportamentais, a solução proposta foi a implantação do Programa de Práticas Seguras (PPS).

O PPS já é utilizado em várias empresas de diversos ramos e sempre trouxe resultados satisfatórios. Empresas como a Nobel Corporation (setor de óleo e gás) utiliza método similar desde 1992 e, em 3 anos, pôde observar queda de 60% da taxa total de acidentes. Como resultado, a companhia ofereceu um ambiente de trabalho mais seguro para o desenvolvimento de operações mais positivas e seguras [9].

Na empresa Avery Dennison (tecnologia em adesivos), um sistema parecido foi implantado em fases, o que ocasionou uma queda de 50% nos acidentes, mesmo antes do treinamento dos funcionários ter sido completado [9].

Na Figura 2, exibem-se os números de acidentes de trabalho que ocasionaram afastamento dos colaboradores entre os anos de 2005 e 2010 na empresa, antes da implantação de um sistema que visasse minimizar riscos à saúde do trabalhador no ambiente de trabalho.

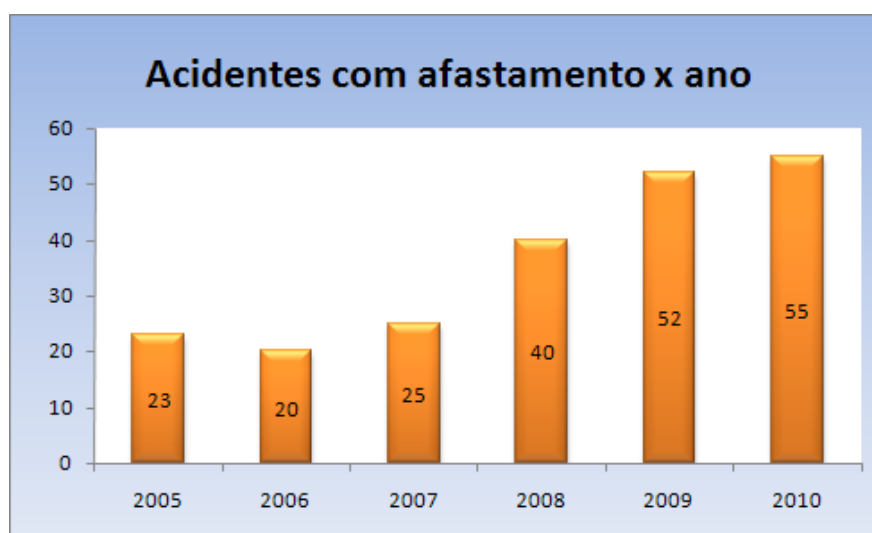


Figura 2 –Comparação do número de acidentes de trabalho com afastamento por ano entre os anos de 2005 e 2010 com a política atual de prevenção a acidentes. (Dados como referência. Não são reais.)

Os acidentes de trabalho podem ser considerados um problema de ordem social, uma vez que os danos causados à saúde podem ser irreparáveis, levando à redução da mão de obra produtiva e ativa [2].

Apenas a utilização das normas já existentes não é suficiente para evitar os acidentes, uma vez que as empresas precisam oferecer treinamentos adequados e observar se todas as orientações são seguidas.

Com o PPS, é possível identificar e corrigir desvios, evitar acidentes (perdas pessoais, ambientais, danos ao patrimônio, à imagem) e incidentes e assim avaliar o nível de entendimento e aplicação dos padrões estabelecidos, além de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, reforçar o comportamento, motivar as pessoas, identificar onde as pessoas assumem riscos, promover maior interação da liderança com as atividades no campo e propiciar aprendizado permanente [9].

Para alcançar a expectativa de um ambiente sem riscos, foi aplicado o método PPS em passos: planejar, observar, abordar e registrar.

Na primeira fase, que foi planejar, foi solicitado que o responsável pela análise, que pode ser um supervisor, gestor, gerente, coordenador ou pessoal da segurança, conhecesse bem o local a ser avaliado previamente.

Como cada setor da empresa oferece riscos diversos, era necessário que o mesmo tivesse conhecimento das Instruções de Segurança (IS) aplicáveis àquelas atividades desenvolvidas conforme apresenta a Figura 3. Caso houvesse alguma dúvida o técnico do trabalho era consultado. As IS estabelecem diretrizes de higiene e segurança do trabalho, com o objetivo de preservar equipamentos e a saúde dos colaboradores [9].

		SOP (Standard Operation Procedure) Instrução seg.			
				DATA:	
<b>ATENÇÃO! Cópias deste documento podem estar desatualizadas, a versão oficial está disponível na Intranet.</b>					
Área / Posto de Trabalho: SEMI PRONTO		Pontos Chaves			
Operação :	Recolhimento	SEGURANÇA : Prevenção de acidentes, ergonomia, pontos perigosos			
Produto :	Fio trefilado fino	QUALIDADE : Prevenção de defeitos, padrões, pontos de inspeção			
Máquina :	HT 18 Automática (Trabalhando no Sistema Manual)	PRODUTIVIDADE/TÉCNICOS : Otimizar tempo máquina, ciclo			
Tempo total (min) :		MEIO AMBIENTE: Prevenção de danos ao meio ambiente e promover a utilização racional dos recursos;			
<b>( IS ) Documento geral de Segurança - EPI ' s Obrigatórios</b>					
1	Sapato de segurança 	Luva de Raspa 	Óculos de Proteção 	Protetor Auricular 	 
<b>( IS ) Documento geral de Segurança - Dispositivos de Segurança</b>					
2		Botão de Emergência - Painel de Controle - KEK - Parafusadeira		BARRA DE SEGURANÇA	
<b>( AO ) Meio Ambiente</b>					
3	 COLETA SELETIVA	 USO RACIONAL PRODUTOS/REC. NATURAIS E ENERGÉTICOS	 EMISSÕES ATM.		

Figura 3 –Instruções de Segurança desenvolvidas de acordo com o setor estudado, tendo como finalidade inibir acidentes, eliminar as causas.

Fonte: Manual DuPont de Programa de Práticas Seguras

Durante essa primeira etapa, o responsável pelo preenchimento do Cartão de Observação Comportamental, exposto na Figura 4, chegou ao local a ser avaliado e apresentou-se, além de divulgar as práticas seguras e seus objetivos.

Cartão de observação de comportamento				Data / /	
Local _____				Números de pessoas Observadas _____	
Observadores _____				Números de pessoas fora do padrão _____	
REQUISITOS IMPORTANTES A SEREM OBSERVADOS	SIM	NÃO	NA	PROVIDÊNCIA TOMADA	
Os extintores e macas estão nos locais corretos e desobstruídos ?					
As portas de emergências estão livres ?					
Os colaboradores conhecem as Instruções de Segurança ?					
As Instruções de segurança estão em boas condições e disponíveis no posto de trabalho ?					
Os colaboradores conhecem a política de segurança ? Sabem onde consultar ?					
Os colaboradores conhecem o plano de abandono em casos de emergência ?					
Os colaboradores conhecem os riscos dos produtos químicos existentes em seus locais de trabalho ? Sabe onde consultar ? Ver ficha de emergência no tabelão de segurança.					
Visitantes e terceiros estão usando EPIs ? Foram integrados ?					
Lava Olhos de emergência estão em condições de uso, limpos e funcionando ?					
Os recipientes que contêm produto inflamável são identificados ?					
Os operadores não utilizam objetos de adorno tais como : relógios, pulseiras, correntes, aliança e etc. no posto de trabalho ?					
Os colaboradores estão usando os EPIs conforme as instruções de segurança e sinalização existente na área ? Os EPIs estão em boas condições ?					
Máquinas e equipamentos não apresentam situações de risco eminente ? Tipo: falta de proteção em correias, polias, esteiras, motores, dispositivos de segurança inoperantes, exaustores					
Máquinas e áreas em manutenção foram sinalizadas ?					
Os colaboradores sabem como comunicar situações de riscos e dar sugestões de segurança para melhoria e prevenção de acidentes ?					
O armazenamento de materiais como bancais, moldes, pneus, matéria prima, carros de carcaça, lona, bob. de rodagem, bob. de cintura etc, estão armazenados corretamente ?					
Os check list's dos veículos industriais estão sendo preenchido corretamente ?					
Os equipamentos de quindar como talhas, lingas, cintas estão sinalizados e apresentam condições seguras de uso ?					
Os motoristas de veículos industriais estão portando a carteirinha de identificação para operar o equipamento ? Está no prazo de validade ?					

Figura 4 – Demonstração do Cartão de Observação Comportamental aplicado no primeiro passo do Programa de Práticas Seguras, a ser preenchido por um responsável atuante na área administrativa, através de observação do trabalho executado pelos colaboradores.

Fonte: Manual DuPont de Programa de Práticas Seguras

Na segunda fase de aplicação do PPS, os responsáveis foram orientados a, por alguns instantes, observar ciclos para verificar comportamentos inseguros ou evaporativos.

Ao serem observados, ficou explícito que os colaboradores reagiram no momento em que começaram a ser observados. Reações como colocar um sistema de bloqueio (PCEP), reordenar *layout* do ambiente de trabalho ou até mudar subitamente o tipo de atividade, foram observadas e são sinais de um comportamento inseguro evaporativo. Por esse motivo, manteve-se alerta principalmente nesses casos [9].

A terceira fase foi a abordagem. Após uma breve observação foi solicitado que os responsáveis pela análise interagissem com os trabalhadores durante a execução das tarefas. Assim, interrompia-se o trabalho a fim de que a atenção ficasse voltada para o observador,

que comentava as práticas seguras de acordo com o equipamento utilizado e elogiava atitudes corretas, além de orientar para os comportamentos inseguros.

Ao deparar-se com ações de risco, o observador abordou o praticante da tarefa com conversas sobre os riscos existentes, sem chamar a atenção diretamente para o desvio. Os pontos abordados foram: as possíveis consequências desses riscos, incentivo para que o colaborador falasse sobre o risco praticado e sobre o possível acidente, questionamento sobre como esse risco poderia ser evitado e, conseqüentemente, como o trabalho poderia ser realizado de maneira mais segura [9].

O objetivo dessa interação era que o colaborador tivesse uma visão diferente de sua atividade, conseguindo, assim, visualizar o trabalho com mais cuidado. Quando alguns colaboradores não mencionavam nenhum risco quando abordados, o observador manteve-se insistente no questionamento e, caso o mesmo continuasse afirmando que não havia risco, cabia ao responsável pela análise apontar os riscos que haviam naquela atividade, de maneira a obter a concordância dele.

Após a conversa, o próximo passo foi conseguir a concordância sobre como trabalhar de forma segura no futuro, perguntar sobre a existência de outros riscos potenciais no local de trabalho e agradecer a atenção de todos.

Como a meta era conseguir a atenção de todos, os responsáveis foram orientados a não impor opiniões. Eles agiram como educadores, promovendo a conscientização e a mudança de comportamento, mostrando os benefícios trazidos com as atitudes seguras. Toda a atividade foi desenvolvida sem críticas nem ordens.

As abordagens foram realizadas com cuidado e atenção especial, para que todos se sentissem à vontade com a situação, a fim de desenvolver a empatia entre os interlocutores, dando a sensação de compreensão.

A quarta e última fase do programa consistiu em registrar tudo que foi observado durante a visita ao departamento analisado.

A partir das anotações feitas, a Instrução de Segurança foi consultada para observar quais eram os riscos e as ações que devem ser tomadas para tornar a atividade segura.

Quando analisadas as fichas de comportamento, destacaram-se alguns pontos que indicavam o comportamento inseguro. Algumas pessoas que executavam o trabalho tiveram como reação ao serem abordadas o ajuste dos EPIs, mudança da posição e parada do serviço.

Quanto a posição das pessoas durante as tarefas, foi possível observar que muitos se encontravam em contato com altas temperaturas e correntes elétricas, fazendo movimentos repetitivos com posturas inadequadas.

Pode-se perceber que Equipamentos de Proteção Individual para cabeça, tronco, sistema respiratório, olhos e face, ouvido, mãos e braços, pernas e pés estavam sendo usados, porém algumas vezes de forma incorreta.

Em relação às máquinas, observou-se que estavam adequadas a trabalho, entretanto seu uso não estava sendo efetuado de maneira segura.

Sendo assim, buscou-se a importância dos procedimentos serem conhecidos por todos. É fundamental que os mesmos estejam disponíveis de forma adequada e que, acima de tudo, sejam seguidos para que se obtenha um ambiente de trabalho seguro.

Após esses registros, foi analisado se os equipamentos que constavam na Instrução de Segurança (Figura 3) estavam sendo utilizados. Logo após essa observação foram registradas as atitudes tomadas e orientações dadas, assinaladas as categorias de desvio, porém sem relatar nomes.

Esse tipo de registro realizado não deve ser feito de maneira informal, devendo obedecer a todos os passos citados anteriormente e não deve ser utilizado como uma maneira de revidar algo. É de extrema importância que o Programa seja cumprido tendo em vista a melhoria do trabalho, e não apenas para cumprir o cronograma estipulado. O Cartão de

Observação Comportamental (Figura 4) deve conter apenas informações reais, sempre com data e hora das observações [9].

Todas as informações coletadas foram passadas para a liderança e para o departamento de Segurança do Trabalho. Dessa maneira, coube aos líderes reforçar os pontos positivos de sua equipe, agir para que os desvios sejam eliminados e acompanhar se as ações foram acatadas pelos colaboradores. Treinamentos passaram a ser realizados periodicamente, com o intuito de acabar com as não conformidades em Segurança do Trabalho. Os resultados obtidos foram divulgados para os empregados, a fim de incentivar atitudes corretas.

Para analisar a evolução do Programa de Práticas Seguras, foi feito um levantamento de porcentagem de desvios por mês, com o objetivo principal de bloqueá-los, conforme apresenta a Figura 5.

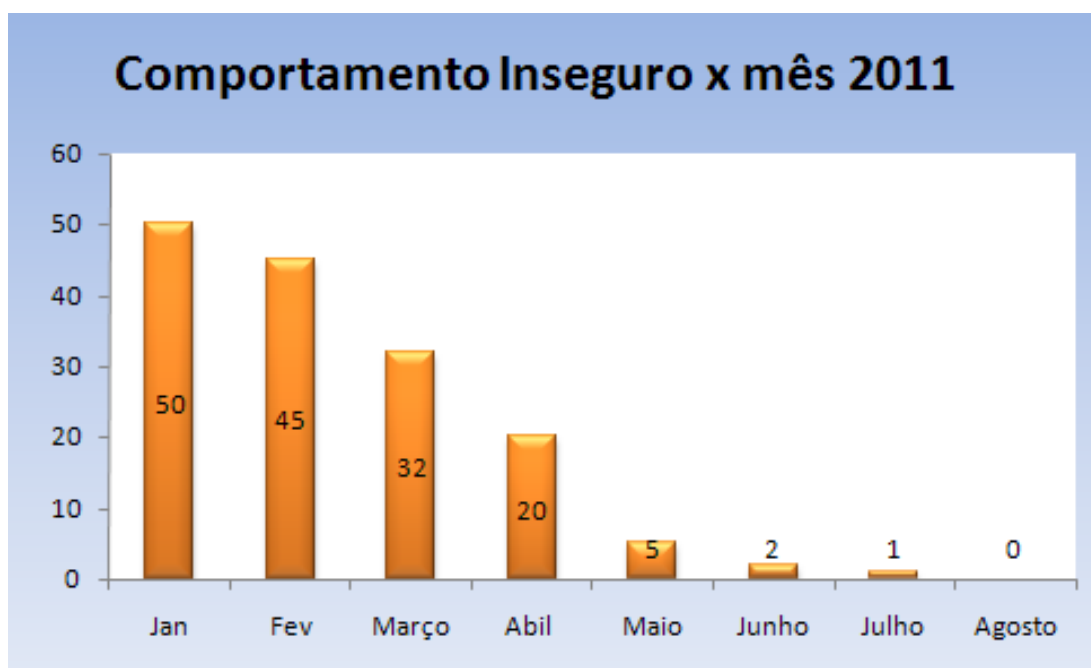


Figura 5 – Porcentagem de comportamentos inseguros observados mensalmente através do Cartão de Observação Comportamental. (Dados como referência. Não são reais.)

Para obter essa evolução positiva, foi aplicado um método de melhoria contínua, que consiste em quatro etapas: medir, analisar, atuar e controlar [9].

Medir consiste nos dados a serem levantados através do PPS.

Analisar está relacionado à análise dos desvios mais frequentes e de maior potencial, encontrando, assim, as tendências.

Atuar é o momento em que as ações são tomadas com a finalidade de bloquear os desvios.

Controlar nada mais é do que o monitoramento para assegurar que os desvios foram eliminados e identificar ações que não foram eficazes.

Essas etapas são cruciais para que o PPS seja eficaz, e consistem basicamente em uma prática de melhoria contínua, sendo muito semelhante ao PDCA, ilustrado na Figura 6, que compõe um conjunto de ações que podem ser usadas em qualquer tipo de empresa ou atividade. [10]

O significado dessa sigla é:

P – *Plan* – planejar

D – *Do* – fazer, executar  
 C – *Check* – Verificar, controlar  
 A – *Action* – Agir, atuar corretamente

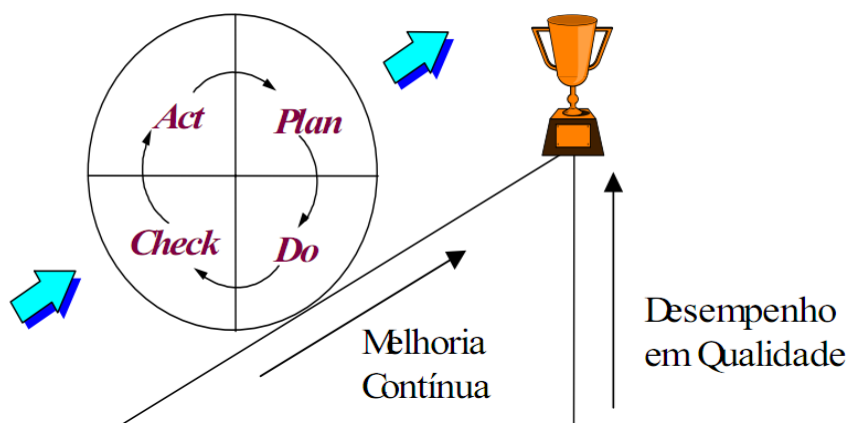


Figura 6 – Demonstração de como o PDCA e, conseqüentemente o método utilizado de melhoria contínua obtém resultados satisfatórios quando aplicado corretamente na empresa.

Fonte: Manual de Apoio ao Programa de Qualidade Total Pirelli Pneus S.A.

A organização também tem um papel importantíssimo no ambiente de trabalho. É imprescindível que o local esteja sempre limpo e arrumado, com a armazenagem e identificação correta dos materiais.

Tendo em vista essas melhorias, foi implantado o sistema que visasse oferecer um ambiente de trabalho seguro, agradável e limpo, conhecido como 5S, conforme Figura 7. Esse tipo de mudança eleva a auto-estima dos colaboradores.

	Japonês	Inglês	Português		Na prática
1º S	Seiri	Sorting	Senso de	Utilização Arrumação Organização Seleção	Segregar e Descatar
2º S	Seiton	Systematizing	Senso de	Ordenação Sistematização Classificação	Ordenar e Identificar
3º S	Seiso	Sweeping	Senso de	Limpeza Zelo	Limpar diariamente
4º S	Seiketsu	Sanitizing	Senso de	Asseio Higiene Saúde Integridade	Revisar Sempre
5º S	Shitsuke	Self-disciplining	Senso de	Autodisciplina Educação Compromisso	Motivar para manter

Figura 7 – Os 5S e seu significado para melhoria do ambiente de trabalho.

Fonte: MBA em Engenharia Gestão de Manufatura e Manutenção: Administração, Planejamento e Gestão da Manutenção: 5S

Ao seguir esses passos, pode-se notar benefícios como melhor aproveitamentos dos recursos, redução de custos e burocracia, ganho de tempo, ambiente de trabalho agradável, organização de objetos e informações, conservação dos equipamentos, prevenção de acidentes, bem estar pessoal, sentimento de excelência transmitidos aos companheiros e ao cliente, funcionários saudáveis e dispostos, previsibilidade dos resultados, auto inspeção e autocontrole e melhoria contínua em nível de pessoal e organizacional. [11]

O resultado alcançado por meio dessas melhorias foi a redução considerável dos acidentes na empresa.

Conforme observar-se na Figura 8, mensalmente os desvios tiveram uma redução considerável, o que acarretou um número menor de acidentes. A melhoria foi gradativa, e a meta de zerar os acidentes no departamento foi alcançada no mês de Julho de 2011.

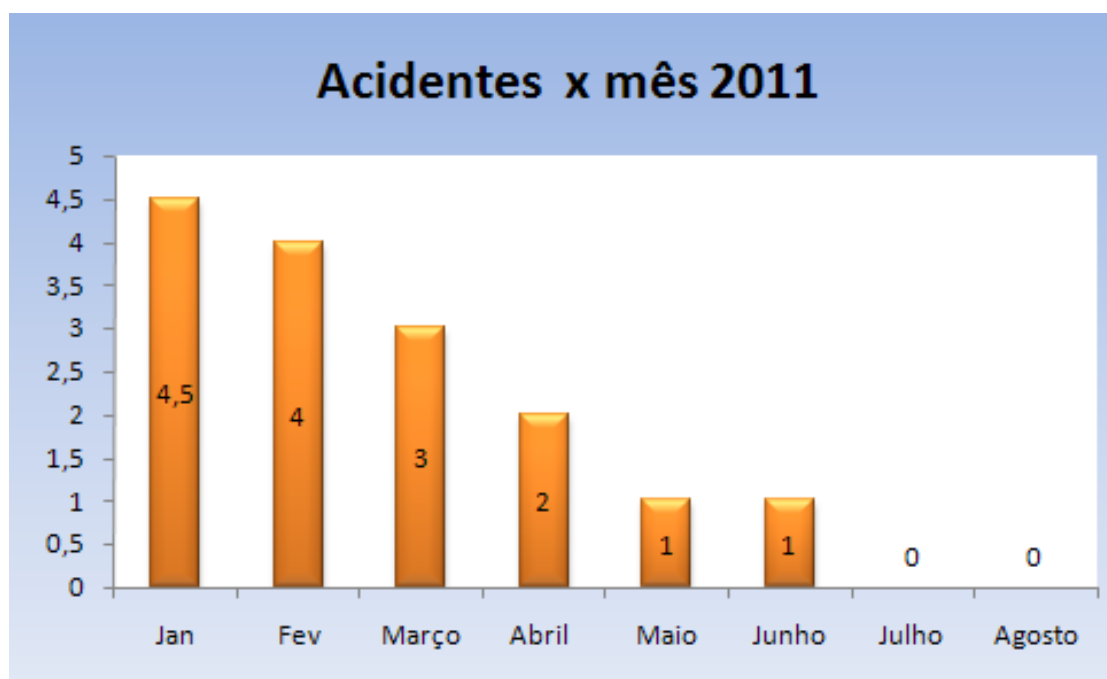


Figura 8 – número total de acidentes de trabalho computados de Janeiro a Agosto de 2011 no departamento em que foi implantado as melhorias propostas no projeto. (Dados como referência. Não são reais.)

No mês de Janeiro, por uma questão de adaptação, obteve-se uma queda na quantidade de acidentes, porém o número ainda era consideravelmente alto tendo em vista o objetivo proposto.

Os demais meses apresentaram redução nos acidentes, chegando a apenas 1 em Junho e 1 em Julho e, posteriormente zero em Julho e Agosto.

A eficácia do programa implantado pode ser destacada quando a Figura 8 é comparada com a Figura 2, que mostra uma soma de 55 acidentes com afastamento no ano de 2010. Vale destacar que os acidentes que ocorreram no ano de 2011 durante o estudo, que foi de Janeiro a Agosto, não tiveram como consequência afastamento.

## 6 Considerações finais

O intuito central deste artigo foi avaliar os principais desvios comportamentais no ambiente de trabalho de uma empresa multinacional atuante no ramo de pneus, a fim de minimizar os riscos e eliminar as causas de acidentes de trabalho. Apesar da existência de leis e normas para prevenção de agravos a saúde dos colaboradores, as mesmas não são suficientes quando o objetivo é anular as possibilidades de qualquer tipo de desvio. Para



atingir o objetivo desejado, que era chegar a nenhum desvio e, conseqüentemente, nenhum acidente de trabalho, a empresa implantou métodos eficazes de prevenção.

O princípio do método aplicado, que foi o Programa de Práticas Seguras (PPS), é o estreitamento da relação entre os gerentes e aqueles que executam as tarefas em questão. A principal maneira de detectar as falhas era a observação. Semanalmente as atividades desenvolvidas no departamento foram monitoradas e registradas no Cartão de Observação Comportamental. O mesmo era confrontado com as Instruções de Seguranças, desenvolvidas especificamente para cada tipo de atividade. Assim, foi possível notar quais atitudes dos colaboradores estavam gerando as falhas na segurança do trabalho.

Posteriormente, a conscientização dos trabalhadores em relação aos riscos de trabalho que ocorriam foi feita por meio de conversas durante as observações e treinamentos contínuos.

Também se utilizou os 5S, ferramenta que visa o bem estar dos colaboradores, melhorando a organização do local de trabalho e aumentando a auto-estima dos funcionários.

Todas essas medidas acarretaram resultados satisfatórios para o departamento. Foi detectado que o comportamento dos funcionários tinha relação estreita e direta com o elevado número de acidentes que haviam sido relatados entre os anos de 2005 e 2010. Após seguirem constantemente a rotina de avaliação, pode-se notar a queda significativa dos acidentes, que chegou a zero nos últimos dois meses citados neste artigo. Para manter esse resultado, o processo de melhoria analisado continuou sendo usado com o objetivo de obter resultados satisfatórios contínuos.

### **Agradecimentos**

Agradeço a Deus, aos meus pais, meu noivo, família e amigos pelo apoio e incentivo. Agradeço também a Professora Dra. Ângela Hamuri Tamarue ao meu orientador Professor Pós Graduado Osvaldo Pereira da Silva Júnior.

### **Referências**

- [1] NERY, D. M.; ALBERTO, E.; BLASCO, J. C.; SILVA, J. H.; PINEDA, M. I. M.; CARVALHO, M. R.; SOARES, S. V.; ALBUQUERQUE, V. G. C. **CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**. 26º ed.
- [2] ANDRADE, S. G.; STEFANO, A. R. **Segurança no Trabalho: Custos e Benefícios do Investimento para as Empresas e para os Empregados**. Disponível em: <[www.unicentro.br](http://www.unicentro.br)>. Acesso em: 20 mar 2011.
- [3] SAAD, E. G. **Consolidação das Leis do Trabalho: comentada**. 34º ed. São Paulo: LTr, 2001. 760 p.
- [4] FRANÇA, H. C. N. **História do Direito do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/749/1/Historia-Do-Direito-Do-Trabalho/pagina1.html>>. Acesso em: 06 jun 2010.
- [5] RUSSOMANO, V. R. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 17º ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997. 741 p.



[6] SILVA, J. A. R. O. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região: A saúde do trabalhador como um direito humano.** Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br>. Acesso em 06 de junho de 2010. Nº 31, jul./dez. 2007.

[7] BRONDI, B.; BERMÚDEZ, R. R. Z. **Departamento Pessoal Modelo.** 2º ed. São Paulo: IOB Thomson, 2004. 664 p.

[8] Boletim IOB. **Mapa Fiscal: Trabalho e Previdência.** Nº 37. IOB Thomson. 3º Semana de Setembro de 2005.

[9] DUPONT DO BRASIL. **PPS: Programa de Práticas Seguras: Manual de reciclagem.** 58 p.

[10] PIRELLI PNEUS S. A. **Qualidade: Ferramentas para uma Melhoria Contínua: Manual de Apoio ao Programa de Qualidade Total.** 87 p.

[11] Silva O. P. **MBA em Engenharia Gestão de Manufatura e Manutenção: Administração, Planejamento e Gestão da Manutenção: 5S.** 2009. 28 p.

## PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE QUANTO A ADEQUAÇÃO ÀS POLÍTICAS SOCIOAMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES: O BANIMENTO DAS SACOLAS PLÁSTICAS DE COMPRA NOS SUPERMERCADOS

Tatiane Casimiro de Oliveira<sup>55</sup>

### Resumo

O volume de pesquisa sobre sacolas recicláveis e as novas leis ambientais, trouxeram a tona uma discussão sobre sustentabilidade e meio ambiente, pois utiliza-se para produção destas, recursos naturais e notadamente o petróleo, um combustível fóssil e, portanto agente contribuinte para o aquecimento global. De fato, grandes quantidades de sacolas são utilizadas para o transporte de alimentos e outros objetos, que em consequência de seu descarte inadequado, tem causado grande preocupação na sociedade e também nas empresas. O objetivo geral deste trabalho foi o levantamento de informações para identificar quais as estratégias, planos e decisões dos gestores dentro das empresas diante da problemática de resíduos sólidos gerados a partir destas e avaliar a responsabilidade social ambiental da empresa na percepção dos clientes de supermercados, principalmente no que tange ao uso de sacolas plásticas e o impacto que sua supressão poderá causar.

Analisando este cenário, realiza-se uma pesquisa em um supermercado da região Metropolitana de Campinas, entre seus clientes e seus gestores em caráter de amostragem.

Para desenvolvimento da Metodologia, Resultados e Discussão utilizou-se a forma quantitativa, baseada na entrevista de gestores e clientes desta empresa da Região Metropolitana de Campinas.

**Palavras chave:** Sacolas plásticas; sustentabilidade e meio ambiente.

### Abstract

*The volume of research on bag you recycle and the new environmental laws, had brought a quarrel on support and environment, therefore it is used for production of these, natural resources and the oil, a fossil fuel and therefore contributing agent for the global heating. In fact, great amounts of bag are used for the food transport and other objects, that in consequence of its inadequate discarding, great concern in the society and also in the companies has caused. The general objective of this work was the survey of information to identify to which the strategies, plans and decisions of the managers inside of the companies ahead of the problematic one of solid residues generated from these and to evaluate the ambient social responsibility of the company in the perception of the customers of supermarkets, mainly in what it refers to the use of plastic bags and the impact that its suppression will be able to cause. Analyzing this scene, a supermarket carries through the research with its customers and its managers in sampling character. For development of the Methodology, Results and Quarrel it was used quantitative form, based in the interview of managers and customers of this company of the Region Metropolitan of Campinas.*

**Keywords:** Plastic bags, and environmental sustainability.

---

<sup>55</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: taticasimiro@bol.com.br).

## 1 Introdução

A crise global do meio ambiente tornou-se hoje um dos assuntos mais polêmicos no cenário mundial. Vive-se um momento especialmente perigoso e agora se está na infância do desenvolvimento tecnológico com as fontes de energia bruta e os processos químicos que têm o potencial de destruir o meio ambiente, seja pelos produtos da nossa civilização, ou com a sua utilização deliberadamente destrutiva em outra guerra mundial.

O meio ambiente está em crise e existem problemas causados pelo aquecimento global, que afetam a todos mesmo que muitas nações não sejam responsáveis por esse fenômeno. A crise no meio ambiente começou a ser notada ainda na revolução industrial, cujo consumo começa a ser alto, iniciando-se a queima de combustíveis fósseis e uma gama de diversos outros recursos naturais, assim desencadeando uma série de poluição das águas e do meio ambiente.

Com o decorrer dos anos, todo este resíduo vem se acumulando, podemos citar, entre um dos mais poluentes, as sacolas descartáveis. Pode-se notar que elas estão cada vez mais presentes em nossos dias e que, com isso, poluí-se muito mais do que antes, pois um levantamento realizado por diversas empresas demonstra que cada brasileiro utiliza mais de 800 sacolas por ano, e isso colabora significativamente com o aquecimento global.

A reciclagem desse material é de difícil mensuração, uma vez que poucos sacos e sacolas plásticas são corretamente destinados, estando geralmente misturados a outros resíduos, ficando contaminados e inutilizados para a reciclagem. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi o levantamento de informações para identificar quais estratégias, planos e decisões dos gestores das empresas diante da problemática de resíduos sólidos gerados a partir destas e avaliar a responsabilidade socioambiental da empresa e as necessidades de consumidores ecologicamente conscientes e contribuir para a criação de uma sociedade sustentável.

Este artigo retrata uma breve análise de dados recolhidos em uma pesquisa sobre sacolas plásticas em um supermercado de Campinas –SP, bem como desenvolvimento de políticas socioambientais neste segmento. Tal se fez, realizando uma pesquisa com clientes e funcionários sobre o conceito de sustentabilidade e uso correto das sacolas plásticas.

Tendo em vista esses fatos, a pergunta problema a ser considerada neste trabalho foi: Qual a percepção dos gestores de empresas e dos clientes, localizadas na Região Metropolitana de Campinas, em face das consequências do uso das sacolas retornáveis para adoção e prática de conceitos de sustentabilidade socioambiental?

Para análise de dados, descreveram-se os dados originais coletados na pesquisa de campo, utilizando os mesmos em formas de percentuais para se ter maior visualização dos resultados atingidos. Assim, pôde-se interpretar melhor os resultados e buscar melhorias para as falhas detectadas na investigação.

O tema apresenta-se interessante pelo fato de que as empresas buscam ser competitivas no mercado e os consumidores demandam, cada vez mais, diferenciais para efetivarem uma compra. Nesse contexto, as empresas buscam alternativas para atender as exigências dos consumidores, sendo uma delas a implantação de sacolas retornáveis. Por fim, é de interesse ainda que esse estudo possa vir a se tornar material de apoio àqueles que se interessam pelo assunto ou até mesmo para pequenos mercados que desejam implantar as sacolas retornáveis, mas que não têm conhecimento sobre o assunto.

E, para o final, são trazidas as considerações finais do trabalho, em que se verifica se o estudo atingiu os objetivos da pesquisa.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 A crise global do meio ambiente.

A crise no meio ambiente começou a ser notada ainda na revolução industrial, iniciando-se partir do século XV onde o consumo começa a ser alto, e os comerciantes passam a ter interesses nos artesãos. Os comerciantes contratavam os artesãos e dividiam a matéria-prima, como também os processos da produção. O trabalho já não é mais feito em casa e sim na fábrica. [9]

Inicia-se a queima de combustíveis fósseis e uma gama de diversos outros recursos naturais e assim desencadeando uma série poluição das águas e do meio ambiente.

A partir daí ouve-se a preocupação das empresas em produção em larga escala e nenhuma preocupação com meio ambiente e nem com os seus reflexos anos mais tarde. Onde falou-se muito e também se deu início a era dos descartáveis.

No decorrer dos anos, todo este resíduo vem se acumulando, onde podemos citar entre um dos mais poluentes as sacolas descartáveis.

A crise global do meio ambiente se tornou hoje um dos assuntos mais polêmicos no cenário mundial. Kaku [1] defende que vivemos um momento especialmente perigoso e que agora estamos na infância de desenvolvimento tecnológico com as fontes de energia bruta e os processos químicos que têm o potencial de destruir o meio ambiente, seja pelos produtos da nossa civilização, ou com a sua utilização deliberada destrutiva em outra guerra mundial.

Pode-se notar que as sacolas plásticas estão cada vez mais presentes em nossos dia a dia e que com isso poluímos muito mais do que antes, pois um levantamento realizado pela APAS (Associação Paulista de Supermercados), demonstra que cada brasileiro utiliza mais de 800 sacolas por ano, e isso colabora significativamente com o aquecimento global.

Conforme tabela 1, pode-se observar o tempo de degradação dos derivados de petróleo:

**Tabela 1:** Tempo de degradação do lixo

<b>Material</b>	<b>Tempo de degradação</b>
Plásticos (embalagens, equipamentos)	Até 450 anos
Pneus	Indeterminado
Sacos e sacolas plásticas	Mais de 100 anos

**Fonte:** Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo (2009)

De fato, o aumento da temperatura afeta o meio ambiente em todo planeta, pois se notam indiscutivelmente inundações e tragédias causados pela natureza, provocadas por séculos de descaso do homem. Destaca-se que estes efeitos não são simplesmente imediatos, mas perpetuam-se por séculos assim como o tempo que estes materiais permanecem na natureza.

### 2.2 Sustentabilidade

As empresas são organizações sociais que transformam recursos, e podem ser denominadas desta forma por ser uma associação de pessoas que operam em união pelo mesmo objetivo, alcançar as necessidades determinadas para algum negócio. Para alcançar estes objetivos elas utilizam ferramentas e sistemas para modificar o meio ambiente e assim transformar a matéria prima em produtos industrializados, outras empresas utilizam a prestação de serviços.

Assim como se pode observar nas televisões, tem se falado muito sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Sustentabilidade é um termo usado para definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas

gerações. Ou seja, a sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. Seguindo estes parâmetros, a humanidade pode garantir o desenvolvimento sustentável. [2]

Outros autores citam que a sustentabilidade é um ideal sistemático que se perfaz principalmente pela ação, e pela constante busca entre desenvolvimento econômico e ao mesmo tempo preservação do ecossistema. Podem-se citar medidas que estão no centro da questão da sustentabilidade ambiental: a aquisição de medidas que sejam realistas para os setores das atividades humanas. [3]

Os pontos elementares da sustentabilidade visam à própria sobrevivência no planeta, tanto no presente quanto no futuro. Esta, baseia-se nos princípios que: utilização de fontes energéticas que sejam renováveis, em detrimento das não renováveis. [3]

A adoção de fonte de energias limpas está entre as preocupações centrais, algumas empresas tem desenvolvido projetos de sustentabilidade voltando-se para aproveitamento do gás liberado em aterros sanitários, dando energia para populações que habitam proximamente a esses locais. Outro exemplo de sua aplicação está em empresas, como algumas brasileiras de cosméticos, que objetivam a extração cem por cento renováveis de seus produtos. O replantio de áreas degradadas, assim como a elaboração de projetos que visem áreas áridas e com acentuada urgência de tratamento são mais exemplos que já vêm sendo tomados. [3] Outras empresas ainda utilizam-se de materiais utilizados que estejam indo para descarte para pode ser desenvolvidos novos produtos.

### 2.3 Consumo Consciente

O consumo sustentável, em todas as suas dimensões, é a meta coletiva maior a ser alcançada e que começa com pequenas, mas significativas mudanças de atitude no dia a dia de cada cidadão, instituição ou empresa. A discussão sobre sacolas plásticas traz à luz uma das ações mais comuns do cotidiano da sociedade atual, quando a quantidade do uso, demonstra o tamanho do impacto negativo acumulado que a população humana pode gerar, a partir de hábitos adotados sem reflexão sobre suas consequências ambientais. [4]

[5] A cada mês percebe-se um crescimento no número de produtos que se posicionam como eco-eficientes, orgânicos, que possuem destinação correta das embalagens para reuso ou reciclagem, ou mesmo posicionam-se como empresas que praticam os princípios de gestão ambiental. Quando damos preferência de compra à empresas que demonstram adesão à "roda vida da sustentabilidade", estimulamos que estas permaneçam neste caminho, bem como pressionamos os concorrentes a inovarem em termos ambientais e estudarem melhores possibilidades em tecnologia e processos de menor impacto ao meio ambiente.

[5] Nesse mister, pode-se citar a marca BOMBRIL que tem comunicado, na mídia de massa, o aspecto 'ECO' do produto lâ-de-aço. Com isso a Bombril vem demonstrando o uso consciente e levando o seu consumidor a aderir e fixar a idéia de produtos que são produzidos por indústrias sustentáveis e com consciência e foco no meio ambiente.

Desta forma as empresas passam aos seus clientes, a mensagem de que possuem política de preocupação ambiental e cuidado com a qualidade de vida.

### 2.4 Marketing Ambiental e Vantagem Competitiva

Marketing ambiental pode ser conceituado como uma modalidade que visa enfatizar as necessidades de consumidores ecologicamente conscientes e contribuir para a criação de uma sociedade sustentável. [6] Lavorato destaca que o marketing ambiental contribui para o desenvolvimento de "produtos e serviços direcionados a um segmento específico, que

valoriza e consome produtos ecologicamente corretos”. [6] Trata-se de uma ferramenta capaz de projetar e sustentar a imagem da empresa, difundindo-a com uma nova visão de mercado, destacando sua diferenciação ecologicamente correta junto à sociedade, fornecedores, funcionários e ao mercado. Define marketing ambiental como sendo uma gestão que tem como objetivo procurar identificar e antecipar-se as exigências do mercado consumidor, de forma a ter lucro e ser sustentável. [6]

Como mencionado no tópico anterior, quando o consumidor vai comprar um determinado produto, ele irá procurar identificar quais os benefícios que aquele produto irá oferecer. [6] Portanto nesse aspecto os produtos ecologicamente corretos figuram como produtos de grande vantagem competitiva, pois os mesmos oferecem vários benefícios ao comprador. [6] Ilustram essa vantagem competitiva destacando, como exemplo, a empresa Deca S.A, que fabrica metais sanitários, torneiras, registros, etc. De forma que os mesmos proporcionam economia no consumo. Em tempos de escassez de água, poder adquirir produtos que possam contribuir para a economia dos mananciais é fundamental. [6]

## 2.5 Sacolas Plásticas

Sua invenção data de 1862 e foi uma revolução para o comércio por sua praticidade e por ser barata. Apesar de antiga a invenção veio explodir no Brasil a partir da década de 80, contribuindo para a filosofia do "tudo descartável". [7]

A maior parte da população está acomodada com o hábito de ir até ao mercado e ter a praticidade de não se preocupar em carregar sacolas e nem ter a preocupação de levar caixas de papelão para trazer suas compras, uma vez que existem as sacolas plásticas.

No mundo são distribuídas entre 500 bilhões e 1 trilhão de sacolas plásticas por ano. No Brasil, o número gira em torno de 12 bilhões anuais. Cada brasileiro consome cerca de 800 sacolas plásticas ao ano. Os números impressionam e chamam a atenção para este hábito arraigado na sociedade de aceitar o que é de graça e descartável, sem pensar nas consequências pós-consumo deste ato. A percepção de custo zero individual mascara a realidade do alto custo ambiental coletivo de aceitar sacolas plásticas em todas as oportunidades. [4]

A reciclagem desse material é de difícil mensuração, uma vez que poucos sacos e sacolas plásticas são corretamente destinados, estando geralmente misturados a outros resíduos, ficando contaminados e inutilizados para a reciclagem. Ainda que o índice de reciclagem dos filmes plásticos (material com o qual são feitas as sacolas) fosse alto, o Princípio dos 3R's ensina que a redução deve vir primeira. No caso das sacolas plásticas, a redução do consumo desnecessário deve ser o primeiro ato. [4]

A comunidade internacional aponta as sacolas plásticas como um dos grandes "vilões" do meio ambiente, não sem razão: elas são distribuídas gratuitamente em grandes quantidades todos os anos, em todo o globo, espalhando-se por cidades, campos, florestas, cursos d'água e oceanos. Desenvolver novos hábitos de consumo é cada vez mais urgente, mesmo que possa significar a diminuição das comodidades decorrentes da abundante disponibilização de sacolas plásticas para o transporte de compras de qualquer tipo, evidenciando obrigações do poder público de oferecer alternativas sustentáveis à sociedade. [4]

O aparente baixo custo das sacolas plásticas para o consumidor final, oculta o alto custo coletivo, tanto nos aterros e "lixões" por sua demorada degradação, quanto pelo forte impacto ambiental em outros espaços e aspectos da natureza. Dentre os prejuízos mais frequentes, destacam-se os danos às redes de iluminação pública, a poluição visual, a obstrução de pontos de drenagem e a morte de animais que as ingerem ou nelas ficam presos. [4]

Outro agravante de uso desse material é o fato de ser produzido a partir de petróleo, recurso natural esgotável que tem trazido alto custo ambiental para a sociedade por sua exploração e utilização.

### 3 Metodologia

A pesquisa em questão dividiu-se em duas etapas. Na primeira privilegiou-se desenvolver uma pesquisa bibliográfica, “que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, até meios de comunicação orais”. Foram escolhidas como fontes de pesquisa livros, monografias e sites, cuja mesma é compreendida em quatro fases distintas: identificação, localização, compilação e fichamento. [8].

Nesta etapa buscou-se obter informações que se direciona a etapa seguinte do trabalho, ou seja, ter embasamento para nortear a pesquisa prática, a partir da teoria.

Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, no qual consiste em “investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos” [4], em que foi utilizada como método a pesquisa de campo, “que é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar”. [6]. Desta forma a técnica utilizada foi o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.

Assim a pesquisa foi realizada nos dias 18 a 22 de Outubro de 2011 em uma rede de supermercados, localizado na região Metropolitana de Campinas e foi composta por 3 questões formuladas de acordo com a proposta inicial do trabalho.

Participaram da pesquisa 30 (trinta) clientes dentro de um período de 2 horas e 5 (cinco) gestores, onde primeiramente solicitou-se uma autorização em reunião prévia com o diretor da empresa na qual foi desenvolvida a pesquisa. Por questão ética e moral acordada com a própria rede de Supermercados, seu nome, assim como os nomes dos seus clientes e gestores pesquisados não foram divulgados neste trabalho.

Em seguida, foram reunidos os gestores, e após uma breve exposição sobre os motivos da presente pesquisa, foram distribuídos os questionários.

Os clientes entrevistados foram abordados no estabelecimento. Também se fez necessária uma breve exposição sobre os motivos da pesquisa anterior ao preenchimento do questionário. Os resultados foram sistematizados e analisados para o questionário fosse demonstrado através de gráficos gerados no software Excel.

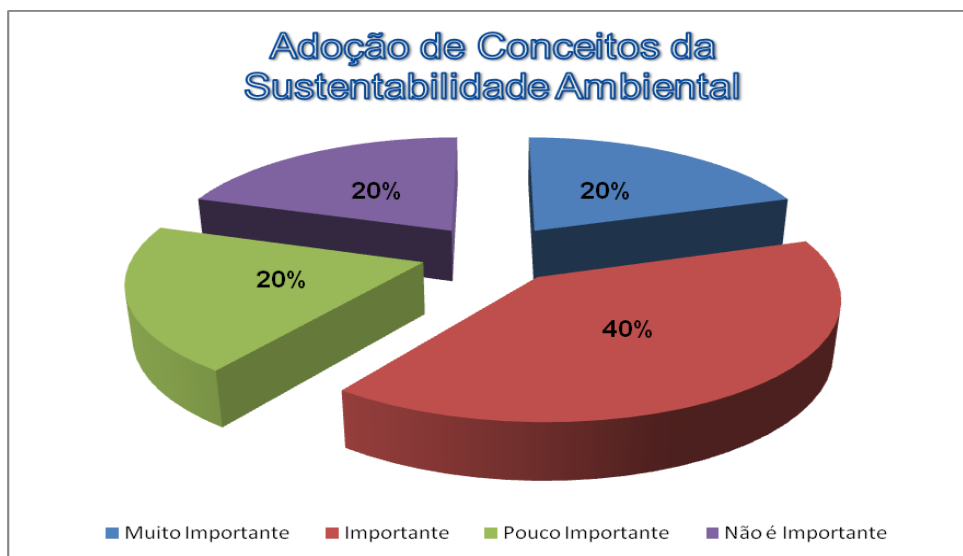
### 4 Resultados e discussões

A pesquisa de campo iniciou-se a partir do estabelecimento das respostas colhidas de 5 (cinco) gestores da rede de supermercados. Cada gestor respondeu a três perguntas. Primeiro perguntou-se sobre a percepção da importância da adoção de conceitos de sustentabilidade ambiental na gestão da organização.

O gráfico 1 permite visualizar que 60% dos entrevistados consideram muito importante ou importante a adesão do conceito de sustentabilidade na organização empresarial, 40% consideram pouco importante ou não importante.

Os resultados indicaram elevada descrença na importância da sustentabilidade na organização (40% dos entrevistados assim se manifestaram). Tal fato tem o agravante do segmento analisado lidar diretamente com o consumidor. Esta opinião destoa daquela propalada por MELLO [9] este autor defende que não foram apenas em função da legislação, mas, principalmente, por questões que poderiam se associar à gestão ambiental como aumentar a qualidade dos produtos, aumentar a competitividade das exportações, atender o consumidor com preocupações ambientais, atender à reivindicação da comunidade, atender à pressão de organizações não-governamentais ambientalistas e melhorar a imagem perante a sociedade. O autor defende ainda que a expressão “desenvolvimento sustentável” passou a ser a proposta mais adequada para se gerir o desenvolvimento econômico mundial, que consiste

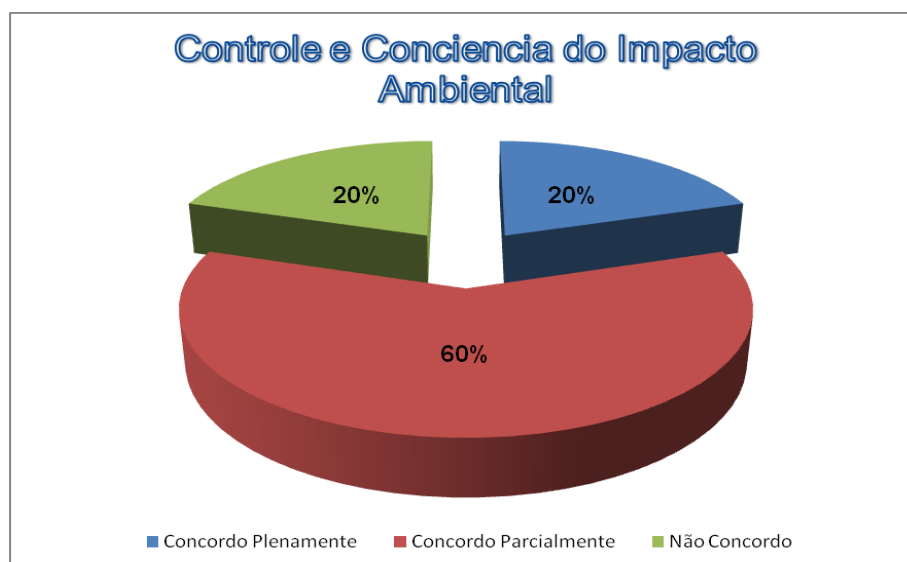
na criação de um novo patamar de relações empresa-consumidor, empresa-empresa e empresa-comércio, onde os valores ecológicos são determinantes.



**Gráfico 1:** Importância da adoção de conceitos de sustentabilidade.  
**Fonte:** Autoria Própria.

Em seguida foi analisada a seguinte questão: A organização tem relevante controle e conscientização sobre a importância da redução do impacto ambiental:

No gráfico 2, pode-se notar que 60% dos entrevistados concordam que sua empresa tem este controle e consciência através de investimentos, e projetos envolvendo uniformes usados dos próprios funcionários para confeccionar sacolas recicláveis assim diminuindo o consumo das sacolas plásticas e propiciando o reaproveitamento de materiais. Chama a atenção que a mesma porcentagem de gestores que relega papel secundário aos conceitos de sustentabilidade no negócio não enxergam sua organização como dotada desta consciência.

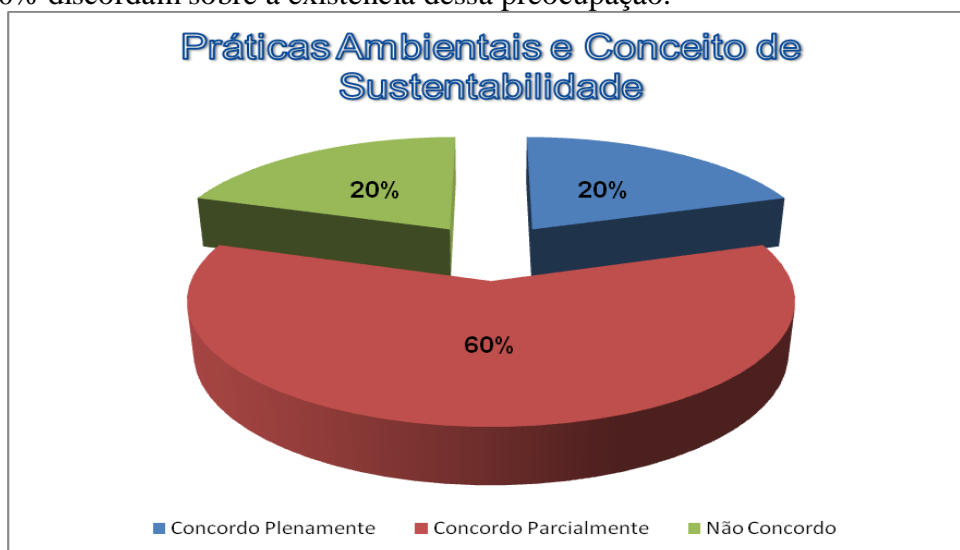


**Gráfico 2:** Controle e Conscientização do Impacto Ambiental.  
**Fonte:** Autoria Própria.

Finalmente perguntou-se aos gestores se em sua organização existe uma preocupação grande com relação a adoção de boas práticas ambientais.



No gráfico 3 é demonstrado que 60% dos gestores concordam parcialmente com a afirmação de que sua empresa tem grande preocupação nas práticas ambientais e conceitos de sustentabilidade. Somente 20% dos entrevistados concordam totalmente com a assertiva. Outros 20% discordam sobre a existência dessa preocupação.

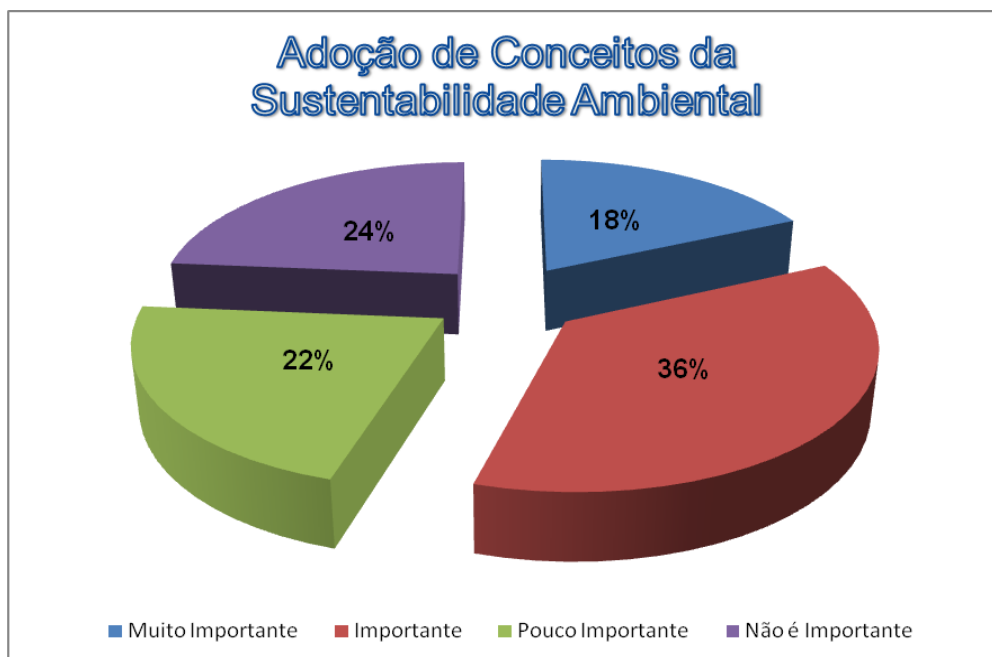


**Gráfico 3:** Práticas ambientais e conceito de sustentabilidade.

Fonte: Autoria Própria.

Após análise realizada dos dados expostos pelos gestores, se dá a análise das respostas dos seus clientes.

Com relação a importância da adoção de conceitos de sustentabilidade ambiental e gestão do supermercado pode-se considera com o análise do gráfico 4 que 54% consideram importante e buscam se informar sobre a empresa.

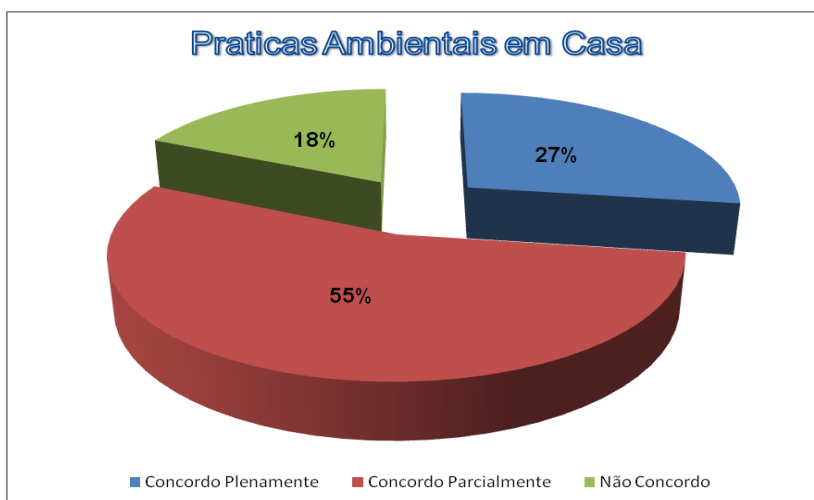


**Gráfico 4:** Adoção do conceito da sustentabilidade na empresa.

Fonte: Autoria Própria.

Esta informação permite conceber que neste caso este seria um diferencial de competitividade da organização. Por outro lado, chama a atenção, a grande porcentagem de entrevistados ( 46%) que atribui pouco ou nenhum valor à gestão sustentável.

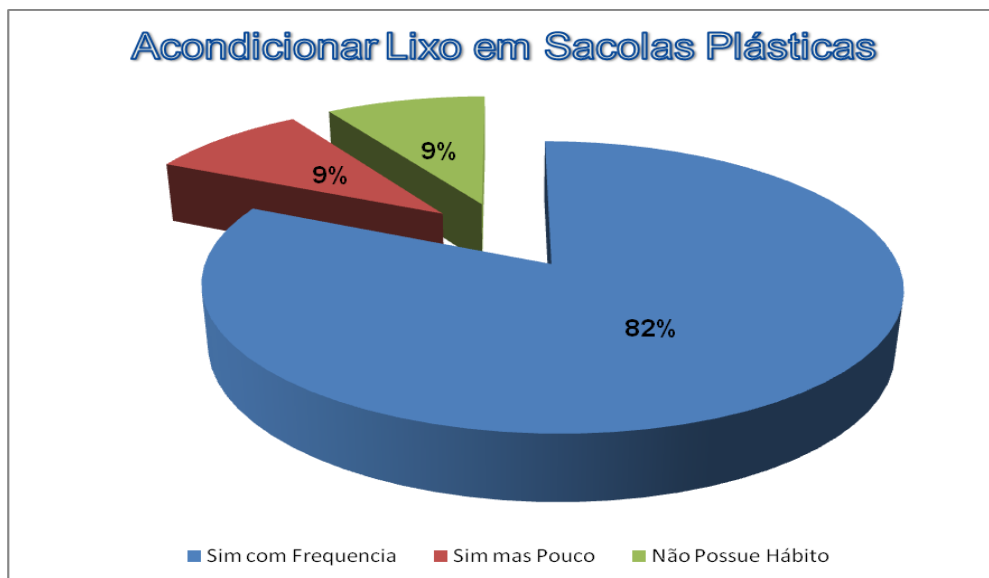
O gráfico 5 demonstra que existe preocupação com relação as boas práticas ambientais nos lares de 82% dos clientes entrevistados que adotam este conceito plenamente ou parcialmente em suas residencias. Tal não acontece nos lares de 18% dos entrevistados. Este fato demonstra a necessidade do desenvolvimento de projetos para sensibilização dos clientes da rede sobre a relevância de boas práticas ambientais nas residencias. Investimentos nesse sentido poderão valorizar a adoção da gestão sustentável na organização.



**Gráfico 5:** Práticas ambientais e casa.

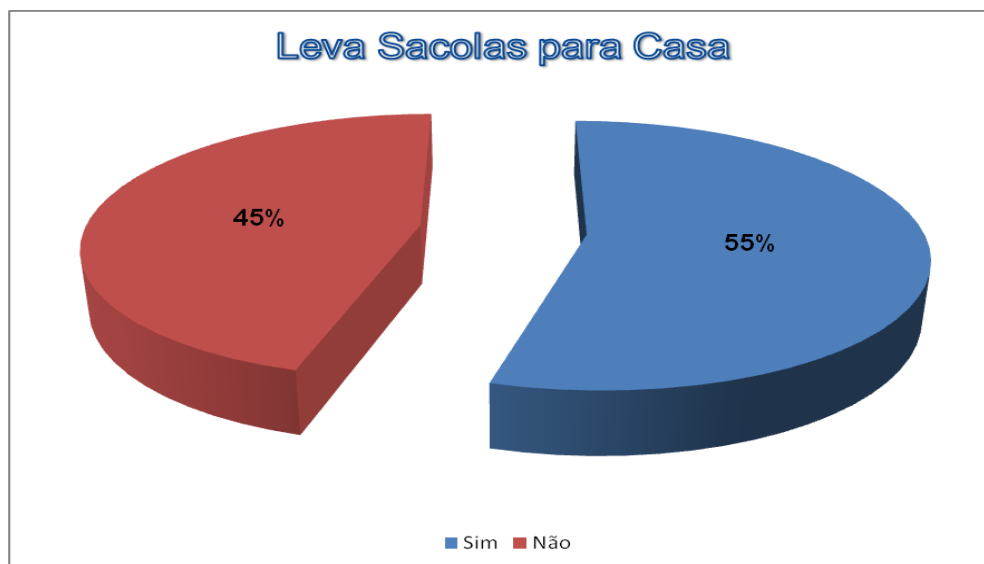
**Fonte:** Autoria Própria.

A partir da análise do grafica 6 pode-se constatar que 82% dos clientes acondicionam seu lixo doméstico em sacolas plásticas. MUSSELIM & BELLINE [10] analisando a percepção das pessoas sobre questão dos resíduos sólidos relatam que em sua pesquisa 100% dos entrevistados acondicionam seus resíduos domésticos em sacolas plásticas de supermercado. As sacolas plásticas causam a morte de animais silvestres e marinhos. São as grandes responsáveis por galerias pluviais entupidas, causando enchentes, e ainda servem de criadouros de larvas para o mosquito da dengue. Além disso, 60% dos gastos em conserto da rede de esgoto se devem ao entupimento causado por plásticos.



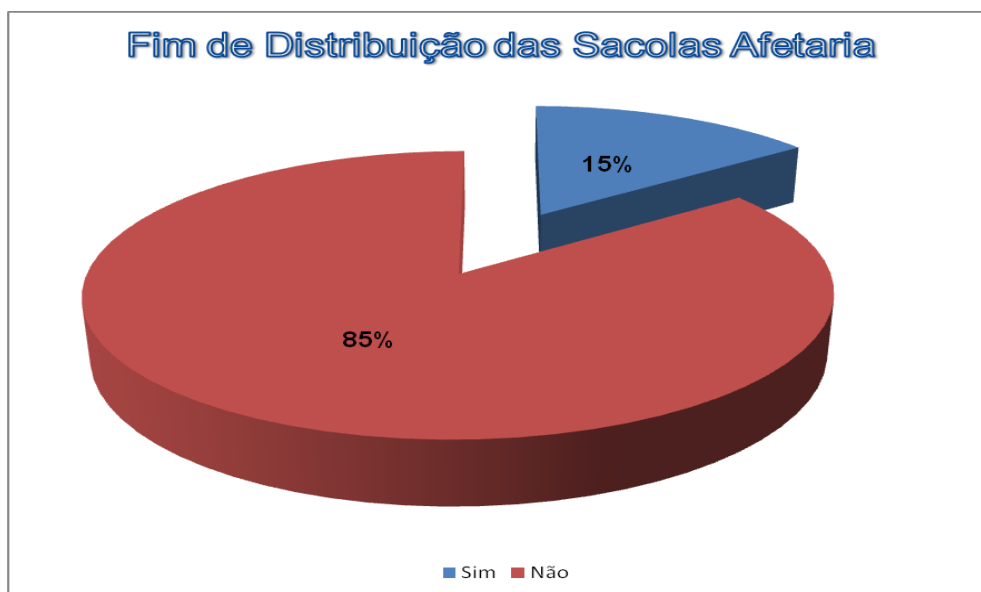
**Gráfico 6:** Acondicionamento de lixo domiciliar.  
**Fonte:** Autoria Própria.

No gráfico 7 pode-se deslumbrar que 55% dos clientes levam sacolas plásticas para casa, para poder acondicionar seu resíduo doméstico. Esta informação reforça a importância que este tipo de material tem no cotidiano do brasileiro comum. Mas por outro lado demonstra a necessidade de políticas para sensibilização sobre a natureza dos problemas causados pelo descarte inadequado destas sacolas principalmente os danos ambientais que causam.



**Gráfico 7:** Sacolas Plásticas  
**Fonte:** Autoria Própria.

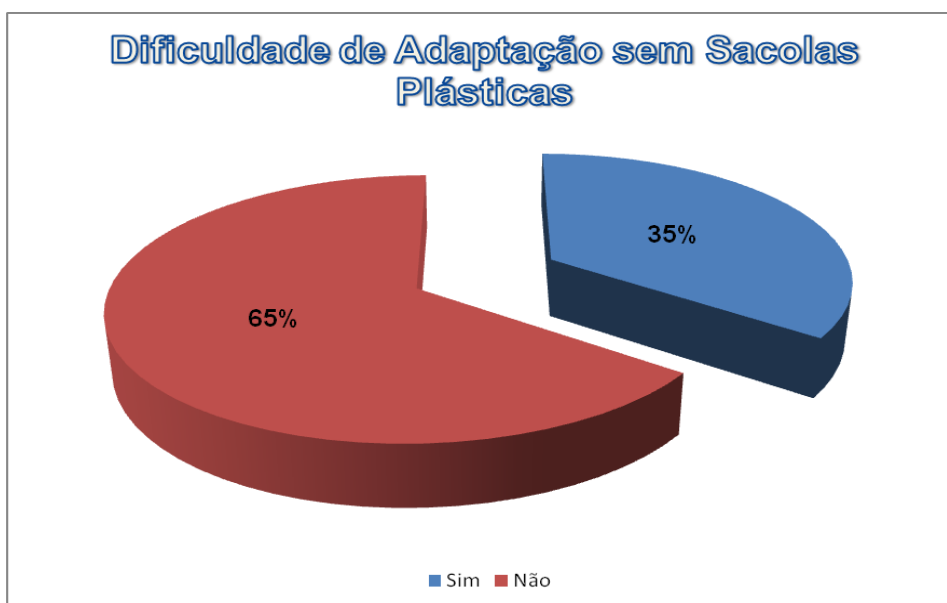
Na figura 8, demonstra-se que mesmo com o fim da distribuição das sacolas plásticas nos supermercados, 85% dos clientes acreditam não serem afetados consideravelmente. Esse resultado pode refletir a campanha que vem tomando corpo junto a sociedade para o banimento das sacolas plásticas capitaneada pelo poder público. A percepção que fica é de que os consumidores já contam como certo o fim da distribuição das sacolas plásticas nos supermercados e isso reflete-se na opinião dos entrevistados quanto ao impacto do fim da distribuição.



**Gráfico 8:** O fim da distribuição das sacolas vai afetar seu cotidiano?

Fonte: Autoria Própria.

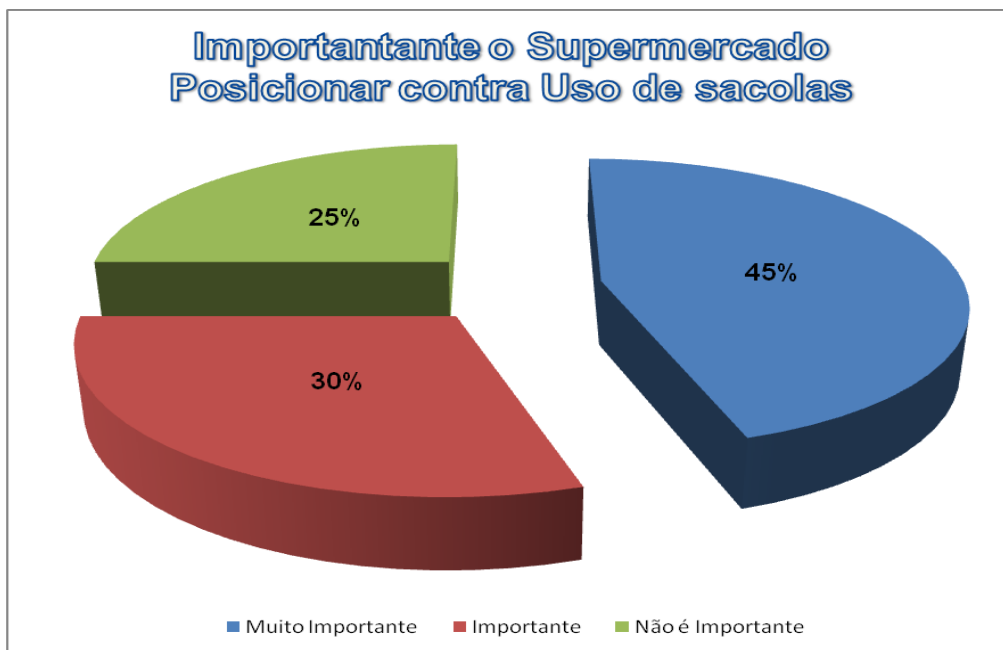
No gráfico 9 observa-se que na opinião dos entrevistados não haveria grandes dificuldades com o uso das sacolas retornáveis (segundo 65% dos participantes da pesquisa).



**Gráfico 9:** Dificuldades de Adaptação para o uso de sacolas retornáveis.

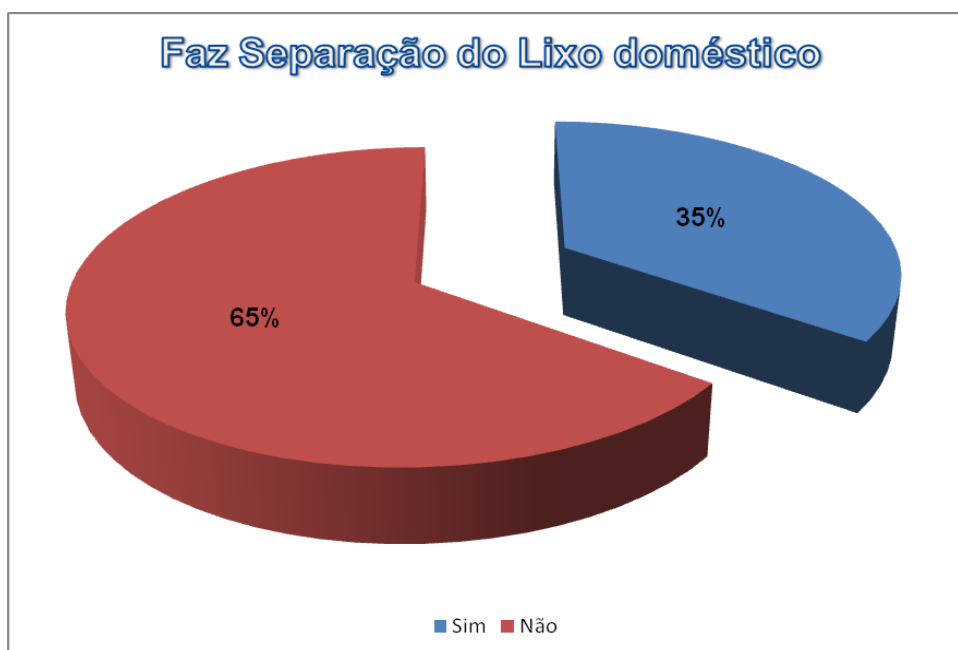
Fonte: Autoria Própria.

Analisando o gráfico 10, pode-se vislumbrar que 75% dentre os entrevistados concorda que o supermercado tenha uma posição mais firme para o uso das sacolas. Esta afirmação é conflitante quanto ao mau uso das sacolas declarado pelos entrevistados. Também pode-se inferir com esta resposta que o consumidor tem percepção de que o uso das sacolas plásticas não é sustentável e precisa ser controlado.



**Gráfico 10:** Posição do supermercado sobre o controle das sacolas declarado pelos entrevistados.  
**Fonte:** Autoria Própria.

Finalmente o gráfico 11 revela que 65% dos entrevistados fazem separação do lixo doméstico em suas residências. A nova lei federal de resíduos sólidos aprovada em 2010 prevê adequação do cidadão na separação do resíduo domiciliar. O fato da maior parte dos entrevistados já realizarem esta atividade em suas residências consistirá em um facilitador da adequação à lei o que poderá reduzir o inconveniente dissabor da mudança repentina na rotina das residências.



**Gráfico 11:** Separação de lixo doméstico.  
**Fonte:** Autoria Própria.

## 5 Considerações finais

A partir dos dados estudados no capítulo anterior pode-se contemplar a realização do primeiro objetivo que a pesquisa em questão se propôs a realizar, que foi verificar possíveis

ações socioambientais na empresa em questão e se a mesma adota o conceito de sustentabilidade.

Sobre isso pode-se destacar a necessidade de treinamento junto aos gestores para conscientização sobre a importância da adoção desses conceitos por organizações empresariais. De fato, o gestor é o motivador principal em sua equipe para definição dos valores defendidos. Se não for considerada como prioritária a adoção desses princípios de gestão sustentável a partir dos líderes certamente qualquer ação visando valorar estes princípios não obterá êxito.

No que tange a percepção dos clientes da loja, percebe-se que estes entendem como importante a adoção de princípios de sustentabilidade. Ainda pode-se filtrar da pesquisa que embora desenvolvam o uso inadequado das sacolas plásticas para disposição de resíduos, os clientes sabem que agem de forma inadequada e parecem dispostos a mudar o hábito.

Uma alternativa viável é a distribuição de sacolas retornáveis para os clientes. A rede de supermercados em questão já fabrica estas sacolas a partir do uniforme descartado de seus colaboradores. Sugere-se que estas sacolas produzidas ao invés de serem vendidas, sejam doadas aos clientes a partir de determinado valor de compra, por exemplo. Este procedimento poderia ajudar na fidelização do cliente e ao mesmo tempo comunica o compromisso da empresa com gestão de sustentabilidade.

Com relação ao fim do uso de sacolas plásticas de compras para dispor dos resíduos, uma pergunta importante se faz: Como então descartar o resíduo doméstico? Tal pergunta ainda não foi respondida por nenhum órgão governamental talvez porque sua resposta envolva uma polêmica. De fato é inteligente trocar um veículo para descartar o resíduo que hoje é distribuído gratuitamente para trocá-lo por um outro veículo feito de plástico como são os sacos de lixo que tem de ser comprados? Talvez a melhor resposta para o problema na opinião da autora seja de que o melhor caminho não seria abolir mas diminuir e readequar o uso de sacolas. O maior problema apontado pela pesquisa foi a persistência no meio ambiente desse material. Os últimos anos trouxeram avanços na tecnologia de produção do plástico e hoje já existem materiais biodegradáveis que não são feitos sequer de derivados de petróleo. Então a utilização controlada e racional pode minimizar os problemas encontrados hoje.

Os resultados da pesquisa demonstram que muitos consumidores utilizam indiscriminadamente as sacolas plásticas, muitos deles acabam por levá-las para residência além da necessidade de acondicionar as compras, mas visando principalmente acondicionar seu resíduo. Este excesso muitas vezes acaba sendo armazenado nas residências até que o incomodo desse depósito de sacolas leve ao descarte e então o processo começa novamente. O consumidor só valorizara e utilizará com responsabilidade as sacolas plásticas de compras se tiver de pagar por elas ou receber incentivo para reduzir seu uso. Estratégias no sentido de regular o uso poderão formar um sistema misto com uso de sacolas plásticas de compras e sacos de lixo que sejam fabricados a partir de plástico reciclado.

Nenhuma política de disposição adequada de resíduos se faz sem um sistema de coleta eficiente. Não adianta leis para banir os problemas com disposição de resíduos se não houver investimento para uma coleta com qualidade.

## Referências

[1] KAKU, A. Disponível em <<http://www.rickdoble.net>>, acessado em 20 Ago. 2011.

[2] **O que é sustentabilidade, conceito, desenvolvimento sustentável, gestão sustentável, meio ambiente, ações.** Disponível em <<http://www.suapesquisa.com>>, com acesso em 05 de Ago. 2011.

[3]BATISTA, G. **O que é sustentabilidade ambiental.** Disponível em <<http://www.atitudessustentaveis.com.br>>, com acesso em 05Ago. 2011.

[4]**O consumo consciente de sacolas plásticas e a nova campanha Saco é um Saco.** Disponível em <http://www.voluntariosonline.org.br>>, com acesso em 06 de Out. 2011.

[5]BICALHO.J. **Responsabilidade social x Empresa responsável.** Disponível em <<http://redeempresaresponsavel.blogspot.com>>, com acesso em 22 Out. 2011.

[6]OLIVEIR, E.B. **Marketing ambiental, conceitos e uma nova orientação.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br.com>>, acessado em 12 Ago. 2011.

[7]PEREIRA, D. **Sacolas plásticas x Meio ambiente.** Disponível em <<http://www.sermelhor.com>>, com acesso em 05 Set. 2011.

[8] MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[9]MELLO, R. F. L. de. **Em busca da sustentabilidade da organização antropossocial através da reciclagem e do conceito de auto-eco-organização.** Curitiba: UFPR, 2002.

[10]MUSSELM, C.A.; BELLINE M. **Lixo e impactos ambientais perceptíveis no ecossistema urbano.** Sociedade & Natureza, Uberlândia, **20** (1): 111-124, jun. 2008.

## PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA ATUAR NO *E-COMMERCE*

Tiago Fernando Mutti<sup>56</sup>

### Resumo

O ambiente empresarial tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, muitas delas advindas do avanço tecnológico. Neste novo ambiente, o comércio eletrônico se tornou uma tendência emergente com impacto significativo na inovação em processos de negócio nos vários setores econômicos. O presente estudo visou identificar as principais dificuldades que micros empresários passam para começar a atuar no *e-commerce*. A pesquisa de campo deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas com empresários de Nova Odessa-SP. Assim, obteve-se como resultado que a maioria dos entrevistados enfrentam dificuldades similares para iniciar seus trabalhos com o *e-commerce*, as quais foram identificadas como falta de conhecimento técnico sobre o assunto, falta de tempo e falta de recursos financeiros para investir no *e-commerce*.

**Palavras chave:** *e-commerce*; microempresários; vendas.

### Abstract

*The business atmosphere has passed for deep changes on the last years, many of these changes happened for the improvement of technology. On this new atmosphere, the e-commerce has become an emergent tendency with a significant impact on innovation in the all business process on several economic sectors. The current study intends to identify the main difficulties that micro businessmen go through to start operating in e-commerce. The search has took the form through semi-structured interviews with businessmen from Nova Odessa-SP. Therefore was get as a result that most of interviewed faces similar difficulties to start their works with e-commerce, which were identified as lack of technical knowledge about the subject, lack of time and financial resource to invest in e-commerce.*

**Keywords:** *e-commerce*; micro-entrepreneurs; sales.

### 1 Introdução

A condução de negócios em ambientes mediados por computadores tem atraído a atenção de empresários e acadêmicos. A Internet, em especial o seu ambiente gráfico *World Wide Web*, firmou-se como um novo e rentável canal para o desenvolvimento de relações de troca. Através disso, uma nova forma de compra e venda tem se consolidado: o *e-commerce*. Com a fusão da falta de tempo, a sensação de urgência, a possibilidade da pesquisa sem o desgaste físico e avanço da tecnologia, o comércio pela internet se desenvolveu rapidamente população (mais de 180 milhões) teve uma taxa de crescimento de 900%, colocando o Brasil no sexto país com maior número de usuários de internet do mundo. Diante destas constatações, este trabalho propõe-se a apresentar conceitos e discussão de algumas questões envolvidas ao comércio eletrônico, com vistas à criação de informações que possam nortear organizações que buscam uma vantagem competitiva beneficiando-se desta tecnologia, a fim de fazer frente ao novo mercado emergente e atender as necessidades e expectativas dos clientes. Com objetivo de identificar as principais dificuldades que os microempresários brasileiros enfrentam para atuarem no *e-commerce*, foi delimitado o município de Nova Odessa, cidade localizada na região metropolitana de Campinas, estado de São Paulo, para

---

<sup>56</sup> Tiago Fernando Mutti, graduando em Administração de empresas, Faculdades Network. Campus I. Av. Ampélio Gazzetta, 2445 - Lopes Iglesias – Nova Odessa- SP. E-mail: [tiagomutti@yahoo.com.br](mailto:tiagomutti@yahoo.com.br)



realizar o levantamento de campo. Por meio de um roteiro semi-estruturado com questões previamente definidas foram entrevistados 22 empresários em setembro de 2011.

## 2. O e-commerce

Para se entender o e-commerce é inevitável conhecer a trajetória da internet. As origens da internet podem ser encontradas na antiga Arpanet, nome da rede de computadores criada pela Advanced Research Projects Agency (ARPA), no ano de 1969 [2]. A ARPA pertencia ao departamento de defesa dos EUA e tinha como missão alavancar recursos de pesquisa e alcançar superioridade militar em relação a antiga União Soviética. O nome Internet começou a ser utilizado apenas em 1973, fruto de uma investigação da ARPA que recebeu o nome de "internetworking" que seria uma forma de interligação de redes, o que resultaria em alguns anos mais tarde, na mistura entre três mundos distintos: militares, cientistas e universidades [7]. A partir destes estudos, a internet não parou de se desenvolver, se tornando uma das tecnologias de informação mais relevantes para a sociedade contemporânea, pelo seu impacto na condução de negócios e como canal para o desenvolvimento de relações de trocas, provendo amplo acesso a serviços, informações e recursos [8]. Em relação a isso, pode-se acrescentar: :

“a internet está crescendo mais rapidamente do que qualquer outro meio na história. Foram necessários 38 anos para o rádio alcançar 50 milhões de ouvintes. A televisão levou 13 anos para alcançar 50 milhões de telespectadores. A internet alcançou 50 milhões de usuários em apenas 4 anos.” [10]

Foi apenas nos anos 90 que a Internet explodiu, “com sua utilização pelas pessoas e empresas comuns através de programas mais acessíveis e uma rede de provedores de serviços e informações que tem se multiplicado nos últimos seis ou sete anos”. No início as empresas utilizam a rede como mais uma forma de divulgação e exposição de seu portfólio de produtos e serviços, mas com o advento do *e-commerce*, o comércio eletrônico [13]. O comércio eletrônico também pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores [8]. A primeira empresa que começou a trabalhar com o *e-commerce* no mundo foi a Amazon<sup>57</sup>, em 1994, seguidas de outras empresas [5]. No Brasil, esse processo iniciou cerca de cinco anos mais tarde.

Para Lazzari e Uema [16] são três os tipos de comércio eletrônico: Inter-Organizacional (*Business to Business*<sup>58</sup>); Intraorganizacional e Empresa-Consumidor (*Business to Consumer*<sup>59</sup>). Weil e Vitale [17] acrescenta que *e-business* se trata de realizar atividades de *marketing*, compra, venda, entrega, serviços e pagamentos por produtos, serviços e informações através de redes não-proprietárias que interconectam uma empresa e seus clientes, agentes, fornecedores, competidores, parceiros e complementadores [17].

O comércio virtual vem atuando como uma grande porta de comunicação entre as empresas e o mercado, proporcionando integração de toda a cadeia logística, desde a indústria, passando pelos atacadistas e distribuidores, chegando até o consumidor final [16]. Na internet, qualquer cliente ou empresa é parte potencial do mercado global, onde as informações trafegam sem barreiras geográficas nem temporais, possibilitando o armazenamento e gestão de estoques, manuseio de produtos e pedidos, facilitando a entrega no prazo prometido e na casa do cliente.

<sup>1</sup> **Amazon:** empresa de comércio eletrônico dos EUA. Fundada em 1994, por Jeff Bezos, foi uma das primeiras companhias com alguma relevância a vender produtos na Internet.

<sup>58</sup> **B2B:** Transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, incluindo transações públicas ou privadas que usa a internet como veículo de realização. Relação organização para com organização. (Cunningham 2001, apud Zilber, 2002).

<sup>59</sup> **B2C:** forma de comercialização que permite ao consumidor obter maiores informações sobre os produtos diretamente com a empresa vendedora. Relação entre empresa para consumidor. Lazzari e Uema (2008)

De acordo com Zilber [17] a internet é uma estrutura aberta, criando um mercado de acesso espontâneo e de baixo custo. Por isso, Turban [11], afirma que ela se tornou um meio facilitador de negócios e gerador de lucros interligando vendedores e clientes, possibilitando interações e transações em tempo real.

A internet em 1995 contava com cerca de 30 milhões de usuários, e estima-se que um novo computador conecte-se à rede a cada 27 segundos – esse rápido crescimento permite considerá-la como um mercado a ser explorado para bens de consumo. Apesar disso, uma parcela superior a 80% dos negócios por ela movimentados advém do comércio entre empresas, percentual que se mantém até o momento. [12]

## 2.1 O *e-commerce* no Brasil

Felipini [5] relata que em 2003 o faturamento das empresas norte-americanas atingiu o patamar de 55 bilhões com comércio eletrônico, sem considerar setores como o de bilhetes e de serviços de turismo. Bezos, CEO da Amazon (2005), estimava que o *e-commerce* deveria atingir entre 10% a 15% do comércio americano até 2013. No Brasil em 2004, o montante faturado com o *e-commerce* foi de 1,8 bilhão, um aumento de 47% em relação ao faturamento do ano anterior. A figura 01 demonstra a evolução do comércio eletrônico brasileiro na última década. Observa-se que há uma previsão de fechar o ano de 2011 com um faturamento de 20 bilhões, não considerando vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões *on-line*:

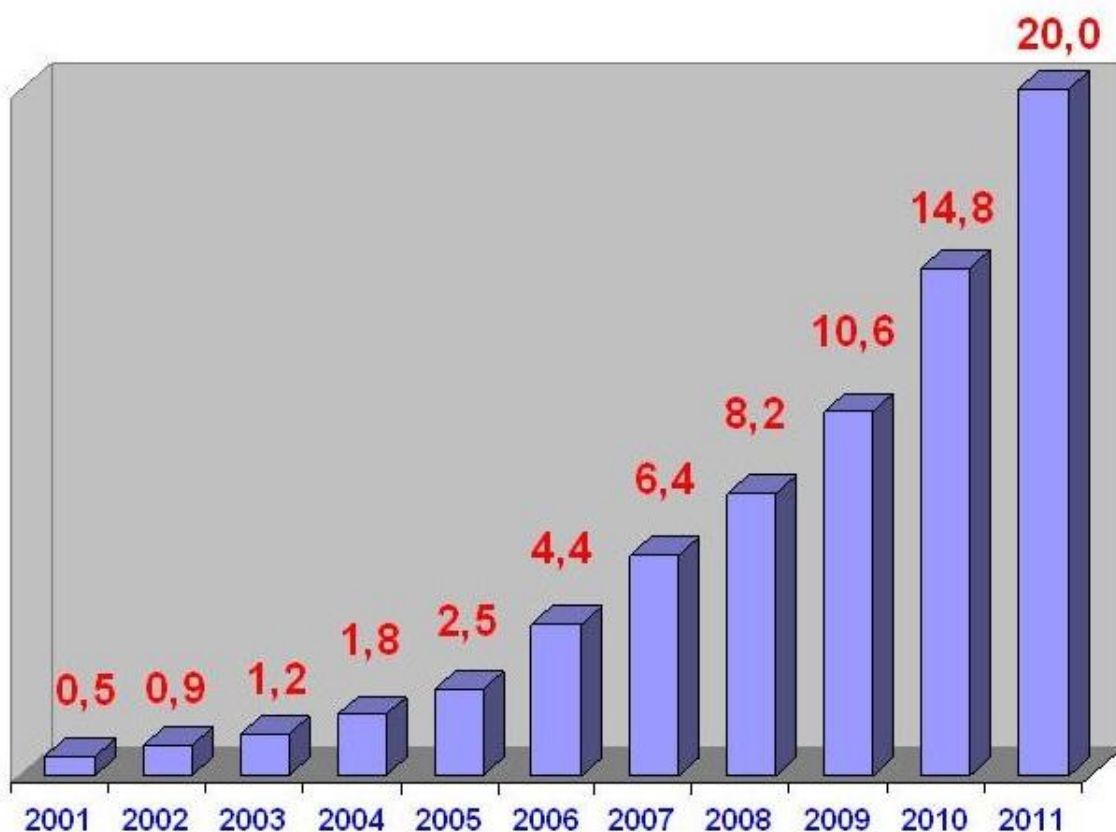


Figura 01 – Faturamento do *e-commerce* no Brasil em Bilhões  
Fonte: ECOMMERCEORG (2011)

Comparando o faturamento do *e-commerce* no Brasil, entre os anos de 2001 a 2011, percebe-se um aumento de 400% em 10 anos, indicando que o país vem ganhando expressão, no comércio eletrônico, nos últimos cinco anos. Observando, mais especificamente, a

tendência exponencial dos dados de 2009 a projeção para 2011, pode-se presumir que esta modalidade comercial está se inserindo no cotidiano da sociedade brasileira.

A seguir alguns indicadores gerais dos usuários:

<b>Acesso a Internet no Brasil - Indicadores Gerais</b>
---

<b>Outubro – 2008</b>	<b>Brasil</b>
Internautas c/ acesso doméstico - (milhões)	<b>36,34</b>
Usuários Ativos (milhões)	<b>23,67</b>
Número médio de sessões na Internet por mês	<b>31</b>
Número de sites visitados por mês	<b>60</b>
Tempo de navegação no mês (hs)	<b>38:42</b>
Tempo médio gasto em cada página visualizada (seg)	<b>00:47</b>

Quadro 01 – Acesso a internet no Brasil – Indicadores Gerais.  
Fonte: ECOMMERCEORG (2011)

No quadro 02, pode observar que os principais produtos vendidos no mercado on-line brasileiro são:

<b>Produtos mais Vendidos</b>	<b>%</b>
Livros, Revistas, Jornais	17%
Saúde e Beleza	12%
Informática	11%
Eletrônicos	9%
Eletrodomésticos	6%

Quadro 02 – Principais Produtos Vendidos pelo e-commerce brasileiro  
Fonte: ECOMMERCEORG (2011)

Ainda pela fonte ebit.com [4] pode-se analisar que os principais consumidores brasileiros que utilizam o *e-commerce* possuem graduação completa (32%), estão na faixa etária entre 35 e 49 anos (38%) e possuem renda familiar entre R\$1.000,00 a R\$3.000,00 (38%). Nota-se assim, que a maior fatia do comércio eletrônico advém de consumidores mais instruídos, adultos e de classe média. Talvez, o fator escolaridade seja o maior diferencial para que haja mais compras pela internet por esse consumidor, pois o desconhecimento do processo de compra e venda pela internet pode afastar possíveis consumidores que não querem se arriscar em algo que não entendem ou não demonstre total segurança.

### 3 Metodologia

Conforme previsto e para atingir o objetivo de conhecer as principais dificuldades que microempresários se deparam para atuar no comércio eletrônico, foi realizada uma pesquisa exploratória, com uma amostragem de 10% dos microempresários individuais (MEI's) cadastrados na prefeitura de Nova Odessa. Os dados foram fornecidos, em julho de 2011, pela Coordenadoria de Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Abastecimento do município. É

preciso destacar que, embora haja o cadastro das microempresas do município, há microempresários não cadastrados e ‘desconhecidos’ que fazem parte do comércio da cidade. Diante dos cadastros obtidos, foram selecionados aleatoriamente 22 MEI’s. Na sequência fez-se necessário levantar os endereços dos estabelecimentos para realizar a visita e consequentemente a entrevista, que se deram de acordo com a acessibilidade.

A realização das entrevistas semi-estruturadas permitiu-se a verificação das práticas comerciais realizadas na internet utilizadas pelos MEI’s.

#### 4 Resultados e discussões

Entre os 10% dos MEI’s do município de Nova Odessa-SP entrevistados, há apenas dois (02) que possuem website, a Foto Click Digital e a Imobiliária Galhardo.

Segundo a Strategic Finance [15],

“a maneira mais simples para iniciar operações de comércio eletrônico é transferindo a marca à internet, utilizando o nome da empresa como nome de domínio para que os clientes existentes, assim potenciais novos clientes podem encontrar o site facilmente”

Estas duas empresas utilizaram o nome de sua marca nos próprios websites. A Foto Click Digital localizada no centro da cidade, cujo ramo de atividade é voltado para serviços fotográficos e cobertura de eventos, não utiliza plenamente os recursos do e-commerce, pois não possui a prática de venda dos seus produtos físicos pela internet. Apenas oferece seus serviços de revelação de fotos através do seu site [www.fotoclickdigital.com.br](http://www.fotoclickdigital.com.br), possibilitando o pagamento on-line, mas a entrega do serviço se dá somente pessoalmente no estabelecimento. Já a Imobiliária Galhardo, localizada no bairro Alvorada, possui o domínio [www.galhardoimoveis.com.br](http://www.galhardoimoveis.com.br) e disponibiliza seus produtos on-line, que neste caso são imóveis, porém para negociação e conclusão da compra/aluguel deve-se ir até o estabelecimento.

Outro microempresário, que apesar de não ter site próprio, mas atua na internet é o Sr. Rinaldo Tonheta, proprietário da Rinaldo Tonheta Massas de Pasteis ME (Nardo Pastéis). Ele tem investido em sites de compras coletivas<sup>60</sup>, como o Expresso Urbano, oferecendo seus produtos com descontos ao consumidor que realiza a compra pelo site. Segundo relato do proprietário, em um futuro próximo utilizará a rede social Facebook para aumentar suas vendas. A entrevistada Sandra Maria Belato, MEI Dupla Fashion, do ramo de vestuário, diz utilizar a rede social Orkut, para realizar suas vendas. Segundo ela, 70% do seu faturamento vêm das vendas realizadas através da rede social, embora afirme que tem pouco conhecimento sobre informática e não conhecer o e-commerce profundamente. Em relato, ela afirmou que “estaria perdida se dependesse somente das vendas feitas a clientes que vão à loja”.

Com base nos dados apurados junto aos 22 MEI’s, foi possível a construção da figura 03 – Forma de atendimento/comercialização, que evidencia que todos os entrevistados possuem a forma de venda pessoal no estabelecimento, mas também possuem outras formas de atender o consumidor, não se limitando apenas uma maneira de venda.

<sup>60</sup> **Compras coletivas:** uma modalidade de e-commerce que tem como objetivo vender produtos e serviços para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por oferta. (Gaviolli, s/d).

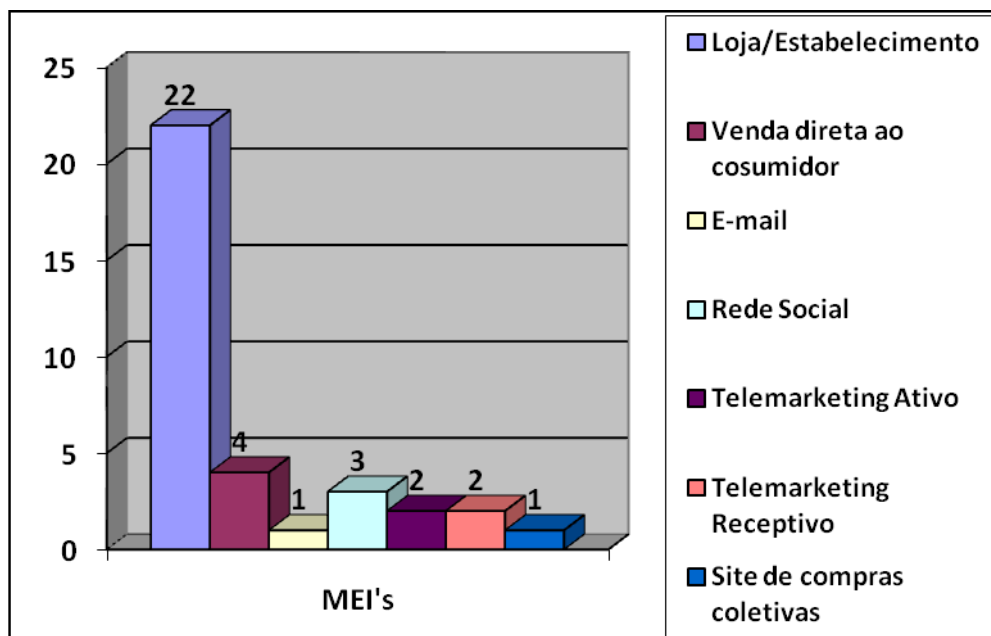


Figura 03 – Formas de atendimento/comercialização.  
Fonte: Dados apurados por meio da entrevista pessoal

Outro dado apurado aponta que 55% desconhecem a funcionalidade do e-commerce e 45% diz ter conhecimento ou recebido alguma informação a respeito desta forma de comercialização pela internet.

Já na exploração das principais dificuldades encontradas pelos MEI's, as respostas predominantes foram:

- Falta de conhecimentos técnicos sobre o assunto;
- Falta de tempo;
- Falta de recursos financeiros.

Segundo Diniz [3] estas dificuldades encontradas estão relacionadas a problemas administrativos, pois as empresas devem estar cientes das implicações administrativas, para que criem, girem e obtenham os benefícios da adoção de sistemas de comércio eletrônico. A definição clara de uma estratégia de negócios deve existir, para integrar a nova tecnologia à organização.

Dos 22 MEI's entrevistados, apenas 01 relatou não querer trabalhar com o e-commerce. Em entrevista com o proprietário da micro-empresa Foto Óptica Imagens, localizada no centro da cidade, afirmou que já trabalhou por um período vendendo pela internet, mas não teve resultados positivos. Relatou que por ser tratar de vendas de óculos e lentes de contato, os quais são produtos que necessitam de ajustes pessoais, receita médicas e outros detalhes, necessitam de uma venda pessoal e local, fazendo com que a maior parte dos consumidores que acessavam seu site, acabavam se dirigindo até a loja também, não trazendo efetividade nem benefícios em manter o site no ar.

## 5 Considerações finais

Notou-se com esta pesquisa, com base na amostragem selecionada, que o e-commerce ainda não é uma prática consolidada na cidade entre os microempresários. Apenas dois dos entrevistados possuem website e esses não praticam o comércio eletrônico em sua plenitude, contrapondo-se a 55% que desconhecem as aplicabilidades do e-commerce. Percebe-se que há um campo ainda grande para ser desenvolvido, ficando evidente que esse mercado necessita ser observado com muito mais atenção do que está sendo tratado atualmente, uma vez que a

internet e o e-commerce se tornaram ferramentas indispensáveis para atender as necessidades e desejos dos consumidores contemporâneos. Diante destas inferências, talvez a proposta feita pela Strategic Finance [15] seja uma opção:

Nem toda empresa, especialmente aqueles que chegam tarde para e-commerce, terá investido o suficiente em TI para criar e-commerce de forma independente, portanto, mesmo aqueles com fortes departamentos de TI podem optar por terceirizar o desenvolvimento por causa da necessidade para a velocidade. Depois que o site está instalado e funcionando sem problemas, a empresa pode retomar o controle e, eventualmente, utilizar os sistemas e-commerce para comércio tradicional também.

Por fim, respondendo a problemática proposta, as principais dificuldades encontradas para implementação do e-commerce são a falta de conhecimentos técnicos sobre o assunto, de tempo e de recursos financeiros. Mostrando que, para uma implantação do e-commerce é necessário tempo para dedicar-se a prática da internet, seja do microempresário ou de um profissional dedicado a isso, podendo ou não ser terceirizado, dispoendo ainda de conhecimentos técnicos e investimentos financeiros adequados. Contudo observou-se que alguns fazem propaganda e comércio através de redes sociais, como foi o caso da Sandra Maria Belato e Rinaldo Tonheta Massas de Pastéis ME, este último ainda em planejamento. Talvez, seja por meio das redes sociais que o comércio eletrônico conquiste mais adeptos e suplante as dificuldades identificadas neste estudo, já que o “boca-a-boca digital” não oferece custos e demonstra um bom resultado à medida que se vai adquirindo relacionamentos e solidificando a marca ou produto.

## Referências

- [1] ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 03, n. 01, p.01-20, 30 abr. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000100004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 17 set. 2011.
- [2] CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- [3] DINIZ, Eduardo Henrique. **Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, n. , p.01-12, 01 abr. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000100005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 02 out. 2011.
- [4] ECOMMERCEORG. **Evolução da Internet e do e-commerce**. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>>. Acesso em: 02 out. 2011.
- [5] FELIPINI, Dailton. **ABC do E-commerce: Os quatro segredos de um negócio bem-sucedido na internet**. São Paulo: Texto Vivo, 2006. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/ABC%20do%20E-COMMERCE.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2011.
- [6] GAVIOLI, G. **Compra Coletiva. (S/D)**. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/glossario/o-que-e-compra-coletiva>>. Acesso em: 08 ago. 11.
- [7] GOETHALS, Karen; AGUIAR, Antonia; ALMEIDA, Eugênia. **História da Internet**. 1999. 41 p. Tese (Mestrado) - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2000.

- [8] KALAKOTA, Ravi; WHINSTON, Andrew B. **Eletronic Commerce: A Manager. Upper Saddle River, NJ** - Eua: Addison Wesley, 1997. Disponível em: <<http://migre.me/5Jn8C>>. Acesso em: 17 set. 2011.
- [9] LUCIANO, E. M. TESTA, M. G., FREITAS, H.. **As tendências em comércio eletrônico com base em recentes congressos. XXXVIII CLADEA, Lima/Peru, 2003.**
- [10] MAGALHÃES, Alexandre Sanches. **E-commerce e-banking no Brasil: uma perspectiva do usuário.** Dissertação (mestrado), 273 p. – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- [11] SACOOL, Amarolinda I. Costa Zanela. **Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, n., p.01-89, 01 jun. 2005.
- [12] SAIKOVICTH, Vera Lúcia. **O uso Estratégico da internet pela livrarias brasileiras.** Tese doutorado. FEA/USP – Universidade de São Paulo. 2000.
- [13] SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z – Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso.** 3º Ed. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.
- [14] SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Rev. Atual, 2001. 121 p.
- [15] STRATEGIC FINANCE: **Implementing Successful E-Commerce Initiatives. Boston, Ga, United States Of America.** Praeger Publishers, 13 mar. 2005. Disponível em: <[http://www.imanet.org/PDFs/Public/SF/2005\\_03/03\\_05\\_epstein.pdf](http://www.imanet.org/PDFs/Public/SF/2005_03/03_05_epstein.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2011.
- [16] UEMA, Evelin; LAZZARI, Claudio Parra de. **O crescimento do e-commerce no brasil: estudo de caso do: “submarino”.** Revista Científica da Faculdade Das Américas, São Paulo, n. 2, p.01-15, 01 out. 2008. Disponível em: <<http://wesleym.com/site/revista/pdf/ed3/art2.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.
- [17] ZILBER, Silva Novaes. **Fatores Críticos para o Desempenho e Implantação de e-business por empresas tradicionais.** Tese doutorado, 401 p. Universidade de São Paulo. 2002.

## QUAL A REAL FATIA DE MERCADO DAS EMPRESAS COM A UTILIZAÇÃO DA EMBALAGEM DE 600 ml DE CERVEJA?

Tiago Nogueira Galvão de França<sup>61</sup>

### Resumo

Com a concorrência acirrada dia após dia, as cervejarias se preocupam mais com seus estoques, com sua marca e posição no mercado, já que existe uma crescente quantidade de rótulos de cervejas e outras bebidas. Assim, surgiu a necessidade de medir qual a realidade de sua marca e a dos seus concorrentes no mercado, utilizando-se de um método diferente aos usualmente apresentados pela Nielsen. Através da abordagem aos temas Administração de Materiais, Estoques e *Market Share*, buscou-se criar uma base teórica para poder entender a importância de tais variáveis na consolidação de uma marca em um determinado mercado. Paralelo ao estudo teórico foi realizado uma pesquisa quantitativa descritiva, em que se obtiveram informações dos estoques dos estabelecimentos. Por meio da aplicação de um questionário, junto a 200 pontos de venda de cervejas, foram obtidos dados que ajudaram a determinar a real fatia de mercado das marcas de cerveja na cidade de Sumaré - SP. Os resultados obtidos foram diferentes dos apresentados pela Nielsen, podendo assim considerar atingido o objetivo do presente estudo.

**Palavras chave:** Estoque; Mercado; Market Share; Rótulos.

### Abstract

*With fierce competition day after day, breweries care more about their stocks, with its brand and market position as there is a growing number of labels of beers and other beverages. Thus arose the need to measure what the reality of your brand and its competitors, using a different method to usually presented by Nielsen. By addressing the topics Materials Management, Inventory and Market Share, sought to create a theoretical basis in order to understand the importance of these variables in the consolidation of a brand in a given market. Parallel to the theoretical study was carried out a descriptive quantitative research, in which information was available inventory of establishments. Through the application of a questionnaire, along with 200 points of sale of beers, we obtained data that helped determine the actual market share of brands of beer in Sumaré,SP. The results were different from those presented by Nielsen, and thus can be considered that the goal of this present study was achieved.*

**Keywords:** Stock, Market, Market Share; Labels.

### 1 Introdução

O mercado de cervejas no Brasil encontra-se num momento de extrema competição entre as marcas. A cada dia a briga pelo aumento da fatia de mercado torna-se mais acirrada e cada companhia cervejeira busca de todas as formas bloquearem o avanço da concorrência e ao mesmo tempo ampliar seu *market share*. Assim, se torna importante conhecer a real fatia de mercado de cada marca de cerveja já que, com um mercado competitivo, torna-se difícil dimensionar alguns padrões e aspectos deste ramo, considerando que certas marcas são mais ou menos consumidas nas diferentes regiões que atuam.

---

<sup>61</sup> Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: [tkfranca@live.com](mailto:tkfranca@live.com))



Com objetivo de analisar o *market share* na cidade de Sumaré-SP de forma paralela aos métodos utilizados atualmente pela empresa Nielsen, foi estabelecido a seguinte pergunta problema: Qual a real fatia de mercado das empresas com a utilização da embalagem de 600 ml de cerveja?

Após análise dos resultados do primeiro semestre do ano de 2011 apresentados pela empresa The Nielsen Company, foi levantado uma questão pelo grupo Petrópolis sobre os métodos adotados para a confecção da pesquisa e seus resultados. Com uma equipe de campo, a Nielsen realiza uma pesquisa em cima do estoque do ponto de venda, mostrando a fotografia do momento, ou seja, a realidade do dia no ponto de venda o que pode haver distorção de informação.

Um dos fatores que podem ser motivo desta variação é como, por exemplo, o atraso na entrega de mercadoria da concorrente, indisponibilidade de vasilhames do comercio, falta de espaço físico para armazenamento do produto, falta de renda do proprietário do estabelecimento. Motivos como esses podem gerar uma devolução do produto ou falta do mesmo quando for analisado o estoque pela Nielsen.

Para responder essa problemática foi realizada uma pesquisa exploratória, tendo como fundamentação teórica os principais autores especializados na temática apresentada. Abordando os temas Administração de Materiais, Estoques e Market Share, buscou-se criar uma base teórica para prosseguir com o estudo.

Juntamente com a pesquisa exploratória foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, em que se obtiveram mais informações dos estoques para a pesquisa. Por meio da aplicação de um questionário, junto a 200 estabelecimentos, foram obtidos dados que ajudaram a determinar a real fatia de mercado das marcas de cerveja nos bairros estudados. Com tais ações, tornou-se possível atingir o objetivo estabelecido nesse artigo ajudando a marca a desenvolver ações de marketing voltadas para os pontos de venda com maior volume de garrafas de cerveja das marcas concorrentes e foco direcionado da equipe de vendas para esses clientes e saber qual a posição de sua marca no mercado.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Administração de materiais**

As empresas possuem uma gama de produtos variados em suas diversas linhas de produção. Com isso conquistam um diferencial no momento de estocar, tanto interna como externamente. A produção de bens e serviços requer o processamento de matéria prima que são transformadas em produtos acabados ao longo de todo o processo de produção [1].

O termo administração de materiais tem tido diferentes definições. Na prática utilizam-se indistintamente – como gestão de materiais, suprimento, fornecimento, abastecimento, materiais, compras, lógicas etc. [1].

Para a administração o planejamento é a função que determina “antecipadamente quais são os objetivos que deverão ser atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível. O mesmo fixa rumos, focaliza o futuro e está voltado para continuidade da empresa”, ou seja, é o planejamento que determina a priori da realização do processo produtivo. [1].

Assim, planejar é entender a consideração conjunta da situação presente e da visão que influencia as decisões tomadas, é projetar um futuro que será diferente do passado em virtude das alterações decorrentes do controle [2].

Em decorrência da produção e das vendas, as empresas utilizam-se do estoque que é uma forma para fornecimento com segurança para seus clientes, dessa forma evitando a falta de seus produtos. Estoque é a composição de materiais que não são utilizados em determinado momento, mas que existem em função de futuras necessidades. Estocar significa guardar para

utilização futura [1]. As empresas trabalham com diversos tipos de estoques, dentre eles os mais comuns são: Estoque de produtos acabados e de matérias primas [2].

Atualmente é comum a utilização de um novo conceito para medir o estoque e a real participação de mercado para cada empresa ou segmento, através de seus produtos em estoque nos seus clientes, o chamado *market share*.

## 2.2 Market Share

Este tipo de marketing é bastante utilizado dentro das empresas no departamento comercial onde a preocupação com as vendas de mercado é muito maior.

O conceito de Market Share é baseado justamente na disputa de mercado. Market Share é o termo que designa a participação de uma empresa em algum ramo de atuação. [3]. É comum para as empresas estudar seus mercados para saber como está sua participação com algumas épocas de crise ou não. Logo se define Market Share como a ação que a empresa toma junto a seus clientes para descobrir qual é o tamanho de mercado que a mesma possui.

Depois de estabelecido o padrão a ser utilizado na organização, apresenta o passo seguinte.

A Nielsen [4] é uma empresa consolidada, célebre e poderosa no mundo todo. Oferece uma variedade de informações em pesquisas de sistemas e metodologias próprias. Dentre elas esta a medição do mercado, serviço esse que revela ao cliente fatores primordiais sobre o desempenho do seu produto e os compara com os concorrentes, e também apontam informações sobre ações de mercado, estoque, merchandising no ponto de venda como cartazes e preços e a distribuição no varejo.

A empresa trabalha junto a seus clientes a fim de ajudá-los a escolher as informações e serviços corretos e usá-los para tomar as melhores decisões possíveis.

## 3. Metodologia

Na primeira etapa da pesquisa, foram abordadas as literaturas que possam dar embasamento teórico sobre o assunto, no qual foi escolhido como fonte de pesquisa, livros e sites [5]. A pesquisa teve início com a escolha do grupo de coleta de dados pela Cervejaria Petrópolis, ou seja, os próprios vendedores que atendia a região estudada, os bairros Centro, João Paulo I, João Paulo II e Jardim Alvorada da cidade de Sumaré - SP. Foram escolhidos esses bairros por atingir vários níveis de classe social, facilidade de traslado da equipe, atendimento mais rápido dos clientes e a experiência do vendedor com a rota e sua rotina de visita. O próximo passo depois da seleção dos participantes foi o treinamento com apresentação do questionário e os meios de preenchimento para uma melhor análise dos números.

A Figura 1 – Pesquisa aplicada, apresenta o questionário que foi utilizado em 2,31% do total de 8650 clientes cadastrados pela empresa, 200 pontos de vendas foram visitados e analisados seus estoques.

Pesquisa de mercado Real X Consumido.	
PDV:	<input type="text"/>
	CÓDIGO <input type="text"/>
- Qual a quantidade que garrafas vazias por caixa?	
( )	Brahma
( )	Skol
( )	Antarctica
( )	Crystal
( )	Itaipava
( )	Schincariol
( )	Glacial
( )	Kaiser
( )	Bavaria
( )	Outras

**Figura 1** - Pesquisa aplicada.

**Fonte:** Cervejaria Petrópolis

Já no estabelecimento e após a conclusão da venda o vendedor separava aleatoriamente 10 caixas de cerveja completa (embalagem de 600 ml Pilsen e com 24 garrafas), do ponto de venda e preenchia o formulário de acordo com as informações encontradas, descartando as garrafas transparentes de refrigerante e as escuras de marcas de aguardente. Foram estudados somente estabelecimentos que comercializavam os produtos na embalagem descrita. As marcas analisadas foram: Crystal, Itaipava, Skol, Brahma, Antarctica, Kaiser, Bavária, Schincariol, Glacial e Outras. A coleta teve início no dia 01/07/2011 e termino no dia 29/07/2011. Através dessa pesquisa foram coletados os dados utilizados para analisar o *Market Share* real de consumo do produto cerveja embalagem 600 ml Pilsen.

De acordo com Oliveira [6], “a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento”.

Foi estabelecida uma abordagem qualitativa e conforme Oliveira [6] que diz que as pesquisas que se utilizam de abordagens qualitativas possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos [6].

A análise dos dados foi feita após a coleta dos mesmos, sendo elaborados gráficos para uma melhor visualização dos resultados. Após trabalhar os dados e ter alcançado os resultados, o próximo passo é a exploração e interpretação destes, estabelecendo o núcleo da pesquisa. Com todos os métodos e procedimentos estabelecidos e expostos a pesquisa apresentou os dados que, através destes, pôde-se saber o real consumo e, ao mesmo tempo, estabelecer ações de mercado para combate a concorrência.

#### 4 Resultados e discussões

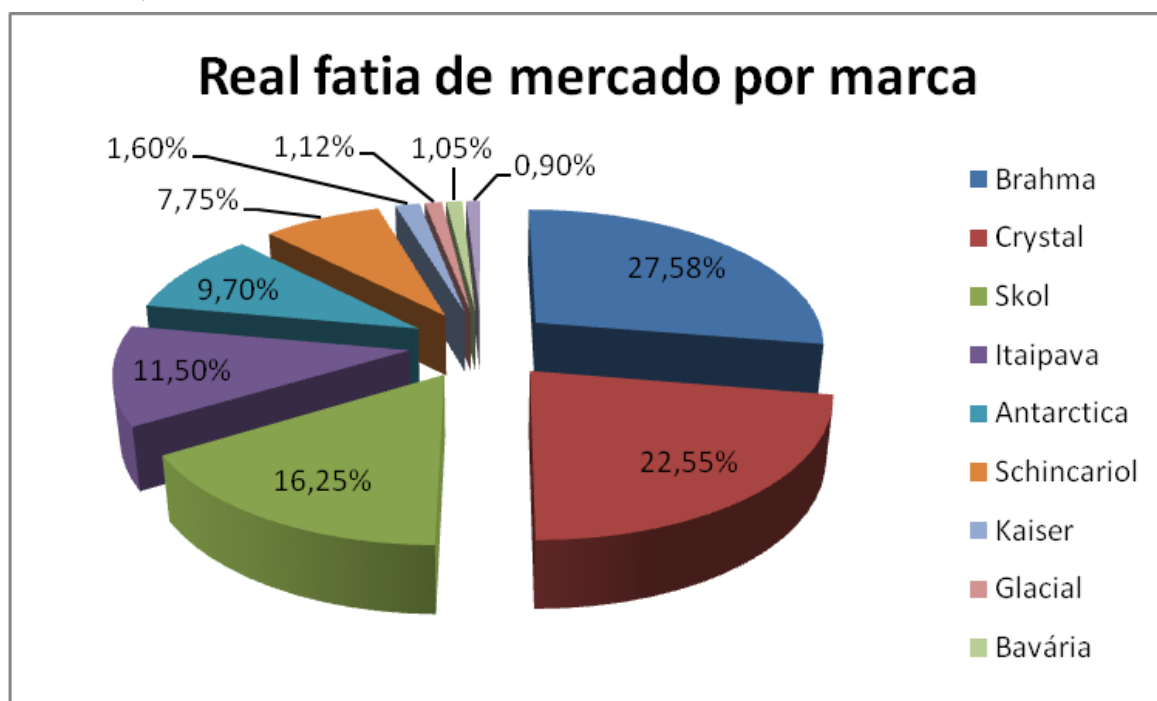
Após o termino da coleta foram analisados os resultados explorados ao longo do mês, conforme Figura 2 – Resultado da Pesquisa. Chegou-se ao retorno de 200 questionários preenchidos totalizando 100% de cobertura de pesquisa dentro dos bairros mencionados na metodologia.

**Figura 2:** Resultado da Pesquisa. **Fonte:** Cervejaria Petrópolis

PESQUISA DE MERCADO REAL VERSUS CONSUMIDO			
MARCAS	GARRAFAS	CAIXAS	%
Brahma	13.248	552	27,58%
Crystal	10.824	451	22,55%
Skol	7.790	325	16,25%
Itaipava	5.520	230	11,50%
Antarctica	4.656	194	9,70%
Schincariol	3.720	155	7,75%
Kaiser	768	32	1,60%
Glacial	538	22	1,12%
Bavária	504	21	1,05%
Outras	432	18	0,90%

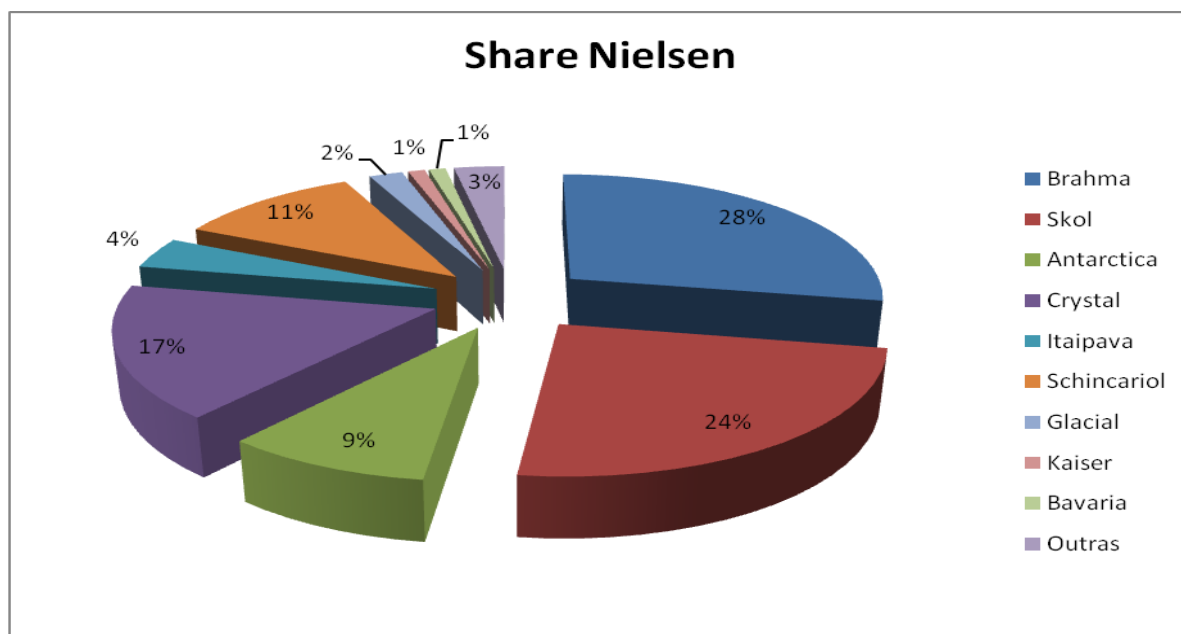
No gráfico 1 – Real fatia de mercado por marca, pode ser observado que dentro o mercado de bebidas a Brahma detém 27,58% da fatia onde a Crystal está com 22,55%, Skol com 16,25% e no quarto lugar a Itaipava com 11,5%. As quatro marcas mencionadas acima são as que possuem juntas 77,88% do mercado pesquisado, sendo deste 43,83% da AmBev (Skol e Brahma), e 34,05% da cervejaria Petrópolis (Crystal e Itaipava).

Nas áreas com menor poder aquisitivo, 20 dos estabelecimentos pesquisados tinham as marcas da Cervejaria Petrópolis como líder com 58 % de share, seguido pelas marcas Schincariol 13% e Glacial 10%, restando apenas 19% para as outras marcas. Já nas regiões mais nobres a Brahma e a Skol dominavam o mercado com 76% de share, acompanhado pela Itaipava e Bavaria com 7%. Em 17 estabelecimentos foram encontradas somente marcas da cervejaria AmBev, o que apresenta ser um comercio com contrato de exclusividade com as marcas Brahma, Skol e Antarctica. Em 7 dos 200 estabelecimento não foram encontradas as marcas Skol, Brahma e Antarctica.

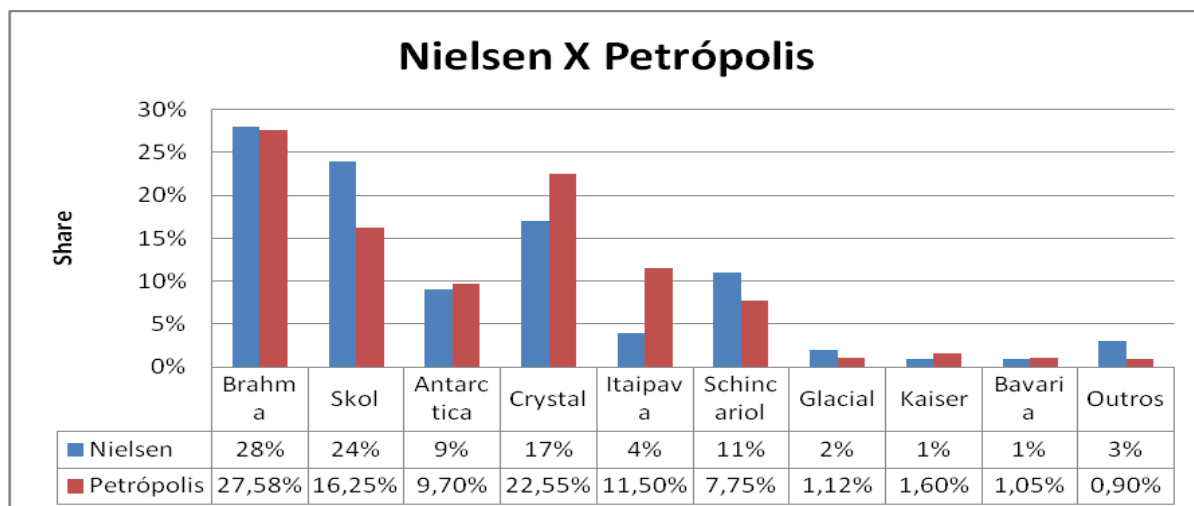


**Gráfico 1: Real Fatia de Mercado por Marca.****Fonte:** Cervejaria Petrópolis.

O gráfico 2 - Share da Nielsen, mostra uma AmBev soberana com suas marcas detendo 61% do mercado contra 21% da Cervejaria Petrópolis, 13% do Grupo Schincariol, 2% da FEMSA e 3% para outros.

**Gráfico 2: Share Nielsen.****Fonte:** Nielsen.

Conforme mostrado no gráfico 3 - Nielsen x Petrópolis, as maiores disparidades estão nas marcas Crystal, Itaipava, Schincariol e Skol. A Crystal com diferença de 5,55% deixa de ser a terceira marca e passa a ocupar o segundo lugar, onde na pesquisa da Nielsen mostra a Skol com 24% ocupando essa posição. O mesmo acontece com a marca Itaipava que passa da sexta marca para a quarta com 11,50% de share. Já nos casos da Skol e Schincariol a diferença as faz caírem de segundo para terceiro no caso da Skol, e de quarto para sexto a Schincariol. As marcas Kaiser, Bavaria, Glacial não sofreram alteração com o método de pesquisa da Cervejaria Petrópolis, onde a distorção percentual dos números não modificou suas posições.

**Gráfico 3: Nielsen x Petrópolis.**

Fonte: Cervejaria Petrópolis.

## 5 Considerações finais

A partir dos dados estudados na seção anterior, pode-se contemplar a realização do primeiro objetivo que a pesquisa em questão se propôs a realizar, que foi avaliar a quantidade de garrafas de cerveja vazias nos estabelecimentos pesquisados. Assim, considera-se que, dentre as marcas pesquisadas a Brahma e a Crystal foram as que mais se destacaram na pesquisa da Cervejaria Petrópolis, diferente do estudo da Nielsen onde a Skol se encontra em segundo lugar, mostrando assim um *share* diferente. Outro fator a ser considerado com os resultados obtidos é que, com estes resultados, podem-se rever as condições de abastecimento a estes estabelecimentos pelas suas devidas marcas e a quantidade de visitas semanal do ponto de vendas, conforme sua necessidade.

Nessa pesquisa não foi possível estudar a exatidão da quantidade de garrafas vazias na região metropolitana de Campinas - SP, assim mostrando alguns bairros da Cidade de Sumaré - SP. Como recomendação de pesquisas futuras, sugere-se medir o nível de caixas de cervejas vazias de toda a região metropolitana de Campinas - SP, assim se pode ter uma noção exata da fatia de mercado, melhorar a quantidade de entregas nestes estabelecimentos e agir somente com foco nos concorrentes.

## Referências

- [1] CHIAVENATO, I. **Administração da Produção**: Uma abordagem introdutória. 2. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [2] CORRÊA, H. L., GIANESI, I. G. N., CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**: MRP II/ERP: Conceitos, uso e implantação. 4. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- [3] Instituto PHD. Disponível em: <<http://www.institutophd.com.br/blog/o-que-e-market-share-e-como-esta-informacao-pode-ajudar-a-sua-empresa/>> - Acesso em 01/10/2011.
- [4] Nielsen. Disponível em: <<http://br.nielsen.com/company/what.shtml>> - Acesso em 01/10/2011.
- [5] MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [6] OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.

# O EFEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍTICA DE PROMOÇÃO DA EMPRESA: ESTUDO DE CASO NA CEVA LOGISTICS

Wanessa Helena Oliveira de Deus<sup>62</sup>  
Marshal Raffa<sup>63</sup>

## Resumo

Este trabalho consiste em um estudo de caso sobre o PAD (Programa de Avaliação de Desempenho) na empresa Ceva Logistics. O objetivo desta pesquisa foi conhecer a política de promoção da empresa bem como o programa adotado internamente para a avaliação de desempenho de seus colaboradores. Abordou-se como tópicos como o objetivo da implantação do PAD, como este método está sendo executado dentro da organização e sua importância na perspectiva da liderança referente à movimentação interna e plano de carreira dos membros de suas equipes. Com isto, o propósito do trabalho também evidenciará as perspectivas dos planos de carreira e melhorias na gestão de retenção de talentos.

**Palavras chave:** Competências, Feedback, Acompanhamento, Resultados.

## Abstract

*This work consists of a case study of the PAD (Program Performance Assessment) in the company Ceva Logistics. The objective of this research was to identify the policy to promote the company and the program adopted internally for evaluating the performance of its employees. Addressed topics such as the purpose of implementation of PAD, as this method is running within the organization and its importance in view of leadership relating to internal movement and career path of the members of their teams. With it, the purpose of the work also will reveal the perspectives of career plans and improvements in the management of talent retention.*

**Keywords:** Skills, Feedback, Monitoring, Results.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, manter e desenvolver talentos têm sido preocupação de muitas empresas, pois muito além de suas estruturas, maquinários e produtos o patrimônio de uma organização é formado também pelas pessoas que a constituem, que fazem com que a empresa de fato venha a existir e atingir seus objetivos. Com as mudanças constantes do mercado e a acirrada concorrência empresarial, cada vez mais se faz necessário para as organizações a retenção e preservação de seu capital intelectual.

Alguns autores defendem que a organização e pessoas propiciam um processo contínuo de troca de competências, pois são as pessoas que colocam em prática o patrimônio de conhecimento da organização.

As competências podem ser compreendidas basicamente como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou ainda, classificadas em competência técnica e funcional, comportamento ético, comprometimento, flexibilidade e inovação, foco no cliente e resultado, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e liderança. Porém dentro de

---

<sup>62</sup> Graduanda em Administração de Empresas – Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: wanessa\_helena@yahoo.com.br)

<sup>63</sup> Professor do curso de Administração de Empresas – Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: marshalraffa@ricardoxavier.com.br)

uma organização, cada colaborador tem suas competências distintas, ou seja, capacidades ou habilidades individuais que podem e devem ser reconhecidas e utilizadas pela empresa.

Como forma de identificar e mensurar essas competências, bem como o desenvolvimento dos colaboradores, as avaliações de desempenho humano têm sido uma das ferramentas mais utilizadas.

Sendo assim, o Programa de Avaliação de Desempenho tem por finalidade subsidiar todos os processos de gestão de pessoas: remuneração, carreira, treinamento e desenvolvimento.

Com este pensamento, a Ceva Logistics no ano de 2010 implantou no Brasil o Programa de Avaliação de Desempenho (PAD,) que foi instrumento de pesquisa deste trabalho, com o intuito de conhecer o processo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa e qual efeito tem na política de promoção da organização.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Gestão por competências**

A gestão por competências conforme defende Gouveia [1], “tem o objetivo de fornecer à área de recursos humanos e gestores das empresas ferramentas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com clareza, foco e critério. Essas ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.”

Fleury , citado por Dutra [2] define competência como: “Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

De acordo com Dutra [2], o modelo de gestão de pessoas por competências tem como diretriz a busca pelo autodesenvolvimento e possibilita um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto de trabalho, bem como aquelas necessárias ao atingimento dos desafios estratégicos da organização.

### **2.2. Avaliação de desempenho**

A necessidade de avaliar periodicamente o pessoal, [4] surge do fato de que todos os gestores sentem através da convivência e da experiência que seus colaboradores não são iguais entre si, e tampouco apresentam forma igual de lidar com suas tarefas ou metas que precisam atingir.

A relação das organizações com a prática da avaliação de desempenho [3], pode ser definida como:

As organizações sentiram a necessidade de compatibilizar o sistema de avaliação de desempenho com o cotidiano do trabalho. Perceberam que é possível tornar a avaliação mais realista, um recurso para tratar com subordinados que tenham desempenho insatisfatório, em especial para obter alguma forma de ajuda que garanta melhoria na motivação e na produtividade.

Segundo Dutra [2], o desempenho é o conjunto de entregas e de resultados de um indivíduo para a empresa e se divide em três dimensões que interagem entre si: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento.

Acredita-se que o colaborador bem estruturado na organização trará benefícios para si e também para a empresa que ocupa. Sendo assim, Silva [6] afirma que: “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”.

A avaliação de desempenho [2] pode beneficiar a empresa nos seguintes aspectos:



Além desses atributos profissionais, as instituições, em especial as que desejam atingir um referencial de qualidade, precisam de pessoas que sejam flexíveis no desempenho das atribuições que lhes são pertinentes e que superem as expectativas de tal desempenho. A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma Unidade/Órgão ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe. Da avaliação de desempenho resultam três conseqüências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

Acredita-se que o colaborador bem estruturado na organização trará benefícios para si e também para a empresa. A avaliação de desempenho é atualmente uma das ferramentas da gestão de pessoas mais utilizadas nas empresas que tem o interesse de motivar e manter seu capital intelectual, através de políticas de promoções internas.

O desenvolvimento do potencial dos colaboradores [5] através de um plano de carreira pode valorizar e fortalecer a empresa:

O plano de carreira irá contribuir para com a valorização dos profissionais da empresa, concebendo-os como um ser humano, ser bio-psico-social, que pensa e possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença neste mercado globalizado e de alta competitividade.

A avaliação de desempenho [6] não deve ser vista como um instrumento isolado de gestão, mas sim como instrumento de desenvolvimento profissional, no qual o intuito é criar um contrato de desenvolvimento entre liderança e liderado, avaliando não somente o individuo isoladamente, mas sim todo o contexto organizacional no qual ele está inserido para buscar ações que visem melhorar seu desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser definida como [3] “a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real”.

Dentro das organizações [3] a movimentação de pessoal, como transferências, promoções, desligamentos e treinamentos fazem parte do cotidiano, porém para o sucesso destas movimentações é necessário informações mais precisas sobre cada individuo. Os dados da avaliação de desempenho como um rico e indispensável manancial de informações: “o que se fará, com quem e quando”.

### **2.3. Métodos de Avaliação de Desempenho**

De acordo Bergamini e Beraldo [4] existem basicamente três métodos pelos quais pode-se concretizar o procedimento de avaliação:

Avaliação direta [4]: A avaliação é aplicada pelo supervisor direto, neste método cabe a chefia imediata avaliar o desempenho diário do colaborador, para os autores este método é favorável, pois é o supervisor direto que conhece melhor o avaliado, pelo fato de conviver com ele todos os dias em diferentes situações, também conhece os padrões de desempenho esperados para cada colaborador, direcionando-os nos diferentes cargos sob sua responsabilidade, além de ser ele o responsável por atribuir e analisar os resultados e registrá-los no formulário de avaliação. Porém, em alguns casos pode ocorrer do avaliador não propor um *feedback* do avaliado, o que pode fazer com que sua opinião venha a ser soberana.

Na avaliação conjunta [4], o avaliador e o avaliado desde o início trocam informações sobre o desempenho e preenchem juntos o formulário de avaliação. Também conhecida como falsa auto-avaliação, uma vez que o avaliado também é ouvido.

Já na auto-avaliação [4], o avaliado também preenche o formulário de avaliação que é direcionado ao supervisor o colaborador ter feito o seu próprio julgamento. É o supervisor que dá o parecer final do avaliado, que também emite seu parecer através dos formulários de avaliação. Os autores ressaltam que este método proporciona a oportunidade de esclarecimento entre o avaliador e avaliado, além de oferecer ao colaborador orientação do avaliador, também pode mostrar as possíveis falhas de sua supervisão. Porém, em alguns casos, pode trazer alguns atritos.

Os métodos mais utilizados para avaliação de desempenho nas empresas são:

Escalas gráficas, [9] basea-se em uma tabela de dupla entrada, onde nas linhas estão os tópicos de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Este método avalia o desempenho dos colaboradores através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utilizam-se também graus de variação para classificar a avaliação como, fraco, sofrível, regular, bom e ótimo. Por se um método simples, de fácil compreensão e pode ser usado por qualquer nível de avaliador e avaliado. Porém, permite poucas alternativas ao avaliador, não há participação ativa do funcionário, avaliando apenas o desempenho passado do colaborador.

A Figura 01 apresenta um modelo de tabela utilizada no método de escalas gráficas.

FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
<b>Produção</b> (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade</b> (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<b>Conhecimento no trabalho</b> (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<b>Cooperação</b> (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de situações</b> (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Realização</b> (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 01: Tabela de Escalas Gráficas. (Fonte: Chiavenato [8])

O método de escolha forçada [9] consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através de blocos contendo duas, quatro ou mais faces com frases descritivas de determinados aspectos do comportamento. Sendo o avaliador responsável por escolher em cada bloco apenas uma frase que mais representa ou se aproxima ou se distancia do desempenho do avaliado. Este método de avaliação evita o efeito de generalização na avaliação tira a influência pessoal do avaliador e não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação. Em contrapartida é complexo no planejamento e na construção do instrumento, não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação, tampouco uma conclusão sobre os resultados e também não permite participação ativa do avaliado.

A Figura 02 ilustra um modelo de ficha de avaliação por escolha forçada.

Registre duas respostas em cada bloco marcando um "X" na afirmativa que lhe parecer mais adequada	
Tem condições de progredir	<input type="checkbox"/>
Respeita os colegas	<input type="checkbox"/>
Conhece as normas da empresa	<input type="checkbox"/>
Trabalha mesmo na ausência do chefe	<input type="checkbox"/>
Adapta-se bem as situações novas	<input type="checkbox"/>
É comunicativo	<input type="checkbox"/>

Figura 02: Ficha de avaliação por escolha forçada. (Fonte: Chiavenato [8])

Segundo Chiavenato citado por Maciel [9], define a pesquisa de campo como um instrumento pelo qual os avaliadores especialistas irão juntamente com os gestores da área fazer uma avaliação sobre os colaboradores, ou seja, um profissional especialista irá entrevistar o gestor a respeito do avaliado para então juntos analisarem e avaliarem o colaborador. É um método completo de avaliação e permite assim um planejamento de ações para o futuro. Por se tratar de método que necessita de apoio especializado em Recursos Humanos traz um elevado custo operacional e um processo mais lento, pois o especialista precisa conhecer o perfil do avaliado através do gestor. Neste método há pouca participação do avaliado.

Para Marras citado por Maciel [9] o método de incidentes críticos se preocupa apenas com desempenhos positivos ou negativos excepcionais, para avaliar pontos fortes e os pontos fracos de cada colaborador. Método de fácil montagem e fácil utilização. Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.

A Figura 03 representa um modelo de ficha de avaliação de desempenho por incidentes críticos.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____	Cargo: _____ Departamento: _____
<b>Aspectos excepcionalmente positivos</b>	<b>Aspectos excepcionalmente negativo</b>
Sabe lidar com pessoas Facilidade em trabalhar em equipe Apresenta idéias inovadoras Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor Tem características de liderança	Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora em tomar decisões Espírito conservador e limitado Dificuldade em lidar com números Comunicação deficiente

Figura 03: Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos. (Fonte: Chiavenato [8])

O método de lista de verificação [10] como um método tradicional de avaliação do desempenho baseado em um check-list a respeito de cada colaborador, tendo assim a função de lembrar o avaliador de analisar todas as características principais do colaborador.

A Figura 04 representa a ficha de avaliação de desempenho por verificação.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO													
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento: _____							
Áreas de desempenho		1	2	3	4	5	Áreas de desempenho		1	2	3	4	5
Habilidade para decidir							Iniciativa pessoal						
Aceita mudanças							Suporta tensão e pressão						
Aceita direção							Conhecimento do trabalho						
Aceita responsabilidades							Liderança						
Atitude							Qualidade no trabalho						
Atendimento às regras							Quantidade de produção						
Cooperação							Práticas de segurança						
Autonomia							Planejamento e organização						
Atenção a custos							Cuidado com o patrimônio						

Figura 04: Método de avaliação de desempenho por listas de verificação. (Fonte: Chiavenato [8])

Para Albuquerque citado por Maciel: [9]

O que se almeja com a avaliação desempenho é verificar se o colaborador tem compromisso com a organização, se está apto para exercer sua função no ambiente em que convive diariamente ou ajudá-lo a superar suas dificuldades ou falhas, ou até mesmo se necessária substituição ou capacitação do indivíduo, bem como descobrir talentos e aptidões até então não revelados.

## 2.4 PAD (Programa de Avaliação de Desempenho)

Segundo Souza citado por Maciel [9] no princípio o objetivo da avaliação de desempenho tradicional era o de controlar como as pessoas trabalhavam cujo foco é a busca da classificação de quem é melhor, mas com as macro-mudanças no ambiente organizacional, essa visão mecânica foi revertida. Atualmente passou-se a avaliar a contribuição individual e da equipe através da implementação de novas formas de gestão de resultados que visam o desenvolvimento de potencial e competências de colaborador.

De acordo com o PAD (Programa de Avaliação de Desempenho) implantado na Ceva Logistics, [11] aplicado aos seus colaboradores com o intuito de mensurar suas competências, seu desenvolvimento e suas aspirações na organização é de responsabilidade do avaliador comunicar e interpretar as metas corporativas e da área, de forma que a equipe possa compreendê-los e contribuir para seu sucesso, certificar-se de que cada um de seus colaboradores compreenda e se comprometam com suas respectivas metas, manter o foco dos colaboradores nos esforços que são críticos para o sucesso da empresa e da área, certificar-se de que todas as reuniões de planejamento de desempenho com os colaboradores sejam conduzidos dentro dos prazos, bem como o preenchimento de toda a documentação pertinente, dar *feedback* direto, honesto e imediato aos colaboradores, para que possam melhor compreender as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho.

Para os avaliados, [11] cabe tomar iniciativa de recomendar formas de contribuir com a empresa e com a área. Preparar e sugerir suas próprias metas, solicitar *feedback*. Assumir igual compromisso e responsabilidade pelas revisões de desempenho e monitoramento de seus resultados e desenvolvimento, informar o avaliador quanto a recursos específicos e

oportunidades de desenvolvimento que poderão servir como ferramentas para atingir com sucesso suas metas, comunicar sobre mudanças que poderão afetar o resultado de suas metas e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho [7] tem o propósito de buscar a excelência organizacional pela melhoria dos recursos humanos, os resultados através da sua aplicação passam a ser referências ou indicações para aplicação de políticas e normas administrativas.

### **3 Metodologia**

O estudo de caso desta pesquisa realizou-se na empresa Ceva Logistics – Divisão Contratos Logísticos que originou-se da TNT fundada na Austrália no ano de 1946. Em 1996 a TNT ainda com base na Austrália foi adquirida pela companhia KPN - telecom e correio - localizada na Holanda. Em 1998, a telecom e a divisão de correio da KPN foram desmembradas. A nova companhia, chamada TNT N.V., foi estruturada por três divisões: TNT Logistics, TNT Express e TNT Post. [12]

Em agosto de 2006, a TNT Logistics foi adquirida pela Apollo Management L.P. A marca da TNT Logistics mudou para CEVA Logistics em dezembro de 2006.[12] Atualmente no Brasil a Ceva Logistics conta com uma cartela de clientes como Fiat, General Motors, Eaton, Magneti Marelli, Sabc Plastics entre outros.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa quantitativa no qual o intuito foi identificar e conhecer o Programa de Avaliação de Desempenho adotado e quais os efeitos que tem para a política de promoção da organização.

A primeira etapa consistiu-se no levantamento de dados da empresa, histórico, ramo de atuação e principais clientes juntamente com uma pesquisa de campo com os membros do departamento de Recursos Humanos da empresa sobre o PAD (Programa de Avaliação de Desempenho), buscando um maior entendimento sobre programa, conhecendo os métodos adotados para a aplicação das avaliações de desempenho.

Em uma segunda etapa realizou-se uma pesquisa de campo com membros da liderança da empresa a respeito da aplicação das avaliações em suas equipes e levantamento de dados quanto a promoções realizadas internamente através do PAD.

A partir das informações recebidas dos setores responsáveis pelo programa, elaborou-se um questionário no qual obteram-se dados sobre a aplicação do método de avaliação de desempenho em suas equipes e qual impacto traz para sua gestão, para a empresa bem como para o desenvolvimento da carreira de seus colaboradores.

A estrutura de liderança da Ceva Logistics, por tratar-se de uma empresa prestadora de serviços de operação logística que atua em sua grande parte dentro da fábrica ou armazéns de seus clientes, é constituída de um líder para cada 50 colaboradores em média.

Para coleta dos dados realizou-se questionário contendo 10 questões fechadas aplicadas em 10 membros da liderança (líderes, coordenadores e supervisores) que estão à frente de equipes que atuam em operações logísticas em quatro clientes distintos na região metropolitana de Campinas que tem suporte da mesma divisão do Departamento de Recursos Humanos com base na cidade de Valinhos no estado de São Paulo (Sabc Plastics, Magneti Marelli, Eaton e Bosch, esta última sendo a gestão de estoque e distribuição realizada em galpão próprio da Ceva Logistics na cidade de Louveira no estado de São Paulo) mês de setembro de 2011.

Após aplicação dos questionários, realizou-se um levantamento das respostas obtidas e os dados coletados foram analisados, os números e transcritos em uma tabela para elaboração de gráficos demonstrando os resultados obtidos para análise e conclusão da pesquisa.

#### 4 Resultados e discussões

O questionário desta pesquisa destinou-se a opinião da liderança da empresa sobre a relação entre o Programa de Avaliação de Desempenho e as promoções aplicadas em suas equipes. Os 10 entrevistados lideram equipes com média de 50 a 60 colaboradores cada, dos quais relataram suas experiências com o PAD nos resultados a seguir.

##### 4.1 Você utiliza o PAD (Programa de Avaliação de Desempenho) como base para promoções?

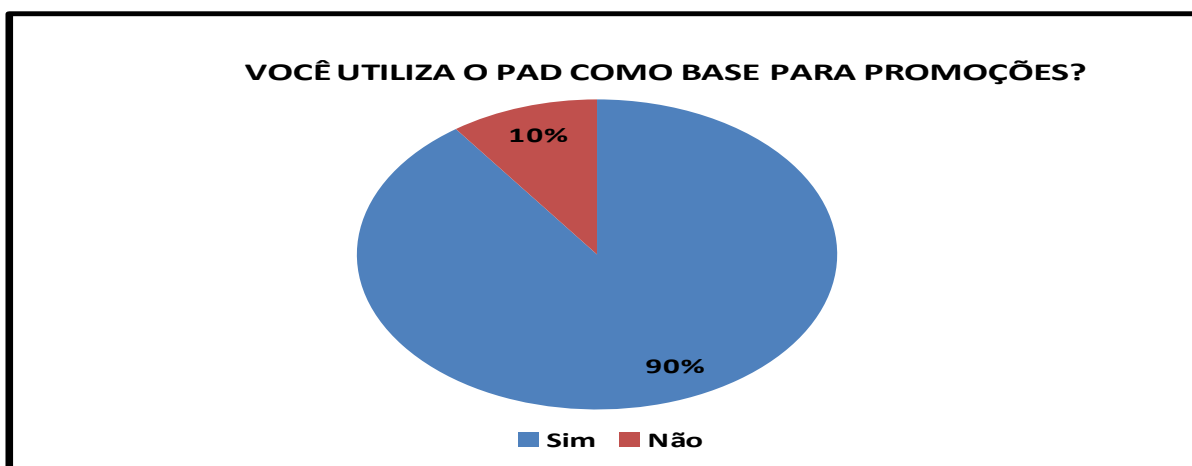


Gráfico 01: Você utiliza o PAD como base para promoções?

Pode-se perceber no primeiro gráfico que apesar do PAD ser um programa novo dentro da organização surgido a pouco mais de um ano, 90% dos líderes entrevistados estão utilizando a avaliação de desempenho como base para promover seus colaboradores, o que nos mostra a adesão dos líderes a proposta do programa.

##### 4.2 Você acredita que o PAD ajuda no seu desenvolvimento profissional?



Gráfico 02: Você acredita que o PAD ajuda no seu desenvolvimento profissional?

Dos 10 líderes entrevistados, todos acreditam que o fato de serem avaliados ajuda no desenvolvimento de sua carreira e no seu desenvolvimento profissional e com essa visão buscam levar esta prática para suas equipes.

### 4.3 Quem tem mais benefícios com o PAD?

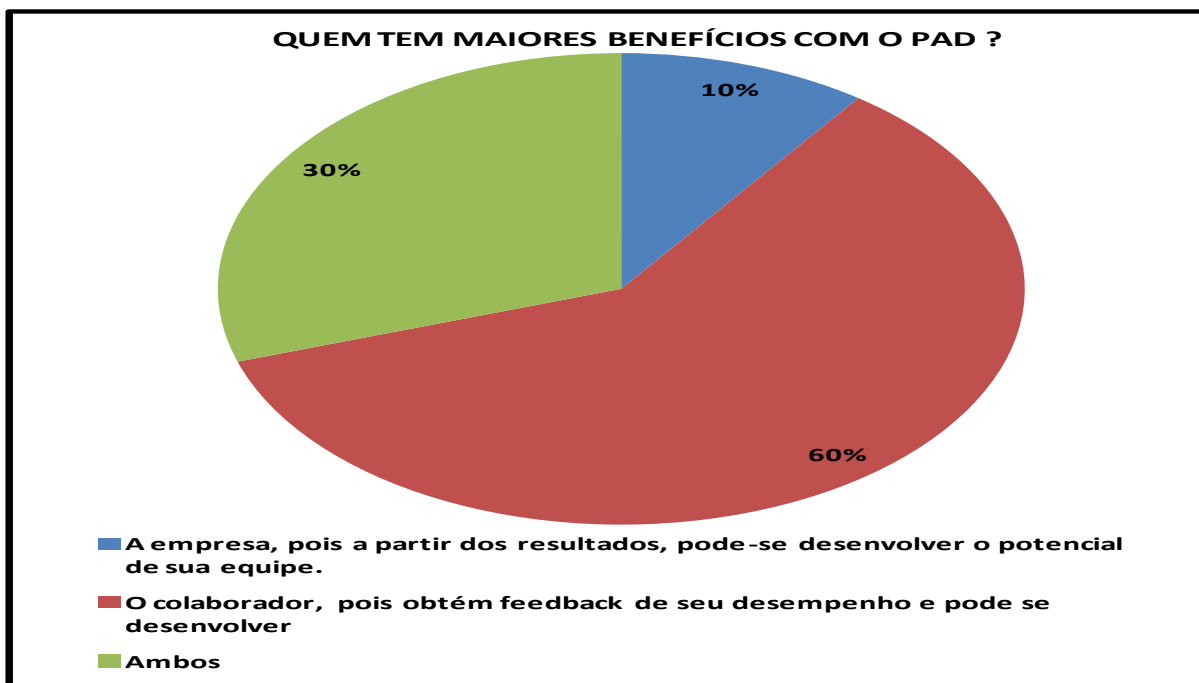


Gráfico 03: Quem tem mais benefícios com o PAD?

Dos 10 entrevistados 60% acreditam que o colaborador é o mais beneficiado, com as avaliações de desempenho, pois tem a oportunidade de identificar seus pontos fracos e aprimorar suas qualidades, o *feedback* pode ajudar no desenvolvimento de seu desenvolvimento profissional, porém 30% acredita que a empresa também pode ser beneficiada com as avaliações, uma vez que consegue mensurar o desempenho de seus colaboradores, pode servir como base para decisões estratégicas e retenção e desenvolvimento de seus talentos.

### 4.4 Você já foi promovido através do PAD?

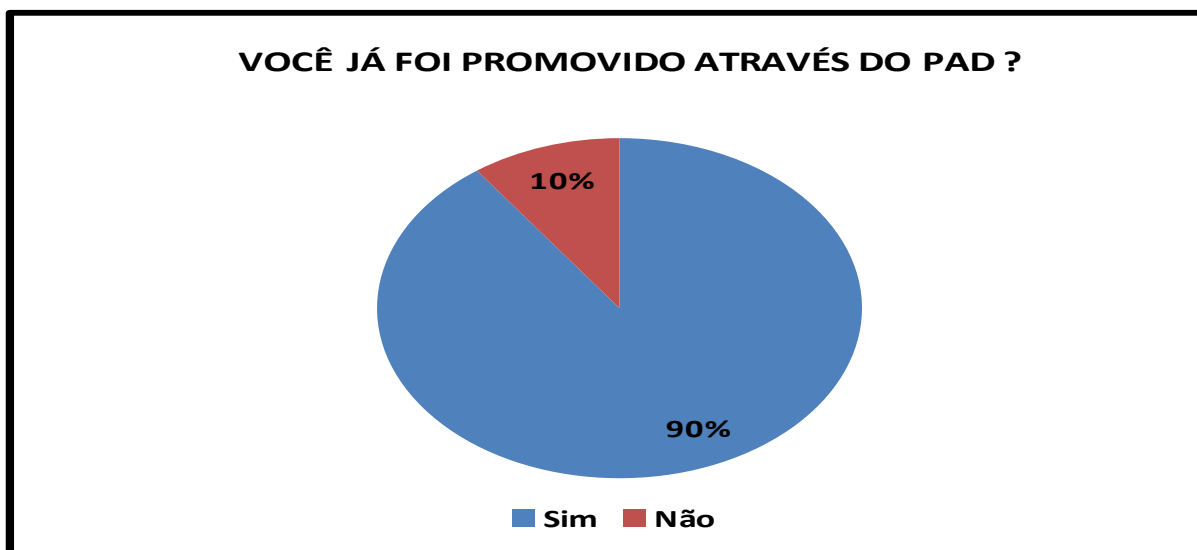


Gráfico 04: Você já foi promovido através do PAD?

Verifica-se no gráfico 04 que 90% dos líderes entrevistados relataram já terem sido promovidos através do PAD, o que demonstra que as avaliações têm sido aplicadas e utilizadas como instrumento para decisões estratégicas da empresa.

#### 4.5 Em uma avaliação, quais fatores influenciam na promoção de um colaborador?

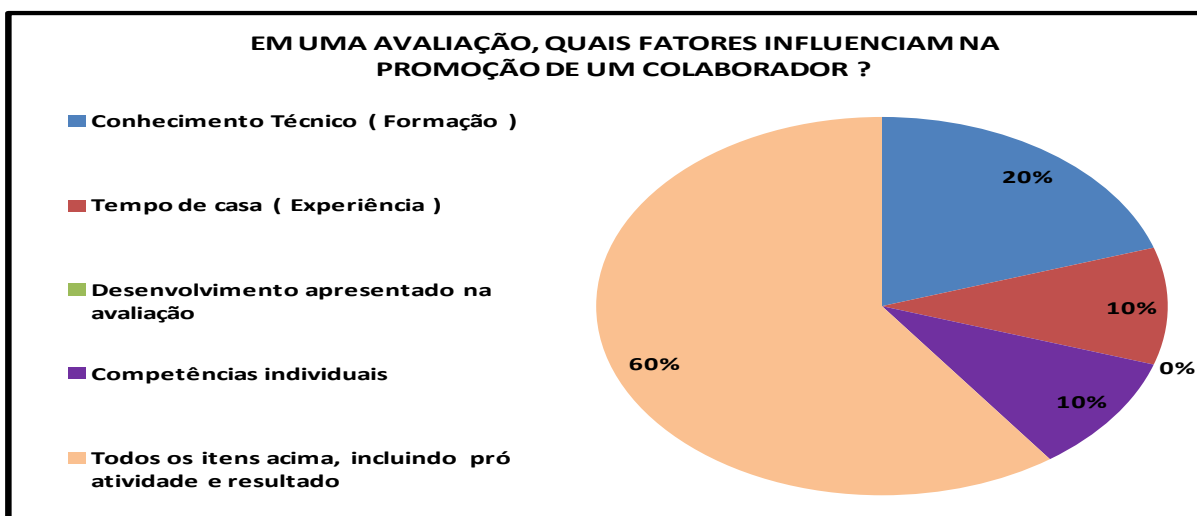


Gráfico 05: Em uma avaliação, quais fatores influenciam na promoção de um colaborador?

No gráfico 05, observa-se que no momento da avaliação de desempenho muitos aspectos são levados em conta. Para a empresa, não basta apenas experiência ou formação técnica, os colaboradores de suas equipes tem que apresentar além de formação compatível com sua função, bom desempenho e desenvolvimento durante todo o período avaliado, os resultados de metas individuais e uma postura pró ativa também são fatores decisivos para a decisão da promoção.

#### 4.6 Qual a frequência que as avaliações são aplicadas?



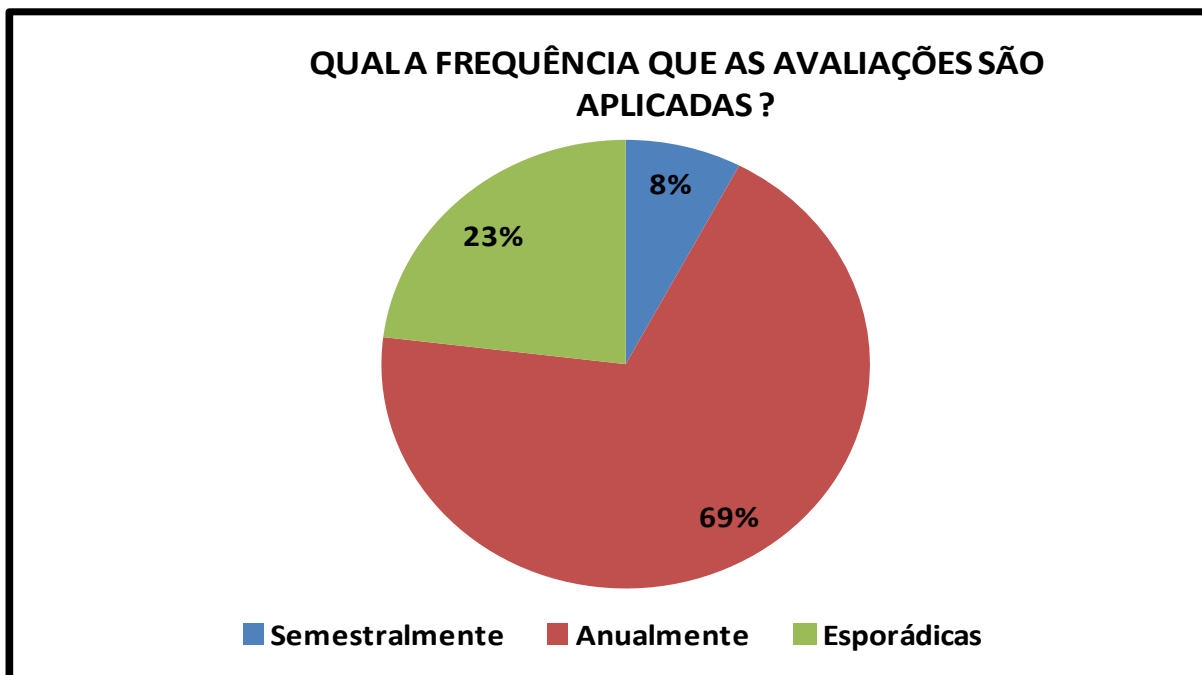


Gráfico 06: Qual a frequência que as avaliações são aplicadas?

Percebe-se, no Gráfico 06, que 69% das avaliações são realizadas anualmente, porém 31% dos entrevistados relataram que aplicam ou já aplicaram avaliações em diferentes períodos, o que nos revela que apesar do empenho na implantação e utilização do instrumento de avaliação pela liderança, visto o interesse da organização em aprimorar o programa, ainda há pontos importantes a serem melhorados, como a padronização dos períodos de avaliação para um maior controle e melhor possibilidade de mensuração do desempenho dos avaliados no período estabelecido de forma igualitária.

#### 4.7 Você como líder, considera que a avaliação de desempenho motiva sua equipe?

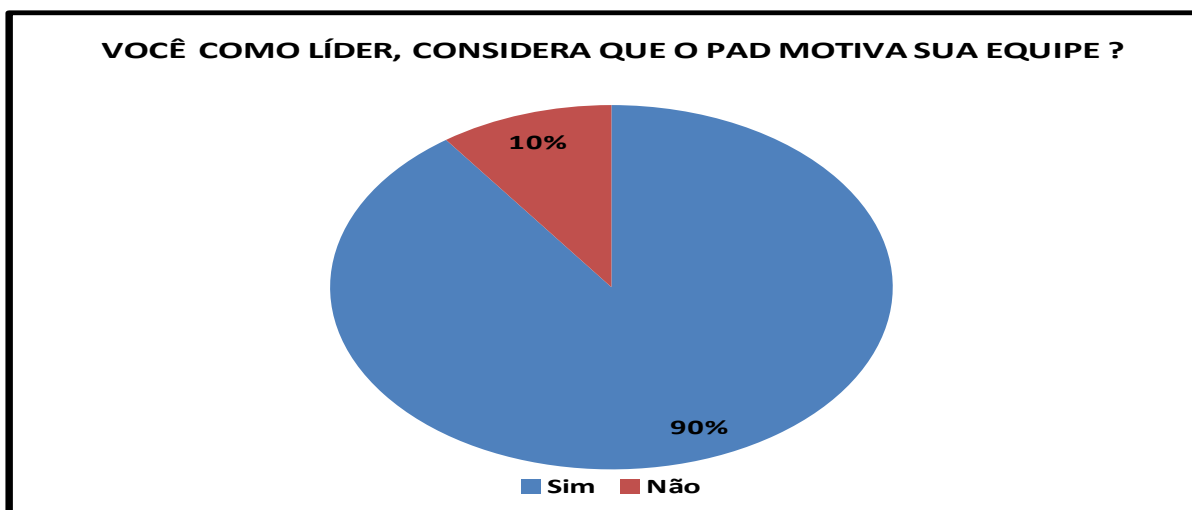


Gráfico 07: Você como líder, considera que o PAD motiva sua equipe?

No gráfico 07 nota-se que a avaliação de desempenho quando aplicada corretamente aliada a um estratégia de plano de carreira e *feedback*, pode motivar o colaborador, ajudando assim na melhoria do clima organizacional, pois uma equipe motivada busca melhoria continua e contribui para o crescimento da empresa.

#### 4.8 Qual a finalidade da avaliação de desempenho aplicada em sua equipe?

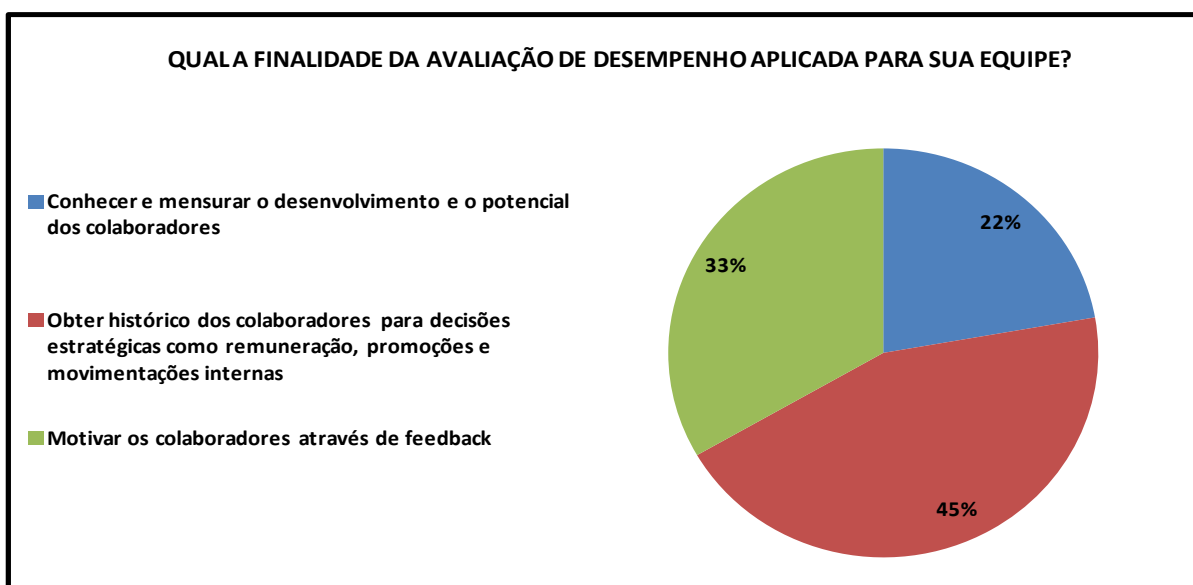


Gráfico 08: Qual a finalidade da avaliação de desempenho aplicada em sua equipe?

A avaliação de desempenho para a empresa é uma ferramenta que fornece dados para formação de histórico de cada colaborador para decisões estratégicas importantes dentro da organização, como promoções e remuneração, além da busca pela motivação da equipe, como verifica-se no gráfico 08.

#### 4.9 Como os resultados das avaliações são divulgados para os colaboradores?

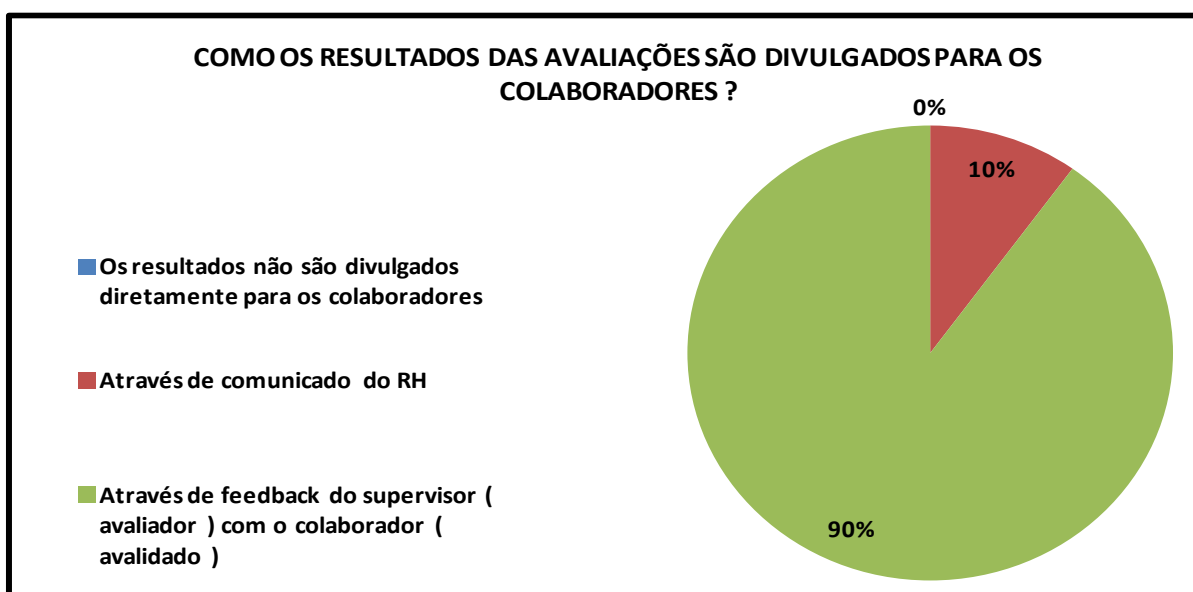


Gráfico 09: Como os resultados das avaliações são divulgados aos colaboradores?

A comunicação dentro das empresas é um dos pontos mais relevantes. Para todo colaborador é importante abertura de comunicação com sua liderança, proporcionando a troca de experiências e visões que algumas vezes pode ser diferente entre avaliador e avaliado. O *feedback* durante e após o processo de avaliação é de extrema importância, pois sem um retorno dos resultados ao colaborador a avaliação se torna ineficaz.

#### 4.10 Qual a importância do *feedback* para sua equipe?

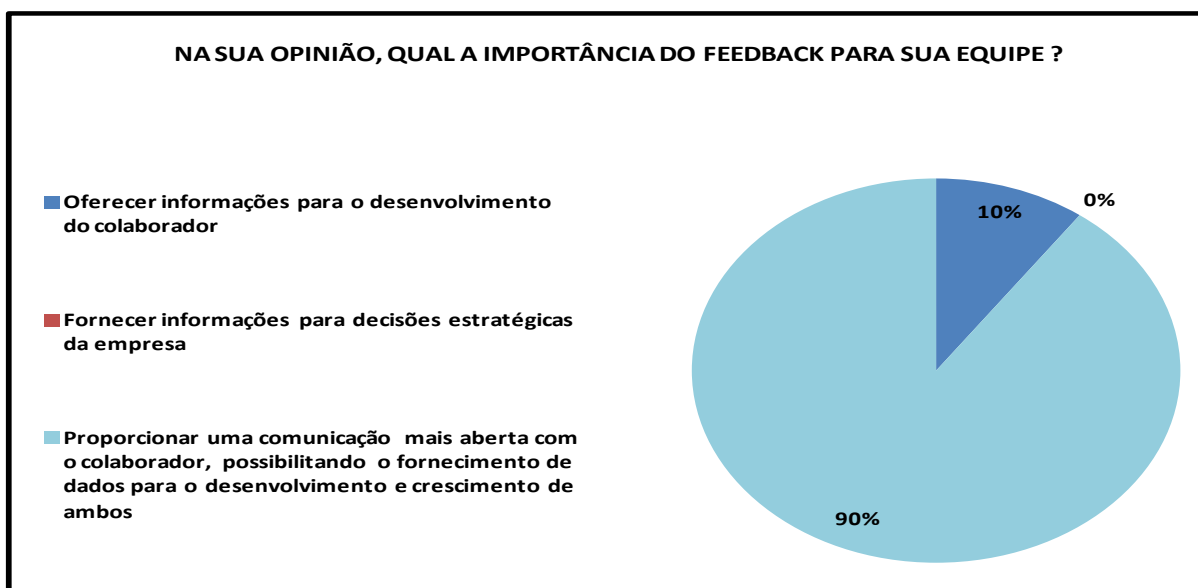


Gráfico 10: Na sua opinião, qual a importância do feedback para sua equipe?

O gráfico 10 mostra-nos a importância do *feedback* para a motivação e desenvolvimento da equipe. Além de proporcionar uma maior abertura entre colaborador e liderança, o que pode facilitar a comunicação em todos os processos da empresa, não somente em períodos de avaliação.

## 5 Considerações finais

O processo de avaliação de desempenho humano envolve vários fatores, como motivação, liderança, colaboradores e a comunicação dentro da empresa. Isto porque, ao avaliar um colaborador, não se está analisando apenas um fator específico de modo isolado, mas tudo o que envolve o desenvolvimento do avaliado. A avaliação de desempenho deve ser realizada como forma de conhecer o colaborador, bem como mensurar o seu nível de desenvolvimento, mas também proporcionar a empresa um autoconhecimento através de sua equipe.

A Ceva Logistics, ao implantar o PAD (Programa de Avaliação de Desempenho), visou a criação de uma ferramenta que pudesse lhe fornecer dados e informações de seus colaboradores, buscando melhorar a motivação de suas equipes em cada operação e, principalmente, a obtenção de histórico para decisões estratégicas da organização. Pois, sem conhecer seu patrimônio humano, não há como desenvolvê-lo.

A liderança da empresa vem adotando o PAD como umas das principais ferramentas em seus processos de promoções, remunerações e movimentações internas de forma bastante empenhada e otimista. Porém como todo programa recente dentro de uma empresa, ainda existem pontos a serem melhorados, como a padronização dos períodos de avaliação e uma maior interação entre o departamento de gestão de pessoas e os líderes, a fim de

administrarem conjuntamente a periodicidade destas avaliações. Assim, já como existe um controle eficaz na organização para o controle dos períodos de férias de cada colaborador através de informativos periódicos aos gestores, é possível também a implantação de um controle semelhante por parte do departamento de Recursos Humanos em parceria como os líderes de cada equipe do segmento, afim de padronizar o processo de avaliação tornando-as periódicas . A política de promoção da empresa, de um modo geral, vem se mostrando mais eficaz após a implantação do PAD, uma vez que se conhece melhor seus colaboradores, aumentam-se as chances de uma promoção bem sucedida.

Além de fornecer dados para a liderança da empresa, a avaliação de desempenho tem proporcionado um *feedback* direto com os colaboradores, melhorando a comunicação interna (líderes e colaboradores), ajudando o crescimento tanto dos avaliados quanto da empresa.

### Referências

[1] GOUVEIA, A. 2009. **Qual o melhor modelo de Gestão de Pessoas?**

Disponível em:< [http://carlosgouveiasp.blogspot.com/2009/08/qual-o-melhor-modelo-de-gestao\\_22.html](http://carlosgouveiasp.blogspot.com/2009/08/qual-o-melhor-modelo-de-gestao_22.html)>. Acesso em: 17 set. 2011.

[2] DUTRA, J.S. **Gestão por competência:** Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8. Ed. Gente, São Paulo, 2001.

[3] SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho:** uma ferramenta estratégica. Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/Tga/tga45.htm>. Acesso em 10 set. 2011.

[4] BERGAMINI, C. W; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. Ed. São Paulo, Atlas, 1988.

[5] FURBINO, M. 2008. Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um.

**Administradores.com.br o Portal da administração**, jan. 2008. Disponível

em:<[http://www.administradores.com.br/artigos/plano\\_de\\_carreira\\_sua\\_empresa\\_tem\\_que\\_fazer\\_um/20877/](http://www.administradores.com.br/artigos/plano_de_carreira_sua_empresa_tem_que_fazer_um/20877/)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

[6] JUNIOR, T. W; FILHO, V. P. **Remuneração estratégica:** A nova abordagem competitiva. 3. Ed. Atlas, São Paulo, 2004.

[7] SILVA, R. 2002. A importância dos recursos humanos nas organizações.

**Administradores .com.br o Portal da administração**,mar. 2008. Disponível em:<

[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_dos\\_recursos\\_humanos\\_nas\\_organizacaoes/21626/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_dos_recursos_humanos_nas_organizacaoes/21626/)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

[8]CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004

[9] MACIEL, R.V. **Avaliação de Desempenho:** Um estudo de caso na Vingí Textil, 2008.

[s.n]. Trabalho de conclusão do curso Graduação em Administração – Faculdade de Administração, Faculdades Network, Nova Odessa, 2008.

[10] Pio, D. 2008. **Avaliação do desempenho por competências** Disponível em

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>. Acesso em 10 set. 2011.

[11] Material de divulgação interna: **(PAD) Programa de Avaliação de Desempenho**, Ceva Logistics, versão III, 2010.

[12] **Ceva Logistics - História:** Contratos Logísticos. Disponível em: <<http://www.br.cevalogistics.com/Sobre-a-CEVA/Historia>>. Acesso em 20 mai. 2011.

## PERFIL E COMPORTAMENTO DO USUÁRIO/CLIENTE DIANTE DE UMA CAMPANHA VIRAL

Willian Vasconcelos Padula<sup>64</sup>

### Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar o perfil do usuário/cliente que recebe e retransmite uma campanha de *marketing* viral, seja esta recebida através de email ou redes sociais. A peça publicitária “pôneis malditos” da montadora de automóveis japonesa Nissan foi utilizada para exemplificar e para conhecer a postura do internauta diante de uma mensagem viral. O levantamento de dados foi realizado por meio de um questionário encaminhado aos entrevistados como um viral, visando mensurar a extensão que a mensagem atingiria em um período pré-determinado de tempo. O sistema Survey Monkey foi utilizado para captação, tabulação e armazenamento dos dados. Ao final, a pesquisa alcançou ampla distribuição geográfica, além de revelar que o consumidor na faixa dos 18-26 anos são os mais influenciáveis por essa ferramenta de *marketing*.

**Palavras chave:** *Marketing* Viral; Comunicação; Internet.

### Abstract

*This study aims to demonstrate the profile of the user/client that receives a viral marketing campaign, whether received via email or social networks, using the play "damn ponies" of Japanese automaker Nissan as an example, and what your posture front of a viral message. The survey was conducted through a survey sent to them as a virus, also aimed to measure the extent to which the message has reached over a period of predetermined time, using the Survey Monkey tabulation system for capturing and storing data. As a result the research has achieved wide geographical distribution, as well as revealing that the consumers in the range of 18-26 years are most influenced by this marketing tool.*

**Keywords:** *Viral Marketing; Communication; Internet.*

### 1 Introdução

Com o advento da Internet a forma como as pessoas comunicam-se sofreu uma evolução, o que é dito em um simples bate-papo on-line pode tomar proporções globais em poucas horas. De olho nesse fenômeno, possível graças a Internet, as empresas descobriram uma nova forma de comunicação com clientes, seja para divulgar um novo produto ou para descobrir com o que estão insatisfeitos. Dentre essas novas formas de comunicação está o *marketing* viral, que utilizasse o boca a boca virtual para disseminar uma mensagem pela rede em um comportamento semelhante ao de uma epidemia, espalhando-se exponencialmente através das redes sociais e e-mails.

Diante desta nova realidade social, este estudo buscar entender melhor essa estratégia de *marketing* – o viral, além de conhecer o usuário/cliente que recebe e retransmite uma campanha de *marketing* viral.

As novidades e as transformações do mundo virtual, acabaram influenciando a sociedade à mudanças e atualizações, fazendo com que novas ferramentas surjam para ampliar e substituir os meios de comunicação de *marketing*.

---

<sup>64</sup> Graduando em Administração de Empresas pelas Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, Nova Odessa, SP, Brasil. (email: willianx03@hotmail.com)

Sendo o marketing viral uma ferramenta recente e pouco explorada academicamente, este trabalho pode servir de inspiração para novos estudos sobre o tema, assim como divulgar esta técnica de comunicação as empresas de todos os portes.

## **2 O Marketing Digital**

### **2.1 - A Internet**

A origem da Internet descrita por Castells [1] ocorreu na década de 1960, sendo uma evolução de um sistema compartilhado de radares desenvolvidos Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do governo americano desenvolvido em meados de 1950, batizado de ARPANET. Esta rede conectava a Universidade da Califórnia em Los Angeles ao Stanford Research Institute em Menlo Park, em 1969, sendo uma das primeiras redes da Internet.

Inicialmente ocorria apenas troca de dados entre cientistas e militares, mas com o advento da World Wide Web, no início dos anos 1990, essa situação mudou, quando Tim Berners-Lee propôs um projeto de hipertexto que permitia às pessoas trabalhar em conjunto, combinando o seu conhecimento numa rede de documentos. Foi esse projeto que ficou conhecido como a World Wide Web, sendo disponibilizada para o mundo em 1991.[2]

De acordo com Sampaio [3] foi apenas nos anos 90 que a Internet explodiu, “com sua utilização pelas pessoas e empresas comuns através de programas mais acessíveis e uma rede de provedores de serviços e informações que tem se multiplicado nos últimos seis ou sete anos”.

Para Alé [4], devido a manifestação da Internet, aconteceu uma profunda mudança na forma em que as pessoas se comunicam, dividem informações, geram opiniões e influenciam nas mudanças das estruturas sociais, políticas e econômicas, em escala global.

De início o foco das empresas que se aventuraram na rede era apenas a divulgação de sua marca e produtos. Mas com a repercursão do e-commerce no exterior, as companhias nacionais foram aderindo a Web, atentando ao fato de que na rede, seus produtos estão expostos 24 horas por dia, sete dias na semana. Com isso a internet passou de vitrine de produtos para um novo meio de atrair consumidores e surgiram as técnicas mercadológicas conhecidas como *marketing* digital ou *e-marketing*.

### **2.2 - Onde a sociedade se encontra**

A internet permite ao usuário escolher qual comunidade quer estar ou com quais pessoas gostaria de se relacionar ou compartilhar experiências. Esse principio ocasionou no surgimento das redes sociais virtuais.

Vislumbrando esse novo ambiente social, as empresas estão começando a utiliza-lo e as redes sociais virtuais como o Orkut, Facebook e Twitter, deixaram de ser apenas um meio de conhecer pessoas com interesses semelhantes e tornaram-se canais de divulgação de marcas e produtos, servindo até como termometro de vendas e receptividade.

De acordo com Träsel [5], nas redes sociais, a moeda que circula recebe o nome de Capital Social, que é um conjunto de recursos compartilhado em uma rede social, sendo composto por idéias, conceitos, conhecimento etc, nascendo da união de todos os recursos individuais dos membros da rede social e baseando-se na reciprocidade.

Com a extensão das redes sociais e da Internet para aparelhos móveis como celulares, notebooks e recentemente os tablets, tendência essa também observada por Träsel [6], que relata que as pessoas estão passando mais tempos conectadas e compartilhando informações entre si. Sendo essa uma das razões para o *e-marketing* ser utilizado nos dias de hoje, pois com as novas tecnologias há possibilidade dos usuários acessarem suas mensagens em qualquer lugar e a qualquer hora, impulsionando o *seeding*, técnica que consiste em colocar o produto

nas mãos de pessoas capazes de divulgá-lo aos públicos-alvo, fornecendo amostras ou informação.

### 2.3 - A evolução do conceito de *Marketing*

Desde sua definição, nos anos 1950, o conceito de *marketing* vem evoluindo, conforme as inovações são agregadas ao comportamento da sociedade, indo desde o *marketing* direto aos virais.

O surgimento do *marketing* direto e do *marketing* de relacionamento trouxeram o diálogo com o consumidor ao invés do monólogo da propaganda, sua base de trabalho é a informação que auxiliada pela tecnologia, torna essa comunicação mais rápida e precisa, personalizando clientes e construindo um relacionamento com eles.

O *marketing* direto tem como diferencial o *feedback* do consumidores, seja este por meio de cartas, email, mala direta ou serviço de telefone, isso se deve principalmente a forma de contato, normalmente a mesma forma utilizada no primeiro contato com o cliente.

Recentemente, devido ao avanço da internet e com o surgimento das redes sociais, as estratégias de *marketing* e mais especificamente de comunicação, as campanhas publicitárias passaram a ser discutidas e compartilhadas por usuários em uma velocidade nunca antes vista, gerando um *marketing* boca a boca, seja online ou pessoalmente, recebendo o nome de *Buzz Marketing*.

Nessa estratégia, o cliente é o canal de divulgação, ele é encarregado de espalhar a mensagem da empresa a outros clientes. O fato de a mensagem ser disseminada por uma pessoa de confiança acaba transferindo valor ao produto ou serviço involuntariamente para receptor da mensagem. De acordo com Rosen [7], existem dois tipos de pessoas que disseminam a mensagem, também chamadas de “*hubs*”, o *Megahub* e o *Hub* de rede individual.

*Megahubs* podem ser definidos como pessoas que tem cargos importantes ou posição de destaque na sociedade, e por isso transmite confiança aos consumidores, são os formadores de opinião. Esse grupo engloba colunistas de jornais e revistas, apresentadores de programas, artistas e músicos. *Hubs* de redes individuais são pessoas consideradas influentes ou importantes em um grupo restrito. Este grupo engloba líderes sindicais, amigos, familiares e pessoas que conseguem influenciar um ambiente fechado como no trabalho ou na escola.

Em meio a essa troca de influências o *marketing* viral surge como uma técnica que vem ganhando força entre grandes empresas, normalmente, por apresentarem conteúdos criativos ou de interesse específico, o que agrada certos internautas. Essa nova forma de comunicação corrobora com a idéia de Sant’anna [8], “*As pessoas vêm o comercial com um sentimento básico de chateação, de interrupção e desprazer.*” Ou seja, normalmente o consumidor não dá atenção ou sequer o benefício da dúvida ao comercial. Quando o consumidor se depara com uma mensagem diferente, ou que apresente uma vantagem interessante a ele, o espectador quer compartilhar sua experiência com sua rede de relacionamento e assim a campanha viral atinge seu objetivo.

De acordo com Ogden e Crescitelli [9] “*o marketing viral é uma modalidade de comunicação recente, fruto da evolução tecnológica, mas especificamente da Internet.*” Os autores ressaltam que o *marketing* viral é o boca a boca com uso da Internet como suporte.

O que garante a disseminação exponencial da mensagem é o fato de que normalmente o viral é repassado por pessoas conhecidas e não por destinatários anônimos ou desconhecidos, como no caso dos *spams*, funcionando como um certificado de idoneidade do produto. O desafio do *marketing* viral é tirar proveito das redes sociais para espalhar sua mensagem, descobrir novos nichos e tendências, além de levantar dados para pesquisas de mercado.



## 2.4 CIVE – Comunicação Integrada Virtual Empresarial

De acordo com Sampaio [3], o *marketing* na internet deve funcionar tanto como um instrumento autônomo, como centro das atividades de comunicação de uma organização ou complementando as demais ferramentas de comunicação.

Segundo Ogden e Crescitelli [9]:

Quando se trata de comunicação mercadológica, a competição não se dá somente entre concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos, mas sim entre todas as empresas que de alguma maneira oferecem produtos para o mesmo segmento de mercado.

Para Correa [10] é importante colocar a CIM (Comunicação Integrada de *Marketing*) como um processo por indicar que se trata de algo dinâmico e organizado, como um sistema a ser seguido e no qual se enquadram o planejamento, os objetivos, os conceitos, as estratégias e tudo o mais que precisa ser integrado para que a implementação da CIM seja eficiente e eficaz.

Segundo Pinheiro e Gullo [11] faz-se necessário ter esse pensamento estratégico de como integrar mídias e seus veículos de comunicação de forma adequada, ressaltando que nem sempre é preciso utilizar todas as mídias ou parte delas e afirmam que “*devemos sim utilizar as mídias certas que se complementem (que se integrem) para um bom retorno da comunicação e rentabilidade sobre investimentos das verbas de comunicação de marketing*” (p.41).

Ogden e Crescitelli [9] retratam a CIM como expansão do elemento de promoção do mix de *marketing*, afirmando que a CIM “*é essencialmente o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo.*” Os autores ressaltam ainda que a CIM é composta por diversas formas de comunicação, como: propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto, *marketing* digital, venda pessoal, relações públicas e publicidade.

Dentre os diversos desafios que a sociedade contemporânea está impondo as empresas está a maneira de lidar com o novo perfil de consumidor. De acordo com Zülzke [12] no passado as empresas sabiam comunicar-se com os consumidores através de propaganda e obter deles informação por meio de pesquisa de mercado. Atualmente, com a grande competição no mercado, consumidores mais exigentes e também as inovações tecnológicas quase que diárias, demandam que as empresas estejam atentas aos consumidores mais do que nunca. Por isso, qualquer manifestação de insatisfação de consumidores pode tomar uma proporção global em questão de horas.

Na era da internet a comunicação pode acontecer através das redes sociais, blogs, hot sites, atendimento on-line, entre outros, como uma forma de aproximar a empresa do cliente.

## 3 Metodologia

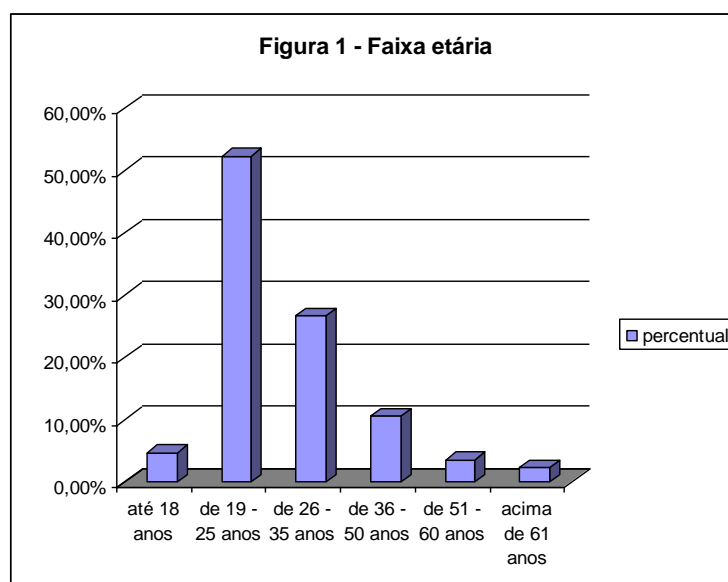
A pesquisa realizada neste trabalho acadêmico teve caráter exploratório quanto aos fins e amostra não probabilística, gerada pelo método bola-de-neve quanto aos meios, aferindo assim, análises quantitativas e qualitativas. De acordo com McDaniel e Gates [13] “*as amostras Bola-de-neve são procedimentos de amostragem que selecionam respondentes adicionais com base em referências de respondentes iniciais*”, sendo uma amostra não probabilística. Tal procedimento é usado para obter amostras de populações raras ou de baixa incidência.

A primeira parte do processo desenvolvido para o levantamento de dados para este artigo consistiu na elaboração de um questionário que teve como prioridade descobrir o perfil e o comportamento das pessoas diante de uma campanha viral, tendo como exemplo citado no questionário a campanha “Pôneis Malditos” da montadora de automóveis japonesa Nissan. O questionário utilizou a tabulação do sistema Survey Monkey (<http://pt.surveymonkey.com/home.aspx>).

A segunda parte do processo de pesquisa fez-se presente na iniciativa de mensurar a extensão que a pesquisa alcançaria a partir de uma população inicial, ou população de contágio, de 16 pessoas, uma vez que no corpo do email há um pedido para que a pesquisa seja repassada a rede de contatos de quem o recebeu, sendo que o viral apóia-se na tese de que se a mensagem foi enviada por um emissor do circulo social do receptor, a chance desta mensagem ser encarada de forma amistosa é maior. O monitoramento dos dados se deu pelos recursos disponibilizados pelo Survey Monkey e compreendeu o período de 07/09/2011 a 17/09/2011.

#### 4 Resultado e discussão

Partindo da população de contágio inicial de 16 pessoas, o questionário obteve o total de 86 pessoas, revelando que a mensagem atingiu 5,37 vezes a população inicial em um período de 10 dias. A composição da população final indicou que 59,3% são do sexo feminino contra 40,7% do sexo masculino. Na figura 1 verifica-se que a faixa etária mais presente na pesquisa é a faixa de 19-25 anos.

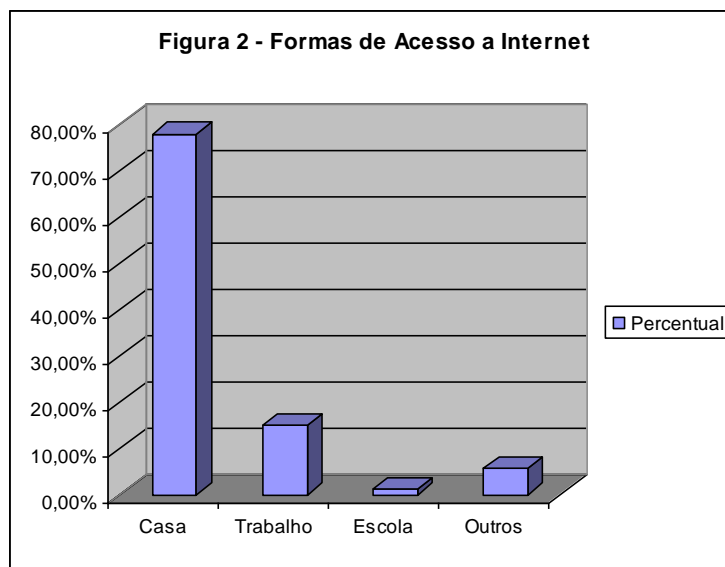


Fonte: Elaboração própria, com dados retirados da tabulação dos questionários.

Em relação à escolaridade destaca-se que mais da metade da população atingida pelo questionário está cursando nível superior ou pós-graduação (cerca de 55,35%). Pode-se atribuir esse dado ao fato de que o emissor da mensagem/pesquisa ser universitário e tenha em seu circulo social uma base de pessoas nessa etapa acadêmica.

Quanto a distribuição geográfica destaca-se o interior de São Paulo com 55 pessoas respondendo ao questionário (incluem-se as cidades da Região Metropolitana de Campinas, Piracicaba, Rio Claro, Araçatuba e Ribeirão Preto), a Região Sul com 13 pessoas (incluem-se as cidades de Curitiba, Londrina e Porto Alegre), Grande São Paulo com 15 pessoas (incluem-se as cidades de São Paulo, Ferraz de Vasconcelos, Santo André e São Bernardo do Campo) e Outras localidades com 3 pessoas, ainda no território nacional, que incluem Fortaleza e Ouro Preto. E 1 pessoa na Espanha, em Barcelona.

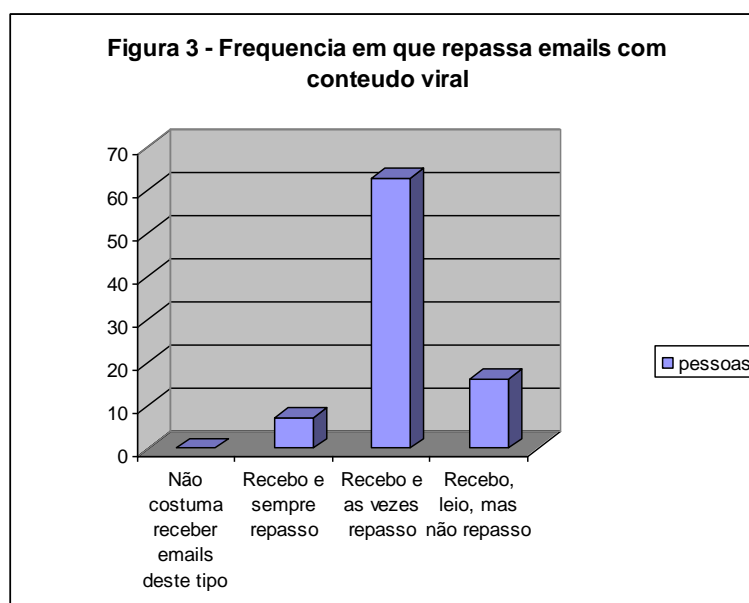
A figura 2 ilustra a forma de acesso a Internet dos usuários/clientes, e demonstra que, por enquanto, o acesso via celular e dispositivos móveis, ainda, está em fase embrionária no país.



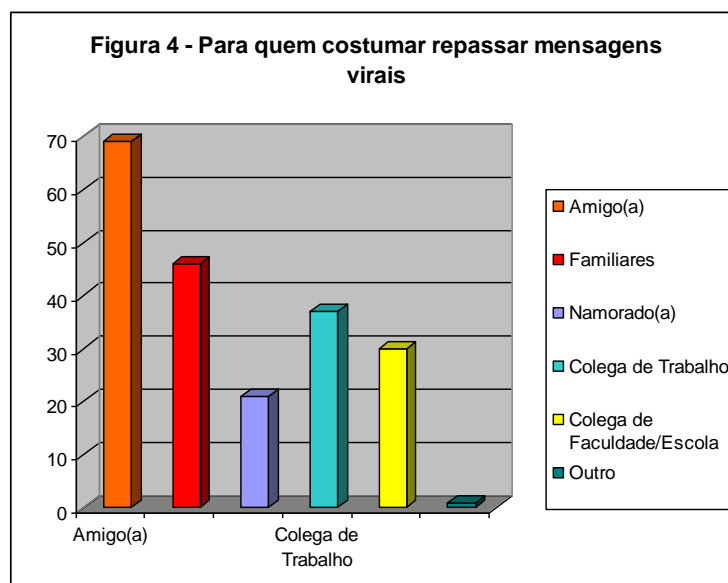
Fonte: Elaboração própria, com dados retirados da tabulação dos questionários

De posse destas informações é possível montar um perfil dos usuários que receberam a pesquisa e a extensão que atingiu o repasse do questionário. Pode-se verificar que o perfil mostra uma população jovem de 19-25 anos, com formação acadêmica em processo e com acesso a Internet em casa, público esse mais atingido por este viral. Destaca-se também a regionalização da pesquisa, uma vez que ela espalhou-se pela rede de relacionamento da população de contágio, o que influenciou o resultado mais focado nas cidades do interior do estado de São Paulo.

Em relação ao comportamento do usuário/cliente em relação às mensagens virais, o questionário levantou questões sobre a frequência em que as mensagens são repassadas (figura 3) e o usuário/cliente que costuma repassar (figura 4), onde era possível escolher mais de uma opção.



Fonte: Elaboração própria, com dados retirados da tabulação dos questionários.



Fonte: Elaboração própria, com dados retirados da tabulação dos questionários.

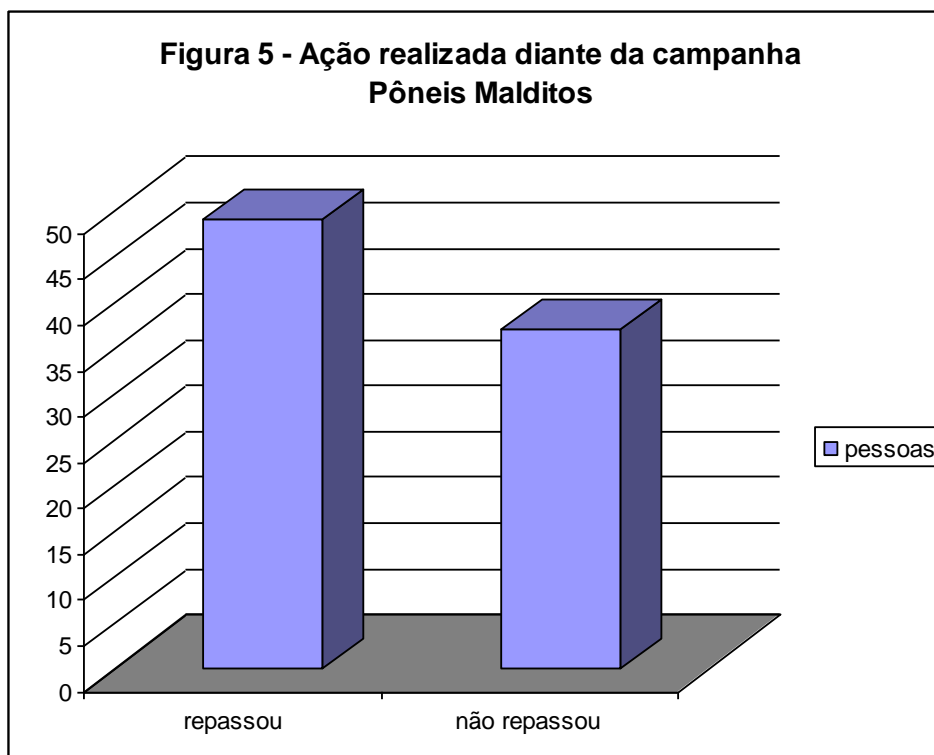
Para entender melhor o processo viral e também confirmar os dados expressos na figura 4, foi questionado quem havia enviado esse questionário viral, e obteve as seguintes respostas: Amigo(a) 24 pessoas, Familiares 7 pessoas, Namorado(a) 1 pessoa, Colega de Trabalho 12 pessoas, Colega de Faculdade/Escola 30 pessoas e Outros 12 pessoas.

Com esses dados é possível notar que embora todos recebam esse tipo de comunicação, o repasse nem sempre é certo, embora essa pesquisa tenha alcançado a marca de multiplicação de mais de 5 vezes, resultando em uma população de 86. Corroborando com Serrano [14], que afirma que tendo recebido de um amigo seria um fator determinante para o sucesso de uma mensagem viral. Isso se deve ao fato de um viral se assemelhar a “correntes” que circulam pela Internet em serviços de email desde seus primórdios e que pode causar irritação em quem recebe este tipo de email.

As duas últimas questões foram direcionadas especificamente a campanha “Pôneis Malditos” da empresa Nissan. A campanha da montadora japonesa obteve resultados expressivos em suas vendas, com a campanha que espalhou pela Internet, onde infestou redes sociais, e também foi veiculada na televisão. Com essa ação a empresa obteve, em agosto de 2011, um aumento de 110% nas vendas de sua picape Frontier, veículo foco da campanha, e o mesmo aumento foram relatados em outros modelos da montadora como o sedã Sentra com 127%, o Tiida com 120% e o Livina com 15% [15]. A campanha também gerou certa polêmica com consumidores que não gostaram da peça publicitária ter associado a palavra “maldito” a criaturas do universo infantil. Essa reação gerou cerca de trinta reclamações no Conar, situação que chegou a paralisar, por parte da montadora, a veiculação do comercial na mídia aberta televisão, retornando a exibição no fim do mês de Agosto [15].

Com relação a essas questões foi perguntado se o usuário/cliente recebeu por email o conteúdo relativo à campanha e 30,7% das pessoas afirmaram ter recebido a mensagem por email, enquanto 69,3% não a receberam.

Outra pergunta referente à campanha foi quanto ao ato de retransmitir a mensagem, o resultado é demonstrado na figura 5.



Fonte: Elaboração própria, com dados retirados da tabulação dos questionários.

Entre os motivos alegados por quem repassou a campanha, os mais citados são o fato de os usuários/cliente acharem a campanha divertida (28,95%), por trabalharem em lugares relacionados a automóveis ou empresas concorrentes da Nissan (16,53%) e por brincar com clichês tradicionais da Internet como as “correntes” (13,09%).

Os fatos apontados por usuários/clientes que não repassaram a campanha foram bem similares aos que repassaram, sendo que a grande maioria das respostas relata o fato de que não repassaram, pois não receberam o email (42,88%), além de acharem a campanha irritante (29,11%) e pelo fato de se parecem com correntes comuns da Internet (18,32%).

## 5 Considerações finais

Através deste estudo foi possível identificar a tendência de mensagens virais atingirem maior potencial de retransmissão com a população jovem na faixa dos 19-25 anos, que normalmente costuma repassar este tipo de mensagem, seja por email ou pelas redes sociais, apoiando-se muitas vezes no humor das peças publicitárias. Destaca-se também os riscos de uma mensagem viral ser mal interpretada, como aconteceu na campanha alvo deste estudo, na qual os entrevistados relataram que não repassaram ou repudiaram a campanha por assemelhar-se a correntes que circulam por email, embora este fato também tenha sido citado por quem repassou, uma vez que parte do humor da peça publicitária está em brincar com conceitos já enraizados na Internet, caso das correntes. Em relação à retransmissão da pesquisa através de um viral relatou-se que se utilizando de *Hub's* de redes individuais como citado por Rosen [7], a pesquisa alcançou uma população cinco vezes maior em um período de 10 dias, mesmo centralizada em círculos sociais no estado do sudeste, houve respostas de estados do sul e nordeste e até mesmo do continente europeu. Caracterizando o fenômeno da multiplicação exponencial e geográfica desta estratégia de comunicação de marketing – o marketing viral.

## Referências

- [1] CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Editora: Jorge Zahar, 2003.
- [2] **Internet no Brasil**. Disponível em : [http://www.internetnobrasil.net/index.php?title=P%C3%A1gina\\_principal](http://www.internetnobrasil.net/index.php?title=P%C3%A1gina_principal) Acesso em : 12 jun 2011
- [3] SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z – Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 3º Ed. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.
- [4] ALÉ, Jaqueline. **Redes Sociais. 2010**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOP E&pub=T&db=caldb&comp=Noticias&docid=591A344F785CBD9B832577EA004B7709>>. Acesso em: 07 set. 2011.
- [5] TRÄSEL, Marcelo. **Apresentação sobre Marketing Viral**. Disponível em : <<http://pt.scribd.com/doc/5497741/Apresentacao-sobre-marketing-viral#source:facebook>> Acesso em : 16 jun 2011
- [6] TRÄSEL, Marcelo. **Redes Sociais e marketing**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6957878/Redes-Sociais-e-marketing>> Acesso em 13 mar 2011
- [7] ROSEN, Emanuel. **The anatomy of buzz: how to create word-of-mouth marketing**. New York: Doubleday, 2000.
- [8] SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: Teoria, técnica e prática**. 7º Ed. , São Paulo, Cengage Learning. 1998
- [9] OGDEN, James R., CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing – Conceitos, técnicas e práticas**. Prentice Hall 2º Ed. São Paulo, 2007.
- [10] CORRÊA, Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing – Uma Visão Global** . Editora Saraiva, São Paulo, 2006.
- [11] PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação Integrada de Marketing**. Editora Atlas, São Paulo, 2005.
- [12] ZÜLZKE, Maria Lúcia. **Abrindo a Empresa para o Consumidor**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1997.
- [13] MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. 1º Ed. São Paulo, Editora Thomsom, 2003.
- [14] SERRANO, Daniel Portilho. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing\\_Viral.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing_Viral.htm)> Acesso em: 01 jun. 2011.
- [15] EXAME. **Após pôneis malditos, vendas da Nissan crescem 81%**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/apos-poneis-malditos-vendas-da-nissan-crescem-81>> Acesso em : 09 set. 2011.



## NORMAS PARA PUBLICAÇÕES DE ARTIGOS CIENTÍFICOS

### 1 Tipos de Trabalhos

Artigos de Pesquisa: apresentação de trabalhos científicos com até 15 páginas;

### 2 Formatação

#### Formato e Configurações

Word

Papel A4

Margens: Superior 3 cm; Inferior 2 cm; Esquerda 3 cm; Direita 2 cm

#### Tipo de fonte

Times New Roman

#### Título

Título do artigo (em letras maiúsculas):  
Fonte 14; centralizado (negrito)

#### Seção e Subseção

Negrito, a primeira letra maiúscula sem recuo, alinhada à esquerda. Fonte 12.

#### Autor

Nome do(s) autor(es): Fonte 12; alinhado à direita

#### Nota de rodapé

Nomes(s) do(s) autores, breve currículo que o(s) qualifique na área de conhecimento do artigo, endereço eletrônico, identificado na primeira página. Fonte 10, alinhado à esquerda.

#### Resumo, *Abstract* e palavras chaves

Resumo: com, no máximo, 200 palavras, redigir em um único parágrafo, sem recuo, fonte 12.

*Abstract*: resumo em inglês, fonte 12 e em itálico.

Palavras chave; *keywords*: fonte 12; até seis palavras;

#### Texto

Corpo do texto: fonte 12 (justificado)

#### Numeração de páginas

Todas as folhas do trabalho devem ser contadas sequencialmente, no canto superior direito da folha.

#### Espaçamento

Entrelinhas: simples

Recuo no começo do parágrafo: 1 cm (texto)

#### Alinhamento

Justificado

#### Referências

As referências devem seguir as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 6023 – 2002)

#### Figuras e Tabelas

Figuras: legenda abaixo, centralizada, com fonte 10;

Tabelas: título acima, centralizada, com fonte 10;

### 3. Elementos de composição de trabalhos (Conforme NBR 6022/2003 e NBR 14724/2002)

#### 1 Introdução

Parte inicial do artigo, onde em que devem constar a delimitação do assunto tratado, os objetivos da pesquisa e outros elementos necessários para situar o tema do artigo.

#### 2 Referencial teórico (Revisão bibliográfica)

Parte principal do texto, que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado. Divide-se em seções e

subseções, que variam em função da abordagem do tema e do método.

### **3 Metodologia**

A Metodologia que fará a descrição de todos os meios utilizados para elaboração e catalogação da pesquisa e resultados dela.

### **4 Resultado e discussão**

Partição a qual deverá evidenciar e discutir efetivamente todos os resultados obtidos no estudo proposto.

### **5 Considerações finais**

Parte final do texto, na qual se apresentam conclusões correspondentes aos objetivos ou hipóteses.

### **Referências**

Elementos obrigatório, elaborado conforme a NBR 6023.