



ADM

Administrando

SABERES



Capa: Alessandro Pinon Leitão

Volume 5

Rayana Kelly Brasileiro Martins
Marcelle Afonso Chaves Sodr e
Eliabe Afonso de Sousa
ORGs.

ISBN: 978-65-5825-031-9

ADMINISTRANDO SABERES
VOLUME 5

Rayana Kelly Brasileiro Martins
Marcelle Afonso Chaves Sodré
Eliabe Afonso de Sousa
(Organizadores)

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB
2021



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Pró-Reitora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes

Márcia de Albuquerque Alves
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

Editora-técnica

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda
Érika Lira de Oliveira – Odontologia
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem
José Carlos Ferreira da Luz – Direito
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores
Luciano de Santana Medeiros – Administração
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2021 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Designer Gráfico:
Alessandro Pinon Leitão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)

A238 Administrando saberes: volume 5 [recurso eletrônico] /
Organizado por Marcelle Afonso Chaves Sodré, Eliabe
Afonso de Sousa, Rayana Kelly Brasileiro Martins. -
Cabedelo, PB: Editora UNIESP, 2021.

253 p.

Tipo de Suporte: E-book
ISBN: 978-65-5825-031-9

1. Administração. 2. Reforma trabalhista. 3. Comunicação interna. 4.
Marketing de relacionamento. 5. Trabalho -
Comprometimento. 7. Treinamento - Equipe. 8. Gestão de
estoques. 9. Processos. I. Título. II. Sodré, Marcelle Afonso
Chaves. III. Sousa, Eliabe Afonso de. IV. Martins, Rayana
Kelly Brasileiro.

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP
Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central – 2 andar – COOPERE
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba
CEP: 58109-303

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	06
CAUSAS E EFEITOS DO TRABALHO TERCEIRIZADO: A REFORMA TRABALHISTA NO BRASIL VOLTADA AS ATIVIDADES FINAS. André Moraes de Albuquerque Patrício Guerra Cavalcante	07
POSSÍVEL UTILIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA APROXIMAR LÍDER E LIDERADO? Andrêssa Carlla de Carvalho Marques Alessandro Pinon Leitão	27
GESTÃO DE ESTOQUES: CONTROLE DE ESTOQUES NO SUPERMERCADO MANAÍRA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB Bárbara Rodrigues Soares Túlio Augusto Andrade Oliveira	47
MARKETING DE RELACIONAMENTO: FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE E MELHORIA NO PÓS-VENDA Davi Moraes Lima Rodrigo Lucena	64
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA UNIMED NORTE NORDESTE Denise Dantas de Queiroga Vasconcelos Luciano de Santana Medeiros	83
A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS NA EMPRESA DISK GOMES DISTRIBUIDORA DE ÁGUA MINERAL. Ericka Gomes da Silva Odilon Carreiro de Almeida Neto	106
MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE COLABORADORES DA EMPRESA NORDIL Hamilton Soares Bezerra Maíra Correia Lima e Vasconcelos	122
O IMPACTO DOS TREINAMENTOS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA NOS RESULTADOS DAS CORPORAÇÕES Jaqueline Andréia Posselt Luciana Ribeiro Rabay Butcher	141
COMÉRCIO EXTERIOR: O IMPACTO NA ABERTURA DE UM NOVO EMPREENDIMENTO NO BRASIL Jarony Fabbil Gomes Ferreira Luciana Ribeiro Rabay Butcher	160
MAPEAMENTO DE PROCESSOS : ESTUDO DE CASO	179

**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA –
CGM/JP1**

Kenneth Aleff da Silva
Luciana Ribeiro Rabay Butcher

**ANÁLISE DA PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO ARTESANAL 201
GERANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO DE
VESTUÁRIO NACIONAL:**

Léa Lima dos Santos
Odilon Carreiro de Almeida Neto

**SATISFAÇÃO DO CLIENTE A AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO 218
CLIENTE NA IMOBILIARIA CASA FORTE**

Rebeca Maria Bezerra Cavalcante
Maíra Correia Lima e Vasconcelos

**A IMPORTÂNCIA DO USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA 239
PRODUÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA DO PROCESSO
PRODUTIVO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

Rhaony André da Nóbrega
Odilon Carreiro de Almeida Neto

APRESENTAÇÃO

Esta obra destina-se a publicizar a produção científica produzida pelo curso de bacharelado em Administração, do Centro Universitário UNIESP. A comissão organizadora designada, semestralmente, utilizando-se dos critérios nota, rigor e relevância, seleciona os melhores trabalhos de conclusão de curso apresentados. Este livro é composto pelas produções referentes ao **semestre letivo 2018.1**. Os artigos aqui apresentados são resultado desta curadoria e, principalmente, do empenho do corpo docente e atuação do corpo discente no compartilhamento do conhecimento das ciências administrativas ao longo de todo o curso.

Há diversidade de temas abordados, metodologias utilizadas, contribuições acadêmicas e de mercado realizadas pelos artigos apresentados demonstram a rica e relevante variedade de conteúdo científico ofertado não só para os estudiosos da área como para a fomentação do conhecimento em geral.

Marcelle Afonso Chaves Sodré

CAUSAS E EFEITOS DO TRABALHO TERCEIRIZADO: A REFORMA TRABALHISTA NO BRASIL VOLTADA AS ATIVIDADES FINIS.

André Morais de Albuquerque
andremorais23.am@gmail.com

Prof. Esp. Patrício Guerra Cavalcante
patricio.guerra@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar informações pertinentes sobre a lei Nº 13.429/17, que entrou em vigor em março de 2017 mostrando suas principais mudanças em relações a prestação de serviços a terceiros, a quarteirização e ao trabalhador temporário. Anteriormente a lei só permitia a subcontratação para a execução de atividades classificadas como atividades-meio como por exemplo serviços de limpeza e segurança. Com o passar do tempo e a troca de governo uma nova lei que havia sido proposta em 1998 sofreu algumas alterações e foi aprovada, uma lei que causou alterações significativas nas formas de contratação e na vida do trabalhador que procura estabilidade profissional. Para discutir essa nova realidade e os efeitos causados aos trabalhadores foi realizado uma entrevista com profissionais de uma empresa de telecomunicações LIGA-ME (nome fictício) que expuseram a realidade vivida e até onde vai seu conhecimento sobre seus direitos como trabalhador e a situação atual a qual lhes convém exercendo atividade terceirizada voltada as atividades fins.

Palavras-chave: trabalho terceirizado, atividades fins, atividade meio, subcontratação.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present pertinent information about law No.13.429 / 17, which came into force in March 2017 showing its main changes in relations to third party services, quarantining and temporary workers. Previously the law only permitted subcontracting to carry out activities classified as middle-level activities such as cleaning and safety services. With the passage of time and the change of government a new law that had been proposed in 1998 underwent some changes and was passed, a law that caused significant changes in the forms of hiring and in the life of the worker who seeks professional stability. In order to discuss this new reality and the effects caused to the workers, an interview was conducted with professionals from a telecommunications company, LIGA ME (fictitious name), who explained the lived reality and how far their knowledge about their rights as a worker is going and the current situation which suits them by exercising outsourced activity directed at the activities purposes.

Keywords: outsourced work, activities purposes, activity means, subcontracting.

1 INTRODUÇÃO

Refletir sobre o direito do trabalho na atualidade e especificamente sobre o advento da terceirização nos remete a recorrer à gênese da palavra “trabalho”, quando historicamente foi amplamente discutida por Karl Marx (1975), em seus 200 anos de nascimento, foi filósofo, sociólogo, jornalista, revolucionário socialista e um dos principais teóricos do „trabalho” que nos revela que „trabalho” deve ser entendido com um duplo sentido de transformação material e de valorização do capital. Nesse entendimento o autor esclarece que o trabalho se refere a alguma coisa, desvinculando-se da sua utilidade prática imediata, cuja importância, referida nesse caso, ocorre à maneira como pode se encaixar em um sistema mais amplo, que é o processo de produção material, essência do capitalismo. Desta feita, o trabalho é uma ferramenta natural da raça humana. É através do trabalho que o homem, enquanto ser político e social provê suas necessidades básicas, tais como; alimentação, habitação, vestimentas e cuidados com a saúde, dentre outros trazidos pela modernidade. Essas necessidades básicas são supridas pelo trabalho do indivíduo integrado à economia. Essa é uma das formas pela qual o homem atua sobre o mundo. Através do trabalho o homem adquire seus bens, estimula seu desenvolvimento e crescimento pessoal e auto realização.

Ao longo dos anos o trabalho deixou de ser uma ferramenta de sobrevivência e se tornou parte da personalidade das pessoas, influenciando diretamente na vida das mesmas. Para diminuir as desigualdades no mundo corporativo o homem precisou enfrentar muitas lutas trabalhistas, desde a escravidão, servidão, capitalismo, Estado Liberal, Burguesia, a transição do Estado liberal para o Estado do Bem Estar Social e o Estado Neoliberal. Todas essas transformações atreladas aos avanços tecnológicos oportunizam as organizações a se tornarem cada vez mais competitivas e com isso uma série de mudanças na sua forma de atuação no mundo do trabalho vem aceleradamente ocorrendo.

Nesse conjunto de transformações, emerge nesse estudo a inquietação sobre o advento da nova concepção da legislação trabalhista sobre terceirização do trabalho, já utilizada amplamente em tempos passados, em atendimento especificamente ao trabalho considerado de abrangência das atividades meio.

A política pública vigente discute a flexibilização das normas trabalhistas, e já se torna público que esta entrará em vigor em novembro deste ano de 2017. A título

de questionamentos chama-nos atenção o fato de que trata de um novo olhar nas relações trabalhistas, um novo processo de gestão, que incorre em mudanças em toda a estrutura das organizações. Fato que vai além da cultura organizacional, sistemas, controles e procedimentos, e que tem como objetivo, nas suas entrelinhas legais, a modernização das relações capital trabalho de modo a atingir resultados a menor custo e maior lucratividade, o que a princípio era limitada apenas as atividades meios, como mencionado anteriormente.

Com a universalização da terceirização surgiu uma nova realidade sobre o trabalho, abrangendo as atividades fins.

Numa uma visão ampla e positiva tem-se que a terceirização pode ser vista como uma redução na taxa de desemprego com desdobramento econômico positivo. Sendo fato que essas transformações serão implementadas, já está prevista sob emenda constitucional de obrigação inafastável, e, questionamentos tais como; garantias e direitos do trabalhador, precarização das relações trabalhistas ou mesmo a modernização de tais relações, começaram a ser questionadas, bem como será campo fértil para estudos o impacto dessas mudanças à luz da CLT.

Sendo fato, surgiu o interesse sobre o assunto e se tem como problema de pesquisa: “Será que está próximo o fim da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), ou as transformações propostas sobre a terceirização que incluem as atividades fins e sua modernização é um caminho promissor para as organizações e os trabalhadores?”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a reforma trabalhista de 2017 no tocante ao trabalho terceirizado na abrangência das atividades fins uma empresa de telefonia da cidade de João Pessoa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o texto legal que trata da terceirização;
- Identificar o aporte legal que sujeita causas e efeitos da terceirização na vida do trabalhador;

- Discutir quais as garantias que os trabalhadores terão com a terceirização das atividades fins na amplitude do mundo do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Em um mundo globalizado e muito competitivo, as organizações se veem na necessidade de poupar recursos e reduzir despesas em todas as fases dos processos, sejam eles em gastos financeiros ou mão de obra. Os empresários se preocupam em dar mais atenção à atividade principal da sua organização e ao mesmo tempo, garantir benefícios para o desenvolvimento do seu negócio.

A principal vantagem sobre o aspecto administrativo seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido, e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básicos dos administradores é a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço. (MARTINS, 2001, p.42)

Conforme acontecem as mudanças na economia e no mundo, o país se vê na necessidade de rever suas leis e constituição, sendo necessário realizar alterações que se moldem a uma nova realidade.

Segundo Leiria (1995) as transformações que acontece na vida social e nas relações jurídicas são lentas. Conforme vai acontecendo a interação nas áreas social vai surgindo a necessidade da modificação jurídica, através de um processo evolutivo.

Tais mudanças que são elas e hoje muito comentadas diz respeito à nova realidade trabalhista e suas constantes reformas.

Nos últimos trinta anos, a terceirização de mão de obra se expandiu muito causando impacto socioeconômico no mercado de trabalho, motivo este que obrigou o TST (Tribunal Superior do Trabalho) a regulamentar essa modalidade de atividade.

Esta técnica originou-se nos Estados Unidos da América (EUA), por volta de 1940, quando esse país aliou-se aos países europeus no combate as forças nazistas e posteriormente contra o Japão, ou seja, durante a Segunda Guerra Mundial (Queiroz, 1998, p.59)

A terceirização como processo, técnica de gestão administrativa e operacional teve origem nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial(1939-1945), quando as indústrias de armamento da época descobriram que poderiam concentrar

a sua produção de armamentos em outras empresas, como uma atividade de suporte, realizada por prestadoras de serviços.

Terceirização significa, transferência de parte de uma empresa para outra, que passa a funcionar como um terceiro no processo produtivo, entre o trabalhador e a empresa principal (intermediação de mão-de-obra) ou entre o consumidor e a empresa principal. (MARTINS FILHO 1998, p.27)

Após o fim da Segunda Guerra Mundial a terceirização passou a ser vista como uma técnica de gestão administrativa que ao ser aplicada da maneira correta pode se tornar uma técnica eficiente e eficaz.

Segundo Queiroz (1998), terceirização é um processo de gerenciamento organizacional onde é repassado para outras empresas ou empresas prestadoras de serviço atividades acessórias ou de apoio as atividades fins que possibilita aos gestores uma maior atenção a organização e ao seu objetivo final, sem necessitar se preocupar com algumas fases intermediárias.

Outro autor define a terceirização como:

Terceirização, é a ligação de uma empresa tomadora à empresa prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes de atividade fim, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão-de-obra da empresa (BARAÚNA, 1997 p.36).

Com a chegada das multinacionais no Brasil a terceirização logo ganhou destaque no País. As empresas multinacionais automobilísticas foram as grandes responsáveis por espalhar está técnica para o mundo, conhecida como Toyotismo.

De acordo com Queiroz (1998, p.63) a terceirização foi gradativamente implantada com a chegada das primeiras empresas de grande porte e multinacionais, principalmente as automobilísticas. No início dos anos 80 e até aproximadamente 1989, a prática era conhecida como contratação de serviços de terceiros e estava sendo aplicada para reduzir o custo de mão de obra, onde o objetivo das empresas em contratar terceiros para trabalhar era simplesmente para ter algumas economias e gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade, com os Planos Collor e Collor II.

No início de 1980, período conhecido como a década perdida, o Brasil passava por dificuldades financeiras, e com isso passou por uma reestruturação produtiva com práticas de flexibilização e subcontratação de mão de obra. Com isso

em 1990 a terceirização ganhou destaque nacional se difundindo por quase todos os setores de atividades alcançando até o setor público.

O poder legislativo se viu obrigado a revisar as leis que pretendiam regular as relações advindas da terceirização, tais como: Decreto Lei Nº 200/67, a leis 5.645/70, 6.019/74, 7.102/83, 8.036/90 e 9.472/97, assim afirma a Constituição Federal.

Tão importante quanto essa evolução legislativa para o estudo e compreensão do fenômeno seria o fato de que o segmento privado da economia, ao longo dos últimos 30 anos, passou a incorporar, crescentemente, práticas de terceirização da força de trabalho, independentemente da existência de texto legal autorizativo da exceção ao modelo empregatício clássico. É o que se percebia, por exemplo, com o trabalho de conservação e limpeza, submetido a práticas terceirizantes cada vez mais genéricas no desenrolar das últimas décadas (DELGADO,2008, P.432).

A terceirização se tornou uma forma típica de contratação das organizações, resultado de uma reorganização nos processos produtivos, orientado para a necessidade de redução de custos e de aumento de produtividade.

2.1.1 Objetivo da Terceirização

A terceirização tem como objetivo principal a redução de custos buscando agilidade nos processos, flexibilidade e competitividade das empresas, visando modernização das relações empresariais sem prejuízo nos processos.

Segundo Queiroz (1998, p.29) os fatores que compõem os objetivos da terceirização são as reduções dos custos operacionais, eliminando as etapas secundárias ou terciárias, folhas de pagamento da empresa tomadora reduzida junto aos encargos sociais, reduzindo os custos e aumentando o capital de giro, aumento da capacidade de produção, redução de tempo na escala produtiva até o produto acabado e excelência do produto.

O Decreto-Lei Nº 200/67 dispõe que "a execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada" (art. 10, caput). Completa esse preceito com o seguinte esclarecimento no parágrafo 7º do mesmo artigo: § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a administração procurará desobriga-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução

indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Na iniciativa privada, a terceirização de pessoas, segundo Leiria & Saratt (1995, p,22), “surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e se firmou como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o crescimento acelerado da indústria”.

O dispositivo normativo que se encarregou de estabelecer quais seriam estas tarefas passíveis de terceirização é determinado pela Lei Nº 5.645/70. As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas são objetos de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o artigo 10, § 7º, do Decreto-lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, (revogado pela Lei Nº 9.527, de 1997).

Segundo Delgado (2016, p.493), "todas as atividades referidas neste rol encontram-se unificadas pelo fato de serem atividades de apoio, instrumentais ou atividades-meio”.

Nessa prática de repassar para terceiros as atividades não essenciais às suas atividades fins, as organizações buscam utilizar estratégias diversificadas para atingir seus objetivos, visando “exclusivamente o ganho econômico e de curto prazo” (FONTANELLA, 1995 *apud* Giuseppe Maria Russo & Sergio Proença Leitão).

O contexto da globalização permitiu conceber novas relações de trabalho. As empresas fragmentam suas atividades, contratam outras empresas, que, por sua vez, subcontratam outras, formando um feixe de relações, cenário bem diverso da clássica relação bilateral da CLT. A terceirização estaria inserida em uma realidade inexorável, pois representaria fator de minimização do desemprego (BASTOS, 2010, p. 90).

A terceirização do trabalho vem como uma forma de mudança do realizador das tarefas para um agente externo, que irá desempenhar as atividades de maneira mais satisfatória, com custos menores e livres de conflitos trabalhistas entre o contratante e o contratado.

O termo terceirização, segundo Maurício Godinho Delgado (2015, p. 473), “resulta de neologismo oriundo da palavra terceiro, compreendido como intermediário, interveniente. (...) O neologismo foi construído (...) visando enfatizar a descentralização empresarial de atividades para outrem, um terceiro à empresa”.

"A terceirização, vista como uma alternativa de desverticalização para tornar as organizações mais flexíveis e facilitar sua adaptação às mudanças do mercado com maior rapidez" (BOYSON *et al.*, 1999 *apud* BRAGA *et al.*, 2004, p.1).

Para o Direito do Trabalho, terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação jus trabalhista que lhe seria correspondente. Por tal fenômeno insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços jus trabalhistas, que se preservam fixados com uma entidade interveniente (DELGADO 2015, p. 473).

Segundo Martins (2001, p.23), "a terceirização: consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa".

O trabalhador terceirizado vai prestar seus serviços em uma determinada organização (tomador de serviço) sem nenhum vínculo trabalhista com a mesma e seu direito jurídico trabalhista cai sobre responsabilidade da empresa prestadora de serviço contratada pelo contratante (tomador de serviço).

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como uma forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado implicará no desprestígio de todo o processo (MARTINS, 2001, p.46).

Vale ressaltar que a atividade terceirizada não tem uma grande preocupação com os aspectos relacionados à qualidade das relações de trabalho entre contratantes e contratados.

De acordo com Santos (2005) a terceirização precariza o trabalho, promove a piora dos salários, benefícios, as condições de trabalho, prolongando a jornada de trabalho e fragilizando a organização coletiva ao dividir e diferenciar os trabalhadores. A terceirização chega a ser classificada como uma armadilha para os trabalhadores e para o movimento sindical.

O bem-estar das partes envolvidas nessa relação contratual é um dos poucos pontos observados nessa nova reforma. As organizações que terceirizam suas atividades devem estar atentas a sua necessidade e a gestão de terceiros. Um risco que as organizações podem cometer é terceirizar atividades que comprometam a qualidade, produtividade e a eficácia do produto ou serviço, em relação ao exigido pelo mercado consumidor, a cultura organizacional da empresa, podendo levar a organização a perda da sua identidade.

Martins (2001, p.46), classifica as áreas terceirizadas em três tipos de

atividades: atividades acessórias da empresa: como limpeza, segurança, manutenção, alimentação. Atividade meio: departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade. Atividade fim: produção, vendas, transportes dos produtos etc. O mais comum, no entanto, é a terceirização de serviços contábeis, jurídicos e informática (T.I.).

2.1.2 Terceirização das Atividades Meios

Segundo Queiroz (1998, p.100) a terceirização é aceita pela Justiça do Trabalho, na prestação de serviços, exclusivamente na atividade-meio do tomador, ou seja, para a atividade que não é o objetivo final do contratante. A atividade-fim, identificada no contrato social da empresa, que consiste no objetivo final, deve ser desenvolvida por mão-de-obra própria.

As funções que não são classificadas como atividades-meio e atividade-fim são caracterizadas como acessórias ou de suporte a atividade-principal, podendo ser passadas a terceiros.

Em 20 de junho de 1983 foi aprovada a Lei Nº 7.102, que veio a dispor sobre a segurança para estabelecimentos financeiros, estabelecendo normas para a constituição e o funcionamento de empresas particulares que necessitem de serviços de vigilância e transporte de valores.

De acordo com Delgado (2016, p.492), “A regulação normativa da terceirização no mercado privado ocorreu, inicialmente, por meio de dois modelos restritos de contratação: o temporário (Lei Nº 6.019, de 1974) e o trabalho de vigilância bancária (Lei Nº 7.102, de 1983)”.

O trabalhador terceirizado não cria vínculo empregatício como o tomador de serviço (empresa contratante) no caso de prestação de serviços de vigilância, limpeza ou outros profissionais ligados às atividades meios da contratante.

Tal determinação é evidenciada no inciso III da Súmula Nº 331: Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei Nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador [...] (STJ 1993).

A promulgação dessa lei justifica-se em razão da necessidade de proteção às agências bancárias, as quais, na época, passavam por constantes roubos, exigindo a legislação federal que essas instituições contratassem serviço de vigilância qualificado e permitindo a terceirização na área, diante das especialidades dos serviços de segurança (GARCIA, 2009).

Fácil de serem identificadas nas organizações, as atividades meio são aquelas que não são as atividades principais da organização, são entendidas como atividades de apoio que somente, irão contribuir indiretamente para o andamento dos processos e funcionamento dos negócios.

Segundo Delgado (2012), este grupo envolve atividades não expressamente discriminadas, mas que se caracterizam pela circunstância unívoca de serem atividades que não se ajustam ao núcleo de atividades empresariais do tomador de serviços - não se ajustam, pois, às atividades-fim do tomador.

2.1.3 Terceirização das Atividades Fins

Em 31 de março de 2017 foi sancionada pelo presidente Michel Temer, a Lei Nº 13.429, que determina a inclusão do trabalho terceirizado as atividades fins e alterou o dispositivo da Lei 6.019 de 1974. O texto agora aprovado dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas e as relações de trabalho nas empresas de prestação de serviços a terceiros.

Atividades-fim podem ser conceituadas como as funções e tarefas empresariais e laborais que se ajustam ao núcleo da dinâmica empresarial do tomador de serviços, compondo a essência dessa dinâmica e contribuindo inclusive para a definição de seu posicionamento e classificação no contexto empresarial do tomador dos serviços, nem compõem a essência dessa dinâmica ou contribuem para a definição de seu posicionamento no contexto empresarial e econômico mais amplo. São, portanto, atividades periféricas à essência da dinâmica empresarial do tomador dos serviços. (DELGADO 2012, p. 429/430)

Esse novo modelo de contratação permite que qualquer empresa contrate uma segunda empresa para terceirizar a mão de obra para qualquer atividade, seja ela atividade primária ou secundária. Anteriormente só era permitido terceirizar funções que não fossem destinadas a atividade fins, apenas a atividade-meio, como o serviço de segurança, limpeza, recepção, manutenção com trabalho de terceiros.

A distinção entre atividade fim e atividade meio é feita, sobretudo, pelo contrato social ou estatuto da empresa (MACIEL, 2008).

A terceirização das atividades fins da empresa são aquelas que quando

executadas ou realizadas se confundem com o objetivo principal da organização.

Com a aprovação do projeto de lei Nº 4.302/1998, foi liberado a terceirização das atividades-fim em empresas privadas e na administração pública.

Em linhas gerais, o fenômeno da terceirização possui argumentos favoráveis e contrários. Os favoráveis são: a modernização da administração empresarial com a redução de custos, aumento da produtividade com a criação de novos métodos de gerenciamento da atividade produtiva. Os contrários são: a redução dos direitos globais dos trabalhadores, tais como a promoção, salários, fixação na empresa e vantagens decorrentes de convenções e acordos coletivos (NETO; CAVALCANTE, 2015, p. 454).

O projeto de lei também determina que as empresas terceirizadas tenham autorização para subcontratar outras empresas para realizar serviços de contratação, remuneração e direção do trabalho, que é chamado de quarteirização.

A quarteirização surgiu a partir da necessidade do gerenciamento central em uma rede de contratações, onde uma organização denominada empresa mãe buscava, uma gestão individualizada no que se refere à relação com as outras organizações.

MELLO (1995) define quarteirização como um processo gerencial no qual a gestão da rede de contratação é atribuída pela empresa mãe atribui a outra, não parceira terceirizada, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços terceirizados que serão por ela administrados.

Quando se trata do atendimento médico e ambulatorial e acesso ao refeitório fica a critério da empresa contratante oferecer ao terceirizado, em contrapartida a empresa e obrigada a garantir segurança, higiene e salubridade.

Em casos de ações trabalhistas, caberá à empresa terceirizada (prestadora de serviço) pagar os direitos questionados na Justiça, se houver condenação. Se a terceirizada não tiver recursos ou bens para arcar com o pagamento, a empresa contratante (que contratou os serviços terceirizados) será acionada e poderá ter bens penhorados pela Justiça para o pagamento da causa trabalhista.

O projeto aprovado segue as regras previstas na Lei Nº 8.212/91. A empresa contratante deve recolher 11% do salário dos terceirizados para a contribuição previdenciária patronal. E a contratante poderá descontar o percentual do valor pago à empresa terceirizada.

O projeto também libera que o empregador sob a justificativa de demanda

complementar de serviços ou necessidade de substituição transitória de pessoal, possa contratar funcionários temporários por até 180 dias, consecutivos ou não. Caso o empregador necessite de mais tempo com aquele funcionário em sua empresa, ele poderá ampliar o contrato temporário por mais 90 dias, totalizando 270 dias.

O conceito de contrato de trabalho temporário nos é dado pela própria Lei Nº 6.019/74, em seu art. 2º, que expõe ser o contrato temporário “aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou à acréscimo extraordinário de serviços”

Segundo Martins (2012), a empresa de trabalho temporário não se confunde com agência de colocação, já que está apenas encaminha o trabalhador para empresas que tem interesse em contratá-lo, cobrando uma taxa de agenciamento.

A contratação de trabalhadores temporários é permitida para substituir empregados de serviços essenciais que estejam em greve ou quando houver paralisação julgada abusiva. Fica proibida a contratação de trabalhadores por empresas de um mesmo grupo econômico, quando a prestadora de serviço e a empresa contratante têm controlador igual. Ao fim do período, o contrato passa a ser considerado como prazo indeterminado. Isso impede que um trabalhador temporário substitua um funcionário desligado da empresa contratante e obriga que um empregado efetivo possa ser equiparado com o temporário.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser considerada de campo, pois, segundo Vergara (2009, p.43) trata-se de uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”, visto que se trata de um estudo realizado diretamente com terceirizados que prestam serviço numa empresa de telefonia móvel localizada na cidade de João Pessoa.

Este estudo pode ser classificado como explicativo, pois busca esclarecer quais fatores que de alguma forma contribuem para a ocorrência de algum determinado fenômeno e apresenta uma característica exploratória (VERGARA, 2009), pois se trata de uma pesquisa realizada em uma representativa área de prestação de serviços a população onde o serviço terceirizado tem impacto significativo nas atividades desenvolvidas pela empresa contratante.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho foi elaborado baseado no levantamento de dados sobre comportamentos de um determinado grupo para tentar compreender e interpretar como os mesmos reagem à determinada realidade em que estão inseridos. É uma pesquisa qualitativa exploratória.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA UTILIZADA NO TRABALHO

Segundo Moreira (2002, p. 52), a observação participante é conceituada como sendo “uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental”.

Utilizou se como instrumento de coleta de dados uma entrevista semi estruturada com profissionais terceirizados que prestam serviços em atividades fim na empresa estudada com o objetivo de identificar o entendimento das garantias trabalhistas desta modalidade na amplitude do mundo do trabalho atual. Para Triviñosa *apud* Manzini (2004) a entrevista semi estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas suscitando uma discussão favorável a compreensão do objeto de estudo proposto. Segundo o autor, a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual será abordado a partir da criação de um roteiro com categorias de análise explícitas sobre a terceirização complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA E POPULAÇÃO

A presente pesquisa foi realizada, observada e vivenciada com um determinado grupo de pessoas que exercem a atividade terceirizada voltada as atividades fins de uma empresa que atua no ramo de telefonia móvel e se utiliza de

contratação terceirizada para desenvolvimento de atividades fins.

Nessa pesquisa foi feito um levantamento de informações junto aos terceirizados, sobre o conhecimento e efeitos do trabalho terceirizado desenvolvido este grupo e se suas atividades estão de acordo com o que foi realizado no contrato.

4 ANÁLISE DE DADOS

Os entrevistados relataram não saber diferenciar atividades meio de atividades fins, evidenciando a falta de informação sobre as formas de contratação e seus direitos como trabalhador terceirizados.

Durante a entrevista ao serem questionados sobre as vantagens e desvantagens da terceirização os profissionais terceirizados informaram que a jornada de trabalho é longa, praticamente se igualando aos contratados diretamente pela empresa a qual prestam serviço. De acordo com o respondente "nós não possuímos os mesmos benefícios que os contratados fixos têm. Não temos planos de saúde, vale alimentação, ajuda de custos como auxílio creche; cheque mãe, participação nos lucros e ainda temos salários extremamente inferiores, que nunca cai na conta no dia certo se tornando um descaso para a gente que tem compromisso a casa".

A pesquisa feita revelou que os entrevistados não sabiam ao certo muitas informações sobre a terceirização.

Segundo o Dieese - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2017), a adoção da terceirização de forma indiscriminada, no Brasil e no mundo, tem sido olhada de forma crítica. Em alguns casos, o processo tem sido até mesmo revertido por algumas empresas, por afetar a qualidade dos produtos e serviços e fragmentar excessivamente os processos produtivos, levando, inclusive, à queda na produtividade. Portanto, a regulamentação irrestrita da terceirização, baseada somente numa visão de curto prazo, não apenas penaliza o trabalhador, como também pode comprometer o desempenho das empresas, em longo prazo.

De acordo com Caixeta (2013) a prática tem se evidenciado, com frequência cada vez mais constrangedora, a ocorrência de efeitos danosos, como o excessivo foco na redução de custos com a mão de obra; a redução de direitos; a exigência de jornadas excessivas; o descuido com o meio ambiente de trabalho; a dispersão e

falta de representatividade sindical; enfim, a precarização do trabalho terceirizado.

Outro respondente relatou que o que mais sente é em relação a mão de obra barata, que as vagas de emprego no mercado de trabalho estão diminuindo muito e estão surgindo subdivisões de liderança.

Isso confirma que os trabalhadores terceirizados ficam sem nenhum suporte, trabalhando para empresas terceirizadas que costumam ter uma saúde financeira precária, com sindicato enfraquecido e sem nenhum auxílio, para reclamar na justiça do trabalho o que lhe é permitido por direito.

De acordo com levantamentos do Dieese (2017), os terceirizados recebem em média 25% menos do que empregados diretos, trabalham por uma jornada semanal 7% maior e permanecem empregados por menos da metade do tempo.

Quando foram questionados sobre as mudanças na lei da terceirização um dos respondentes informou que poucas coisas mudaram, como seguro desemprego, contribuição sindical e alterações contratuais, continuando sem benefícios. Outro respondente informou que com a mudança os trabalhadores recebem pelas horas ou dias trabalhados sem nenhum vínculo empregatício e estabilidade, as contratações podem ser por períodos e quando o trabalhador não consegue ser admitido na mesma empresa que presta serviço de imediato é preciso ficar um período de três a seis meses para se quebrar um vínculo e após isso ser contratado. A falta de conhecimento fica mais evidente, quando se questiona sobre as mudanças na terceirização. Atualmente todas as atividades podem ser terceirizadas; o fim da responsabilidade solidaria onde o trabalhador ao se sentir lesado quando recorrer à justiça só poderá acionar a contratante quando todos os meios de cobrança forem esgotados da prestadora de serviço; Barreiras para contratação de PJ, impedindo que funcionários demitidos de companhias sejam contratados por empresas prestadoras de serviço para trabalhar na sua empresa antiga em um prazo mínimo de 18 meses; e o trabalho temporário com a substituição de acréscimo extraordinário de serviços por demanda complementar de serviços.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a terceirização é uma boa alternativa para as empresas que procuram reduzir seus custos e acelerarem seus processos. Porém, apesar de ser

uma técnica administrativa favorável para as organizações e está em andamento a mais de trinta anos, a terceirização deve ser revisada pois o que se observa é a falta de gerenciamento da organização humana.

Ha uma redução de direitos da mão de obra contratada, tendo como objetivo a exploração dos serviços laborais com a mesma qualidade dos trabalhadores com vínculo direto.

As empresas encontraram esse mecanismo que cada dia toma grande proporção e de forma desenfreada está invadindo todo o campo de trabalho independente do meio que se explora.

Diante do exposto conclui-se que a terceirização com atividades fins, vincula uma divisão que condiciona os trabalhadores pelo índice escasso do mercado de trabalho, obrigando-o a se submeter as condições impostas pelos empregadores que mesmo sendo de maneira implícita a desvalorização do profissional pela capacidade inerente a sua qualificação profissional, permanecem atuando nessa modalidade.

REFERÊNCIAS

BARAÚNA, Augusto César Ferreira de, **A Terceirização à Luz do Direito do Trabalho**, São Paulo, Editora Direito, 1977.

BOYSON, S. et al. Managing effective third party logistics relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*.1999, v.20, n.1, p.73.

CAIXETA, Sebastião Vieira. Apontamentos sobre a Normatização do Instituto da Terceirização no Brasil: por uma legislação que evite a barbárie e o aniquilamento do Direito do Trabalho. **Revista do Ministério Público do Trabalho**. N. 46, Ano XXIII, p. 124, 2013. <Disponível em: <http://www.anpt.org.br/aux1/2015/67/anpt21508O524710.pdf>>. **Acesso em: 20 jun. 2015.**

CARAVANTES. Geraldo R (org). **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CONTEUDO JURIDICO, 2015. Disponível em: <<https://nicolasbasilio.jusbrasil.com.br/artigos/445397678/a-regulamentacao-do-trabalho-terceirizado-nao-legalizou-a-terceirizacao-da-atividade-fim>> . Acesso em: 29 nov. 2017.

CONTEUDO JURIDICO, 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,terceirizacao-globalizacao-e-flexibilizacao-de-direitos-trabalhistas,53288.html>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

DELGADO, Maurício Godinho, **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, abril/2012, p. 429-430.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito de Trabalho**. 15ª. ed. São Paulo: Ltr, 2016.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho** 7ª. ed. São Paulo: LTr, 2008. p. 432.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª edição São Paulo: LTR, 2015.

DIEESE, março 2017. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.pdf>>. Acesso em 01 jun. 2018

DIREITO NET, 2015. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8931/A-eficacia-e-os-limites-da-terceirizacao-no-Brasil>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 25 de julho de 2016.

JUS BRASIL, 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/56330/a-terceirizacao-da-atividade-fim-da-empresa>>, Acesso em: 21 Marc. 2018.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

MACIEL, José Alberto Couto. **Terceirização na atividade-fim: empresas de telecomunicações e outras concessionárias do serviço público: novos projetos de lei e inovações de liminar concedida no STF**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 74, n. 4, p. 136-147, out./dez. 2008.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva, **Manual Esquemático de Direito e Processo do Trabalho**, São Paulo, Editora Saraiva, 1998.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Sérgio Pinto; **A terceirização e o Direito do Trabalho**, 12ª Ed. São Paulo, Ed. Atlas S. A. 2012.

MARX, Karl. **O Capital. Livro I – Capítulo VI (inédito): resultados do processo de produção imediato. A produção capitalista como produção de mais valia. Publicações Escorpião**. Porto, 1975.

MELLO, César Gomes de. **Quarteirização: um novo modismo gerencial?** IN: RAE Light, São Paulo, jan./fev. 1995, p. 12-16.

MORAES, Paulo Douglas Almeida de. **Contratação Indireta e terceirização de serviços na atividade-fim das pessoas jurídicas: possibilidade jurídica e conveniência social**. 2003. <Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/terceirizacao-impactos-psicologicos-e-organizacionais/>> Acesso em: 28 Marc. 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NETO, Francisco Ferreira Jorge; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. **Direito do Trabalho**, 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de, **Manual de Terceirização**, São Paulo, Editora STS, 1998.

RH PORTAL, 2017. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/terceirizacao-impactos-psicologicos-e-organizacionais/>> Acesso em: 25 Marc. 2018

SANTOS, M. de J. S. **Aspectos da desconstrução da reforma democrática do Estado: perspectiva gerencial e precarização do trabalho**. Dissertação de Mestrado/Universidade de Brasília, 2005.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Súmulas do Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em:
<[https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=N%C3%A3o+forma+v%C3%A3o+de+emprego+com+o+tomador+a+contrata%C3%A7%C3%A3o+de+servi%C3%A7os+\(\)](https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=N%C3%A3o+forma+v%C3%A3o+de+emprego+com+o+tomador+a+contrata%C3%A7%C3%A3o+de+servi%C3%A7os+()>)> Acesso em: 3 Jun 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009

É POSSÍVEL UTILIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA APROXIMAR LÍDER E LIDERADO?

Andrêssa Carlla de Carvalho Marques
andressa82.marques@hotmail.com

Prof. Esp. Alessandro Pinon Leitão
pinonleitao@gmail.com

RESUMO

A comunicação interna nas organizações é de suma importância, pois busca melhorar o desempenho e o clima organizacional, dessa forma consegue maior compreensão do caminho e direção que a empresa gostaria de seguir, dessa maneira os líderes e seus liderados vislumbram um norte para seguir sem ruídos da comunicação. Buscando analisar e compreender o processo de comunicação dentro do setor público administrativo, através de dados coletados, tendo como base a teoria da comunicação interna, voltada para a comunicação motivacional. O artigo científico a ser apresentado, teve como objetivo mostrar que a liderança pode utilizar a comunicação como processo motivacional dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Neste sentido, tem-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: A comunicação interna pode influenciar no clima organizacional dentro das relações humanas no setor administrativo do Mercado Público Municipal de Cabedelo? Os resultados indicados pela pesquisa é que a comunicação possa realizar a afinidade de seus colaboradores com os líderes, criando empatia onde sintam-se importantes perante a organização, seus pares e mantendo o clima organizacional favorável.

Palavras-Chaves: Motivação. Comunicação. Liderança. Clima. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The internal communication in the organizations is of paramount importance, because it seeks to improve the performance and the organizational climate, in this way get more understanding of the path and direction the company would like to follow, thus the leaders and their coordinated envision a north to follow without noises of communication. Aiming to analyze and understand the process of communication within the public sector, through data collected, based on the theory of internal communication, focused on motivational communication. The scientific paper to be presented aimed to show that leadership can use communication as a motivational process within organizations, whether public or private. In this sense, we have as a research problem the following question: Internal communication can influence the organizational climate within human relations in the administrative sector of the Municipal Public Market of Cabedelo? The results expected by the research is that communication can perform the affinity of its collaborators with the leaders, creating empathy where they feel important in the face of the organization, its peers and maintaining the favorable organizational climate.

Keywords: Motivation. Communication. Leadership. Climate. Organizational Performance.

1 INTRODUÇÃO

É possível através do uso das técnicas e métodos da comunicação interna melhorar o desempenho e o clima organizacional, buscando analisar e compreender o processo de comunicação dentro do setor público administrativo, através de dados coletados, tendo como base a teoria da comunicação interna, voltada para a comunicação motivacional.

Sabemos que para uma organização se manter são fundamentais bens materiais, mas um dos fatores mais relevantes é o patrimônio intelectual, neste sentido os gestores devem manter uma relação saudável com seus colaboradores.

A comunicação é uma ferramenta de grande relevância para um líder, ela tem a força e a competência de influenciar, motivar, orientar, persuadir e capacitar, de modo geral, ela impulsiona tanto positivamente quanto negativamente.

Segundo Chiavenato (2003, p.89), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá coragem a um comportamento específico”.

É preciso que o líder saiba comunicar-se com seus liderados de modo que ele o influencie sempre para os bons resultados.

O presente artigo tem como finalidade identificar se há falhas no processo de comunicação e apresentar técnicas que venham a servir como diretrizes para obter uma comunicação adequada, visando alcançar os resultados esperados e manter o bom desempenho e o clima organizacional satisfatório e motivador.

Para Luz (2003, p.12), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, em dado momento”.

Para um melhor entendimento do que é o comprometimento, faz-se necessário entender melhor o que satisfaz um colaborador em uma organização.

Assim, para Spector (2006), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos.

Neste sentido, tem-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: A comunicação interna pode influenciar no clima organizacional dentro das relações humanas no setor administrativo do Mercado Público Municipal

de Cabedelo?

O objetivo geral proposto se baseia em analisar a influência exercida pela liderança no desempenho dos funcionários, através da comunicação, identificando os fatores de motivação e desmotivação dos colaboradores.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o Estilo Liderança e sua Influência no Clima Organizacional Dentro do Setor Administrativo do Mercado Público Municipal de Cabedelo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar se há Falhas no Processo de Comunicação Dentro do Setor Administrativo do MPMC.
- Observar o Grau de Instrução dos Colaboradores para Direcionar a Comunicação Adequada.
- Apresentar Técnicas para Desenvolver uma Comunicação Eficiente Dentro do Setor Administrativo do MPMC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Teixeira (2002) afirma que a liderança exerce grande influência no clima organizacional e, com isso, o líder, no campo do comportamento, deve promover um bom relacionamento com seus subordinados e a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, garantindo a satisfação dos mesmos. Compreende-se então que a liderança exerce grande influência no clima organizacional, neste sentido é de suma importância que o líder, esteja disposto a promover um ambiente harmonioso e propício as boas relações interpessoais.

Walter (2006) conceitua a liderança como a habilidade de transformar seus

subordinados em seguidores e parceiros espontâneos e entusiasmados na busca de um objetivo comum.

Um líder organizacional faz com que toda sua equipe seja participativa e delega responsabilidades, sendo estas não somente tarefas e ainda promove recompensas à altura, sendo estas não somente financeiras, mas também psicológicas.

Neste sentido Bennis (1995), explica que, a liderança pode ser aprendida, principalmente, a partir de experiências vivenciadas no cotidiano, assim, entendemos que para minimizar as dificuldades no exercício da liderança às instituições devem promover programas de educação continuada que contemplem as necessidades reais dos seus profissionais.

Acredita-se que a liderança pode e deve influenciar seus liderados de modo, que venham sentir-se importante perante a empresa e com isso estimula-los aos resultados esperados.

2.2 MOTIVAÇÃO

Gil (2001) afirma que o termo motivação tem origem na palavra motivo, com o sentido de causa que está psicologicamente ligada às ações do homem em geral.

De acordo com Gil (2001), ainda que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, porém, nem sempre este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia do iceberg apresentada por Freud. A unidade básica do comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar etc. A qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Alguns executivos confundem o significado da motivação e oferecem incentivos crendo que estão motivando.

Segundo Chiavenato (2003, p.89), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá coragem a um comportamento específico. Se as pessoas são diferentes e possuem motivos para realizar determinada coisa, o que motiva um poderá não motivar o outro, então é preciso conhecer os desejos de cada indivíduo e o grau de satisfação para não cair no erro de achar que o que motivou uma pessoa faça o mesmo efeito com os demais.

Chiavenato, afirma ser preciso conhecer bem cada colaborador, entender as

necessidades e desejos de cada um e assim, compreender aquilo que irá motivá-lo, de acordo com a sua personalidade. Quando um colaborador tem suas necessidades atendidas, ele se sente importante perante a organização, isso gera satisfação e melhora o seu desempenho.

Robbins (1998, p. 46) afirma que a motivação é definida como sendo “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”. O elemento esforço é uma medida de intensidade. Quando alguém está motivado, se esforça mais. Porém, níveis altos de esforço não têm a probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização. Portanto, se deve considerar a qualidade do esforço, bem como sua intensidade. O esforço que é direcionado e coerente com as metas da organização é o tipo de esforço que vai se estar buscando. Finalmente, a motivação será tratada como um processo de satisfação de necessidades.

Os líderes, precisam promover a motivação de modo que os colaboradores venham a se sentir parte integrante da organização, criando situações onde tragam para os mesmos o valor que eles acreditam, ter.

2.3 COMUNICAÇÃO

Bekin (2004) revela que a maioria dos problemas de insatisfação e reclamações, é motivada pela falta de comunicação e informação.

Para Matos (2006, p. 11) é a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, objetivos e as metas da empresa. A comunicação interna tem o importante papel de tornar eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização.

Neste sentido, a comunicação deve fluir de maneira clara e objetiva, evitando distorções no seu real objetivo. É importante que ela integre os colaboradores, incentivando o trabalho em equipe e gerando sempre um desempenho satisfatório.

Robbins (1997) destaca as principais barreiras que acarretam menor efetividade no processo de comunicação, a saber:

- Filtragem quando é comunicado apenas uma parte do que o emissor/receptor

sabem, pensam ou sentem;

- Percepção seletiva as pessoas comunicam-se baseadas em suas necessidades, motivação, experiências anteriores, dentre outras características pessoais, elas projetam seus interesses e expectativas ao decodificarem a mensagem;
- Defensiva quando as pessoas sentem-se ameaçadas ocorre redução da sua capacidade de compreensão mútua;
- Linguagem as palavras significam diferente para pessoas diferentes, sendo a idade, a formação e a cultura algumas das variáveis que influenciam a linguagem que as pessoas utilizam.

Estas barreiras, acabam surgindo de acordo com a personalidade e cultura de cada indivíduo, ou de seu estado emocional. Sendo como algo intrínseco (que está ligado a ele), que tem um significado próprio independente de se relacionar com outras pessoas ou situações.

Para Simões e Favero (1998) a comunicação está presente em todas as formas de interação humana e consiste em um recurso fundamental para o líder, que deve emitir suas mensagens de tal forma que promova nos liderados o entendimento correto acarretando satisfação e melhor desenvolvimento do trabalho.

Para uma melhoria da comunicação interna devemos estabelecer alguns critérios, primeiramente será preciso estabelecer uma definição específica do que estaria gerando falhas na comunicação (problema), este seria o passo principal. É necessário também, identificar como e porque a causa desse problema surgiu dentro da organização, pois é preciso evitar que a mesma se repita.

Depois de ter analisado os dados relevantes e identificado os problemas, o responsável pelo departamento estará pronto para apresentar alternativas viáveis para solucionar o problema e levando em conta os objetivos da organização.

Vale salientar que, os tomadores de decisão devem estar atentos as causas e consequências dessas alternativas, evitando assim o surgimento de novos problemas.

A comunicação interna é uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro e satisfatório das organizações, além de envolver

memorandos e publicações ela desenvolve uma cultura corporativa que também motiva as mudanças organizacionais, fortalecendo assim, o relacionamento com os colaboradores.

Kunsch (2003, p.159-60) deixa clara a importância da comunicação interna, quando se refere à troca de informação indispensável para se alcançar objetivos:

[...] reside, sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento de qualquer missão de qualquer organização.

A comunicação é um processo de duas vias, tendo em vista que os colaboradores de hoje esperam que suas opiniões sejam solicitadas, escutadas e que sejam atendidas.

Na comunicação organizacional Grunig (1992) desenvolveu o modelo de relações públicas, “comunicação simétrica de mão dupla”, que enfatiza e valoriza a troca de informações entre as organizações e seus públicos, sendo as Relações Públicas o canal de troca dessas informações.

Seguindo esta ideia Grunig (2009) destaca que as Relações Públicas desempenham função estratégica no gerenciamento da comunicação, construindo relações sólidas com os públicos de interesse— funcionários, clientes, mídia, comunidade, e outros.

Os gerentes devem reconhecer que se fornecerem as informações para os funcionários, e se souberem ouvi-los eles se envolverão ainda mais com suas tarefas e passarão a ter a mesma visão que a organização, comprometendo-se ainda mais com suas metas.

Quando a gerência sabe como os funcionários se sentem com relação a comunicação que estão recebendo internamente e se entendem as mensagens, poderá implementar uma infraestrutura de comunicação interna para atender a essas necessidades, se uma infraestrutura já existir poderá ser ajustada ou melhorada. De acordo com os resultados da auditoria.

Nas organizações menores a comunicação interna se dá por parte do trabalho de todos, sabendo que o ideal seria comunicar-se individualmente com cada funcionário ou em reuniões com grupos pequenos de pessoas. Uma excelente forma

de comunicação com os colaboradores ocorre através de conversas internas entre eles e os supervisores.

É importante que os colaboradores sintam-se seguros em seus cargos, para questionar ou dar conselhos sem temer algum tipo de represálias por parte da gerência.

Os gestores devem criar tempo para ouvir seus colaboradores e deixar que eles se expressem da maneira mais sincera e segura possível, isso ajudará a avaliar o ambiente e o clima organizacional de forma mais clara. Por outro lado, os mesmos se sentirão valorizados perante a organização, e entenderão que esta de fato se preocupa com seu bem estar e satisfação.

O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão. (ARGENT, 2006, p.69)

É importante que estas reuniões ocorram com frequência, e seus resultados sejam usados como oportunidades de comunicar o feedback do que foi traçado em reuniões anteriores, sem dúvidas será uma estratégia motivadora para que todos venham avaliar os resultados dos seus esforços.

A excelência na comunicação é algo muito difícil de alcançar e para atingir este alto nível, será preciso um alinhamento dos departamentos e o esforço de todos para obter os resultados esperados.

Entre os objetivos da comunicação interna destacam-se: engajar os colaboradores, ter funcionários motivados e trabalhando com paixão, empenhados com os objetivos da empresa e capazes de ir além, diminuindo o distanciamento entre organização, liderança e funcionários

Desta forma, segundo Faraco (2007) a administração de recursos humanos deve valorizar o capital humano, ou seja, fazer com que o empregado seja visto como um colaborador para a empresa e não apenas como um instrumento de trabalho.

A comunicação interna tornou-se peça fundamental no processo de integração no ambiente organizacional. Se for bem alinhada, ela trará os resultados esperados e pode prevenir contratemplos e gerenciar conflitos.

É por meio da interação que podem ser identificados ou previstos, os conflitos

e os erros, portanto o líder deve buscar essa interação com seus liderados e assim conduzir uma comunicação motivadora, tornando assim este canal eficaz. Davis e Newstrom (1992) acreditam que o trabalho do gerente é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas. Desta forma é possível que os liderados se tornem motivados.

A motivação pode ser relacionada com o resultado da interação do indivíduo com a situação. Robbins (2006) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

O clima organizacional é um dos maiores incentivadores da motivação, ele torna os liderados determinados a atingir os objetivos estabelecidos.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 1994, p.53)

O clima organizacional deve refletir a imagem da organização como um todo, levando em consideração seus aspectos sejam eles financeiros, políticos ou estruturais. Ele se torna espelho da própria empresa.

Segundo Drucker (*apud* Moura, 2005) para se chegar e manter um bom clima organizacional, a organização deve estimular um ambiente que leve ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário.

Neste sentido, o funcionário sabe que a empresa valoriza não apenas sua mão-de-obra, mas que também pode contar com ela, isto gera satisfação e traz bons resultados.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Estudando a comunicação interna dentro do setor administrativo do Mercado Público Municipal de Cabedelo, concluímos quão importante ela pode ser se usada de forma estratégica.

Uma comunicação eficiente é primordial para o desenvolvimento de toda e qualquer organização, pois existem inúmeros fatores que são importantes para esse desenvolvimento, mas sem dúvidas a comunicação é o principal dentre eles.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa básica estratégica, do tipo descritiva-exploratória e de natureza quantitativa, considerando os dados coletados em campo, os quais foram realizados em momentos distintos.

A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (CERVO e SILVA, 2006).

3.2 INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Como denominam Barçante e Castro (1999), os indicadores de clima são as variáveis que deverão ser explorada no questionário. Desse modo, para mensurar o Clima Organizacional das empresas pesquisadas, as questões foram elaboradas de modo que contemplassem as variáveis estudadas nesta pesquisa.

As variáveis de Clima Organizacional propostas para o estudo foram:

1. Aspectos motivacionais;
2. Relacionamento interpessoal;
3. Comunicação;
4. Estilo de liderança;
5. Gestão de pessoas.

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica.

O estudo de campo, por sua vez, é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Inclui aplicação de questionário e teste de observação. O estudo de caso se configura quando a pesquisa é circunscrita a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma

pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA,2005).

Para a análise dos dados levantados, lançaremos mão de método estatístico, onde os resultados são apresentados de forma percentual, expostos através de tabelas simples. Com isto obteve-se um entendimento das variáveis observadas de forma a tratar as informações necessárias para interpretar e trabalhar o problema em questão.

As perguntas envolvem os assuntos relacionados a uma avaliação do perfil geral e aos aspectos relevantes para se avaliar o clima de uma organização. Havendo sido definidos os parâmetros para tabular as perguntas do questionário aplicado, foram considerados satisfatórios os servidores que optaram pelas respostas “Sempre” ou “Quase sempre”. As respostas tabuladas como “Raramente” e “Nunca” foram considerados como manifestação de insatisfação.

Foi utilizada uma abordagem quantitativa, constituída por uma série ordenada de perguntas de múltipla escolha para a coleta de dados, e que foram respondidas tanto pelo gestor quanto pelos colaboradores, afim de obter informações a respeito de como ocorre a comunicação entre o líder e seus liderados e identificar se existem falhas no processo de comunicação e se os mesmos se sentem motivados ou não.

Os dados coletados na pesquisa foi de uma amostra de treze funcionários, e servem para evidenciar se a comunicação está sendo eficiente/eficaz e trazendo os resultados esperados. Servem também para mostrar se ela incentiva o trabalho em equipe, se a liderança é autocrática ou democrática e por fim se a comunicação utilizada consegue aproximar o líder de seus liderados.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada no setor administrativo do Mercado Público Municipal de Cabedelo-PB, que fica situado na Rua Elizabete Galvão no centro da cidade de Cabedelo na Paraíba.

Composto por mais de 300 box, praça de alimentação, incontáveis comerciantes, aproximadamente 30 colaboradores e uma feira livre. O mercado foi fundado há mais de meio século, passou por reformas e atualmente tem se destacado no município como sendo um dos pontos turísticos da cidade.

Ele desenvolve também atividades culturais, que dão oportunidades aos artistas locais, gerando emprego e renda, movimentando assim a economia do município. O mercado inicia seu horário de funcionamento de segunda à sábado das 08:00h às 17:00h, domingos e feriados das 08:00h às 15:00h e a segurança do patrimônio é feita pela Guarda Municipal.

4. RESULTADO DA PESQUISA

Como se trata de uma pesquisa de natureza quantitativa, a análise dos dados foi realizada seguindo um processo simultâneo de aplicabilidade do questionário e tabulação dos dados e a amostra conseguida pela pesquisadora foi de treze funcionários. Usou-se a técnica de categorização através de tabelas para os dados retirados dos questionários, objetivando facilitar o trabalho da análise quantitativa, já para fortalecer os dados da pesquisa utilizou-se de recursos estatísticos básicos e as análises serão realizadas logo em seguida para facilitar a lucidez dos resultados obtidos.

Tabela 1 - Distribuição de gênero

Gênero	Nº	%
Feminino	7	52,0
Masculino	6	48,0
Total	13	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

De acordo com os dados coletados é possível ver uma considerável aproximação no que diz respeito a atuação de pessoas de ambos os gêneros, nos setores, administrativos e de higienização.

Tabela 2 - Distribuição da faixa etária

Faixa etária	Nº	%
De 0 à 20	1	5
De 21 à 30	2	10,0
De 31 à 40	3	30,0
De 41 à 50	5	45,0
Acima de 51	2	10,0
Total	13	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

De acordo com os dados apresentados, verificou-se que os profissionais atuantes no Mercado estão predominantemente inseridos na faixa etária de 41 a 50 anos, o que corresponde a 45% (quarenta e cinco por cento) dos entrevistados, em

seguida encontram-se os profissionais de 31 a 40 anos, o que equivale a 30%, seguido de profissionais com idade entre 21 e 30 anos representando 10%, assim como os profissionais acima de 50 anos que também representam 10% da amostra, já os profissionais com faixa etária de 0 à 20 anos equivalente a apenas 5% dos entrevistados.

Tabela 3 - Cargo de atuação

Cargo	Nº	%
Administrador	1	5,0
Aux. Administrativo	1	5,0
Almoxarife	2	20,0
Higienização	9	70,0
Total	13	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Constatou-se que a maioria 70% da amostra são do setor de higienização, 20% do almoxarifado, 5% dos profissionais atuam como auxiliar administrativo, 5% atuam como administrador.

Nesta fase iremos apresentar a análise dos dados em cinco aspectos: motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas, onde considerando satisfatórios os servidos que optaram pelas respostas “Sempre” ou “Quase sempre” e considerados insatisfeitos aqueles que responderam como “Raramente” e “Nunca”, contemplando as perguntas aplicadas aos respondentes da pesquisa.

Tabela 4 – Aspectos Motivacionais

1.Considerando um bom lugar para se trabalhar.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	8	2	3	0	13
	80%	0,5%	15%	0,0%	100%
2.Acredita que o serviço realizado por você é importante.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	13	0	0	0	13
	100%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
3.Colaborador satisfeito com o trabalho que realiza.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	8	3	1	1	13
	75%	15%	0,5%	0,5%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Tabela 5 – Relacionamento Interpessoal

4.Funcionários são tratados com respeito.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	8	2	3	0	13
	85%	10%	15%	0,0%	100%
5.Clima de trabalho entre a equipe é bom.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	6	5	2	0	13
	55%	35%	10%	0,0%	100%
6.colegas de trabalho são integrados e ajudam-se mutuamente.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	3	5	5	0	13
	20%	40%	40%	0,0%	100%
7.Bom relacionamento entre os membros dentro e fora do trabalho.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	6	1	5	1	13
	50%	0,5%	40%	0,5%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Tabela 6 – Comunicação

8.Se a organização reconhece a opinião e contribuição dos funcionários.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	8	1	2	2	13
	75%	0,5%	10%	10%	100%
9.Existe boa comunicação entre os membros da equipe?	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	5	1	7	0	13
	30%	0,5%	65%	0,0%	100%
10.Liberdade para opinar seu trabalho.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	5	1	4	3	13
	55%	0,5%	25%	15%	100%
11.Participação com superiores nas tomadas de decisão.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	6	0	3	4	13
	55%	0,0%	15%	30%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Tabela 7 – Estilo de Liderança

12.Líder imediato incentiva trabalho em equipe.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	9	1	3	0	13
	80%	0,5%	15%	0,0%	100%
13.Bom relacionamento com seu líder.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	10	1	2	0	13
	85%	0,5%	10%	0,0%	100%
14.Considera o seu chefe um bom líder.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	8	2	3	0	13
	70%	10%	20%	0,0%	100%
15.Facilidade do líder de se relacionar com subordinados.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	10	1	2	0	13
	85%	0,5%	10%	0,0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Tabela 8 – Gestão de Pessoas

16.Considera a remuneração adequada ao trabalho que realiza.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	4	3	4	2	13
	35%	20%	35%	10%	100%
17.Material disponibilizado para realização do trabalho.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	6	6	1	0	13
	45%	45%	10%	0,0%	100%
18.Política de treinamento dos funcionários.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	0	0	0	0	13
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
19.Se existe você as considera satisfatórias.	Sempre	Q. Sempre	Raramente	Nunca	Total
	0	0	0	0	13
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

4.1 Análise do Clima Organizacional

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e a satisfação no trabalho. Estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, apoio e conflito são dimensões que afetam o clima organizacional. Observa-se que esses fatores relacionados ao clima são decisivos diante de uma nova realidade, merecendo acompanhamento constante. Sabe-se que para o bom desempenho do trabalho é necessário que as pessoas estejam envolvidas, interagidas, comprometidas e focadas nos interesses da organização.

Após a análise das questões conclui-se que o Mercado é um bom lugar de se trabalhar, que a liderança é aberta e democrática, os colaboradores acreditam que deveria existir uma política de treinamento e um setor de RH mais estruturado.

A comunicação interna é considerada boa, mas precisa ser melhorada para que ocorra de forma mais clara e objetiva, trazendo os resultados esperados. Isso fará com que os colaboradores se integrem ainda mais para a execução de suas tarefas, levando em consideração que facilitará para uma melhor compreensão do funcionamento dos fluxos de comunicação dentro da organização e dos processos de Feedback.

Como sugestão para estudos futuros, apontamos a necessidade de investigar mais profundamente de que forma a organização deve planejar estrategicamente, a implantação do setor de RH e as ações para a melhoria da comunicação.

Sendo assim, percebe-se que os colaboradores, estão satisfeitos com o estilo de liderança, as críticas citadas foram com relação a remuneração e ao fato de não existe política de treinamento dentro da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi realizar de forma abrangente, um estudo sobre a comunicação interna dentro do setor administrativo do Mercado Público Municipal de Cabedelo-PB, afim de identificar de que forma a liderança influencia seus liderados e o estilo exercido pela liderança.

O primeiro passo foi identificar se a liderança conseguia se aproximar dos seus liderados através da comunicação interna. Em seguida, foi investigado o estilo de liderança e se ele exercia influência no sentido de motivar seus colaboradores ou se a empresa oferece algum tipo de suporte para a realização de suas tarefas.

E por fim, identificar as características que podem ser consideradas relevantes na construção de um estilo de liderança satisfatório.

É preciso motivar as pessoas, a motivação precisa ser encarada como uma forma de valorização do liderado, quando o líder valoriza o seu liderado ele trabalha satisfeito e comprometido com a tarefa que lhe foi atribuída.

Os fatores motivacionais, melhoram a produtividade leva os liderados a serem mais criativos, a buscarem reconhecimento e os tornam cada vez mais competitivos.

Nesse sentido o líder deve estar sempre atento aos fatores motivacionais, incentivando seus liderados, valorizando cada desempenho deles, buscando políticas de aperfeiçoamento dos seus colaboradores. Um colaborador motivado se torna mais feliz e bem-disposto para executar suas tarefas. Todos esses fatores, levam as empresas Públicas e Privadas a obterem resultados positivos, tornando também as empresas mais competitivas.

Diante do contexto apresentado o artigo deixa claro e lúcido que a comunicação interna, pode ser utilizada para motivar e aproximar o líder de seus liderados. O estudo deixa a contribuição importante para as novas pesquisas em comunicação no âmbito interno sobretudo na motivação e integração interpessoal, buscado assim um estilo de liderança satisfatório, despertando o sentimento de pertencimento organizacional que irá naturalmente potencializar os resultados individuais e empresariais.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação**, 2006

BARÇANTE, L.C.; CASTRO, G.C.de. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BENNIS,W. A invenção de uma vida: **reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ESPN. Disponível em:

http://www.espm.br/download/Anais_Comunicon_2014/gts/gt_quatro/GT04_Quincos_es.pdf - Acesso em 10-03-2018

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos**. Completa e Atualizada. Criciúma: Edição do Autor, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Tomson, 2006

. _____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOURA, Ramon Eustáquio. **Diagnóstico do Clima Organizacional do laboratório de ensaios e análises em materiais – LAMAT**. Monografia. (Curso de Administração de empresas) Pará de Minas: FAPAM, 2005.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social**. 1 ed. São Paulo: Jurua Editora, 2014.

RIZZATTI, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 305 p.

SIMÕES, A.A.L; FÁVERO, N. **Influência da comunicação na liderança do enfermeiro**. In: CARVALHO, E. C. (org.) *Comunicação em Enfermagem: relatos de pesquisas do 6º Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem*. Ribeirão Preto, Fundação Instituto de Enfermagem de Ribeirão Preto, 1998. cap.15, p.69-73.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia das organizações**: São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TEIXEIRA, José Emídio. **Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. In: BOOG, Gustavo. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (6a. ed.). São Paulo: Atlas.

WALTER, Antônio. **Treinamento e Desenvolvimento na Capacitação Profissional: erros, acertos e soluções**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

GESTÃO DE ESTOQUES: CONTROLE DE ESTOQUES NO SUPERMERCADO MANAÍRA NA CIDADE DE JOÃO PESSOAPB

Bárbara Rodrigues Soares
barbararodriguespb.soares@gmail.com

Prof. Esp. Túlio Augusto Andrade Oliveira
tulioaugusto@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa abordará a gestão de estoques de um estabelecimento varejista, buscando informações sobre os processos utilizados para gerenciar os estoques a fim de identificar as dificuldades e outras variáveis importantes na gestão de estoques. Neste sentido, o problema de pesquisa consiste em: "Os processos de gestão de estoques no supermercado Manaíra estão funcionando dentro de um padrão de excelência operacional na área logística?". O objetivo geral deste artigo é analisar a gestão de estoques do Supermercado Manaíra, descrevendo e apreciando os processos utilizados para gerenciar seus estoques e identificando possíveis falhas em seu processo operacional e logístico. Estoque é todo o material que esteja armazenado com finalidade de suprir a necessidade de venda, prestação de serviços ou consumo. O controle do estoques eficiente é essencial para a empresa manter-se competitiva e cumprir com suas atividades, evitando faltas de produtos e excessos de compras de suprimentos. A metodologia utilizada para realização deste artigo foi a qualitativa por meio de entrevista. Com isto, a proposta deste artigo é revisar todo o processo de compras, o sistema utilizado pela empresa para dar suporte a todo gerenciamento dos estoques, a forma que é a armazenagem de produtos e sua distribuição no interior da loja, as parcerias com seus fornecedores e a forma que a empresa realiza os ajustes de preços dos produtos vendidos. Pode-se dizer que, a gestão de estoques da empresa analisada é feita de maneira eficiente e dentro dos parâmetros esperados para o segmento varejista, pois a mesma está sempre em busca de redução de custos e captação de novos clientes através de parcerias e promoções.

Palavras-chaves: Gestão de Estoques. Controle de estoques. Suprimentos. Compras. Armazenagem.

ABSTRACT

This research will address the inventory management of a retail establishment, seeking information about the processes used to manage the stocks in order to identify the difficulties and other important variables in inventory management. In this sense, the problem of research consists of: "the process of inventory management in the supermarket Manaíra are working within a standard of operational excellence in logistics area?". The overall objective of this article is to analyze the inventory management of Supermarket Manaíra, describing and enjoying the processes used to manage their inventory and identifying possible gaps in your operational and logistical process. Stock is any material that is stored in order to meet the need to sell, service or consumption. Efficient inventory control is essential for the company to

remain competitive and meet with its activities, avoiding product shortages and excesses of purchases of supplies. The methodology used for this article was qualitatively through interview. With this, the aim of this article is to review the entire purchasing process, the system used by the company to support all management of the stocks, the form that is the storage of products and your in-store distribution, partnerships with their suppliers and the way that the company performs adjustments of prices of products sold. It can be said that the inventory management of company analyzed is done efficiently and within the expected parameters for the retail segment, because it is always looking to reduce costs and attract new customers through partnerships and promotions.

Keywords: Inventory Management. Inventory Control. Purchasing. Storage. Supplies.

1 INTRODUÇÃO

Com o constante crescimento do comércio varejista e as oscilações no mercado financeiro, as empresas precisam evoluir de forma acentuada para se manterem competitivas no mercado, satisfazendo e fidelizando seus clientes, fazendo com que os mesmos tenham experiências positivas dentro do estabelecimento no qual está adquirindo a mercadoria.

Para que isto aconteça de forma positiva, os gestores precisam manter mercadorias em quantidades suficientes para atender seus clientes dentro de um portfólio variado, buscando sempre o equilíbrio entre as necessidades e anseios dos clientes e o controle de seus estoques de forma otimizada.

O gestor de estoque precisa reduzir os custos, diminuir as perdas (danos nas mercadorias, data de validade expirada e roubo ou furto), fidelizar os clientes e buscar a parceria de seus fornecedores. Para tanto, os setores de compras, depósito, reposição e caixas devem estar alinhados para que se evite ao máximo os erros operacionais.

Buscando diagnosticar os principais gargalos, esta pesquisa abordará a gestão de estoques de um estabelecimento varejista, buscando informações sobre os processos utilizados para gerenciar os estoques a fim de identificar as dificuldades e outras variáveis importantes na gestão de estoques.

Neste sentido, o problema de pesquisa consiste em: **“Os processos de gestão de estoques no supermercado Manaíra estão funcionando dentro de um padrão de excelência operacional na área logística?”**

O controle de estoques é uma responsabilidade muito grande da empresa, pois acaba influenciado em seu capital, ou seja, os estoques absorvem boa parte dos ativos da empresa que poderiam ser aplicados para outros investimentos. Aumentar a rotatividade dos estoques libera ativo e economiza o custo de manutenção do inventário.

Viana (2002) afirma que a gestão dos estoques é um conjunto de atividades que visa atender as necessidades da empresa, com o máximo de eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais, tendo como objetivo fundamental a busca do equilíbrio entre estoques e consumo.

Ching (2011) define gestão de estoques não apenas como um meio de reduzir custos, mais se colocada em pratica como um conceito integrado a gestão de estoques se torna uma ferramenta de estratégia fundamental para a sobrevivência do negócio.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar os processos de gestão de estoques no supermercado Manaíra.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apreciar o processo de compras e reposição de mercadorias.
- Descrever o processo de controle de estoques utilizado pela empresa.
- Identificar possíveis falhas no processo operacional e logístico da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE ESTOQUE

Segundo Moreira (2002, p.463), “estoque é qualquer quantidade de bens físicos que sejam conservados de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo”. Sendo assim, constituem estoques tanto os produtos acabados, que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas.

Portanto, é considerado como estoques todo o acúmulo de mercadorias, matéria- prima ou material de expediente que serão destinados para alguma

finalidade. Para as empresas, os estoques são de extrema importância, pois o capital investido nele trará resultados na lucratividade adquirida com sua comercialização.

De acordo com Dias (2010), conhecer o estoque de uma empresa é um grande desafio, porém, a dificuldade não está em reduzir a quantidade dos produtos estocados, nem diminuir os custos. A dificuldade está em obter a quantidade correta de mercadoria estocada para atender as prioridades gerenciais de modo eficaz.

A disponibilidade de estoques devem ser em quantidade considerável para atender as necessidades da empresa sem excessos, tanto quando se trata de material para uso próprio da empresa, para produção ou para vendas. A manutenção correta de um estoque está relacionado diretamente com seu crescimento financeiro, mas é preciso conhecer sua rotatividade, sua clientela e as exigências de mercado que a atividade comercial se destina.

Almeida, (2010, p.191) diz:

Os estoques são bens destinados à venda ou fabricação, relacionados com os objetivos ou atividades da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial.

Portanto, o estoque é considerado um ativo muito importante, pois o mesmo pode ser um item decisivo na estrutura de apuração do balanço patrimonial. Considerando que uma grande porcentagem do capital da empresa é investido em seus estoques, seu controle pode trazer bons resultados financeiro, quando aplicado corretamente pela administração da empresa.

Todo material que esteja armazenado em quantidade significativa para uso ou comercialização é denominado de estoque. Dependendo do tipo de empresa, o mesmo pode ser apresentado de várias formas. Para Almeida (2010), as principais classes compreendem:

- ❖ Matérias primas – Bens destinados exclusivamente à produção;
- ❖ Produtos em processo – Bens que ainda estão em fase de produção;
- ❖ Produtos acabados – Itens que foram produzidos com destinação para venda;
- ❖ Mercadorias – De fato, itens comprados destinados para venda.

Por fim, todo material que esteja armazenado com a finalidade de suprir a necessidade de venda, prestação de serviço ou consumo é considerado estoque. Deve-se entender que para a empresa apresentar um bom desempenho, é

necessário que os gestores conheçam todas as atividades da área de estocagem que vão desde o planejamento da reposição até a contabilização dos custos dos produtos vendidos. Só assim, o gestor terá controle sobre todos os processos e poderá prevenir-se de possíveis problemas relacionados à atividade de estocagem.

2.2 AQUISIÇÕES

A aquisição de matérias primas, suprimentos e componentes, representa um fator decisivo na atividade de uma organização. De acordo com Ballou (2006), as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Baily *et al.* (2000, p. 96), afirma que:

A atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

O departamento de compras é responsável por parte do crescimento e produtividade da empresa, podendo levar a mesma a obter lucros ou prejuízos, e ao mesmo tempo a saída ou permanência no mercado dos negócios. Os setores devem trabalhar de forma integrada, evitando possíveis falhas no sistema, levando em consideração as perdas (roubos ou furtos, avarias e vencimentos).

O sistema utilizado pela empresa para controle de mercadoria deverá sempre estar alinhado ao estoque físico, pois assim o departamento de compras não será induzido ao erro no momento da análise de relatório para aquisição de suprimentos e não efetuar compras desnecessárias, comprometendo o capital e o espaço físico do estabelecimento.

Comprar afeta indiretamente o fluxo de produtos no canal de suprimento físico. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, a determinação das quantidades de compra e os métodos de transporte, são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos. (BALLOU, 2006, p. 327).

A seleção de fornecedores deverá seguir critérios que venham contribuir para o bom andamento do processo de aquisições da empresa. Analisando desde as cotações de preços, a confiabilidade nos prazos de entrega, quantidade mínima para

compra e formas de pagamentos.

Conforme Dias (2010), o setor de compras possui alguns objetivos básicos:

- ❖ Obter um fluxo contínuo de suprimentos para atender os programas de produção;
- ❖ Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- ❖ Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo aos padrões de qualidade e quantidade definidos pela empresa;
- ❖ Buscar sempre dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para a empresa.

Dessa forma, segundo Pozo (2008), o setor de compras busca incansavelmente evitar estoques elevados, atos de urgência e compras apressadas, que normalmente são desnecessárias e criam conflitos e custos elevados de planejamento, estoques e transporte. O setor de compras também possui a função da definição de qualificação de fornecedores que permitirá o processo de aquisição mais confiável, possibilitando melhores resultados à empresa.

2.3 CONTROLE DE ESTOQUES

Para Gasnier (2007), é de grande importância uma eficaz administração dos estoques contemplando um bom planejamento e controle, o que de fato trará um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, visando a probabilidade de alcançar os resultados desejados.

O controle eficiente do estoque é essencial para a empresa manter-se competitiva e cumprir adequadamente suas atividades, além disso, é importante que não falte produtos armazenados e que não sejam compradas mercadorias desnecessárias. O prazo de entrega do produto, época do ano, demanda de procura, são itens que devem ser levados em conta na composição do estoque da empresa.

Conforme Dias (2010), para se ter um controle de estoques, deve-se descrever primeiramente as principais funções e objetivos a serem adotados. Sendo elas:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoque, ou seja, o número de itens;
- b) Determinar “quando” os estoques devem ser reabastecidos, definindo a

- periodicidade;
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período pré-determinado, definindo a quantidade de compra;
 - d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoques, fazendo a solicitação de compra;
 - e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
 - f) Controlar os estoques em termos de quantidade e valor, fornecendo informações sobre a posição do estoque;
 - g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
 - h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Para Pozo (2008), é fundamental prever com os fornecedores volumes para atender a uma demanda que ainda não foi definida ou acertada pela área de vendas, mas cujo sistema de suprimentos necessita estar processando. Neste caso, cabe ao administrador de estoque prever a demanda e informá-la ao fornecedor minimizando o risco de não atender seus clientes.

Conhecer seus clientes e está atendo ao período sazonal faz com que o gestor de estoque tenha a devida noção do volume a ser pedido a seus fornecedores. Observar o fluxo de vendas, as sugestões de seus clientes e as promoções ocasionais, evita a falta de produtos para vendas e o excesso de estoque desnecessários.

Conforme Dias (2010), as informações básicas que permitem decidir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados podem ser classificadas em duas categorias: quantitativas e qualitativas. Nas quantitativas o autor destaca a evolução das vendas no passado, variáveis cuja evolução e explicação estão ligadas diretamente às vendas, variáveis de fácil previsão, relativamente ligadas às vendas e a influência da propaganda. Nas qualitativas, o autor destaca as informações obtidas através das opiniões dos gerentes, vendedores, compradores e pesquisa de mercado.

Desta forma, Pozo (2008) afirma que as informações, tanto quantitativas como qualitativas são muito importantes, mas existe a necessidade da utilização de modelos matemáticos com os quais se terá uma maior precisão dos dados

desejados, na busca de minimizar os custos envolvidos e aperfeiçoar os resultados pretendidos.

O controle de estoque exige planejamento coerente com as atividades desenvolvidas pela empresa, pois assim o alcance dos objetivos evolui com maior fluidez. A organização de seu espaço acontece conforme as necessidades apresentadas pela empresa, uma vez que as metas estabelecidas só serão alcançadas se o gestor manter o ritmo de sistematização conforme planejado.

Na concepção de Pozo (2008, p. 38):

A função principal do controle de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara-se com um dilema que é causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais e produtos em estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e, manter volumes muito baixos de estoques para minimização dos custos, porém com atrasos em entregas, insatisfação de clientes pela falta de produtos e, principalmente, a perda do cliente.

Manter a boa gestão entre estoques altos e baixos é de extrema importância para o equilíbrio financeiro da organização. Pois, estoques altos prejudicam o fluxo de caixa e podem ocorrer perdas, depreciação, obsolescência, enquanto estoques baixos podem ocasionar perdas de vendas e compras emergenciais. Para gerir os estoques de forma adequada, o responsável precisa ter habilidade, percepção e saber mensurar saída e entrada de produtos, de acordo com as demandas do mercado e a necessidade de capital de giro.

Conforme Dias (2010), a importância do controle de estoques está baseada em ter os volumes corretos de mercadorias para determinado período, pois possuir a quantidade correta de estoque no tempo incorreto acaba aumentando o custo do estoque. Dessa forma, os estoques devem atender as políticas das empresas, considerando os diversos fatores que podem influenciar em sua gestão.

À medida que o cliente busca por um determinado produto e o administrador percebe o aumento de sua venda, o mesmo pode se basear neste detalhe para priorizar o armazenamento desta mercadoria para que não falte em seu estabelecimento.

Segundo Pozo (2010, p.27), “A importância da correta administração de materiais pode ser facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender as necessidades do mercado”.

A percepção do gestor deve estar alinhada às necessidades de sua empresa e também de sua clientela. As informações repassadas pelo sistema não podem estar em desconformidade com a contagem física do estoque. Por este motivo que além de planejar e executar, é importante que se mantenha uma organização alinhada.

2.4 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CUSTOS EM ESTOQUES

2.4.1 Custo Médio

Para Dias (2010), o custo médio é a avaliação de estoque mais frequente nas empresas. Esse método age como um estabilizador, pois equilibra as flutuações de preço, e em longo prazo reflete os custos reais das compras de material. Seu método tem por base o preço de todas as retiradas, ao preço médio do suprimento total do item em estoque.

2.4.2 Método PEPS

Conforme Dias (2010), o modelo PEPS se refere ao primeiro a entrar, primeiro a sair, sendo que a avaliação por este método é feita por ordem cronológica das entradas. Dessa forma sai o material que primeiro integrou o estoque, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebido, sendo aplicado seu custo real.

2.4.3 Método UEPS

O método UEPS, segundo Dias (2010), é em primeiro lugar sair os últimos itens que deram entrada no estoque, sendo o saldo avaliado ao preço das últimas entradas. É o método mais utilizado em épocas inflacionárias, pois uniformiza os preços dos produtos em estoque para comercialização no mercado. Segundo o autor baseia-se na premissa de que o estoque de reserva é o equivalente ao ativo fixo.

3 METODOLOGIA

3.1. TIPOLOGIA DE PESQUISA

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

Os objetivos da referida pesquisa serão expostos de forma exploratória, onde a prioridade é fazer o levantamento de dados para que posteriormente sejam analisados e interpretados no intuito de obter respostas satisfatórias. Com base em Gil (2002, p.41), a pesquisa exploratória proporcionar maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 139), “pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Considerando os objetivos propostos, a pesquisa a ser realizada será a qualitativa por meio de entrevista, a fim de avaliar e interpretar documentos, espaço físico e dado do sistema operacional da empresa. Lakatos e Marconi (2010, p. 178), diz que entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. [...] Não requer o uso de números e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

De característica básica, a pesquisa a ser apresentada tem o intuito de expandir o conhecimento adquirido, colaborando na formação de uma gestão mais equilibrada e eficiente, independentemente de sua aplicação no ambiente organizacional da empresa em estudo.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos do estudo caracteriza-se como sendo de pesquisa bibliográfica e investigação documental. No caso do levantamento bibliográfico, este é baseado em livros, sites, e monografias publicadas, nos quais possuem informações relacionadas ao assunto. Conforme Vergara (2010), o estudo bibliográfico é um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, sendo um material que pode ser acessado pelo público em geral.

Na investigação documental, são pesquisados e analisados relatórios e registros internos na empresa a fim de coletar as informações que servem como norteadores do estudo. Conforme Vergara (2010), a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior das empresas, órgãos públicos e privados de qualquer natureza, sendo registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais ou até vídeos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADO

Um dos fatores determinantes para o sucesso no ramo comercial varejista está ligado ao atendimento diferenciado que a empresa proporciona aos seus clientes. Desta forma, a empresa deve estar totalmente preparada para atender a demanda do mercado, não podendo deixar de desenvolver estratégias eficientes para manter um controle de estoque padronizado.

Planejar o que comprar é um dos pontos mais importantes para o bom andamento do empreendimento, pois o gestor precisa obter informações concretas para finalmente executar uma compra. É neste momento que é imprescindível que o estoque esteja alinhado de acordo com o sistema operacional. A compra inadequada de um determinado produto pode resultar em uma perda significativa no ganho de capital.

O objeto de estudo é um supermercado de porte médio na cidade de João Pessoa na Paraíba. De acordo com informações repassadas pelo gerente geral do

estabelecimento, o mesmo está em funcionamento há 48 anos e atualmente emprega cerca de 190 funcionários diretos 86 funcionários terceirizados, com faixa etária média de 18 a 32 anos que estão divididos em todos os setores da empresa.

O supermercado possui cerca de 44 mil (quarenta e quatro mil) itens em seu mix de produtos. Seu depósito possui área de estocagem com 4,500 m² e está dividida em três sub-áreas: armazenagem térreo, área do piso I e uma doca de recebimento de suprimento onde ocorre as separações e conferências.

A pesquisa foi elaborada de acordo com as atividades desenvolvidas pelo supermercado, destacando de que forma é realizada as compras, como é estocado os produtos ao chegarem nos depósitos e reposições nas prateleiras, atualização de preços e vendas dos produtos.

4.1 PROCESSO DE COMPRAS

O supermercado possui um sistema informatizado para controle de estoque, o GZ Sistemas. Com essa ferramenta, a empresa obtém um maior controle de seus suprimentos. Através dos relatórios emitidos diariamente, semanalmente e mensalmente, é possível identificar as vendas diárias, o estoque atual, as últimas compras e últimas entradas de todos os produtos. Segundo Antenor (2018, s.p.) – “desta forma é possível identificar se tem produtos com mais saídas, e os que houve aumento de vendas para que possam ser ajustados nas próximas compras. Com esse programa também identificamos os produtos que estão mais parados no estoque, para que possamos fazer uma ação de vendas.”

De acordo com Guarnieri (2006), os avanços tecnológicos da informática aumentaram as oportunidades de desenvolvimento de novas ferramentas capazes de informar a toda empresa o seu andamento. Desta forma, a organização se mantém integrada com as informações corretas atualizadas.

Trabalhar de forma integrada com um sistema operacional é o que faz o supermercado ter bom desempenho no controle de seus estoques, pois o mesmo o mantém informado de toda movimentação feita durante o expediente da empresa, assim minimiza erros de compras.

O processo de compras de suprimentos do supermercado é feito em sua maioria pelo proprietário da empresa. Através da análise no sistema operacional, é

identificado os itens com baixo estoque, os produtos que tiveram aumento de vendas e também pelo *feeling*, pois o mesmo possui muitos anos de experiência. Também existe a compra feita por oferta, onde o fornecedor oferece uma quantidade maior com um preço menor que o habitual. Já as compras dos setores de frios e 10% de alguns produtos específicos da loja, são feitas pelos responsáveis do setor, mas sempre com a aprovação da diretoria.

Para Cassel e Silva (2009), o processo de compras deve ser capaz de satisfazer as solicitações seguindo normas e procedimentos da empresa, sendo necessária a interação entre o departamento de compras e os públicos internos e externos. A área de compras deve assegurar a disponibilidade dos materiais na quantidade, qualidade e prazo certos, além do menor custo possível, sendo as especificações dos produtos/serviços ditadas pelos requisitantes. A oportunidade de fazer o uso correto de boas negociações tem criado um elo de parceria entre os fornecedores e a empresa.

O supermercado trabalha com diversos fornecedores, que apresentam prazos de entregas diferentes, porém todas as entregas são programadas. As mercadorias são entregues de segunda-feira a sexta-feira e o agendamento é conforme a preparação para recebimento do depósito, onde as mercadorias antigas são colocadas para frente e abrindo espaço para a nova mercadoria que irá chegar. Desta forma, é mantido o controle de validade entre os lotes no depósito.

O fornecedor que tem mercadorias a serem entregues em hipótese alguma poderá chegar de surpresa, pois existe toda uma logística em questão do controle do recebimento, conferência e horários. Fornecedor que chegar fora do horário deverá retornar no próximo dia, salvo por prévia comunicação autorizada.

Segundo Dias (1995), o objetivo principal da seleção de fornecedores é encontrar aqueles que estejam preparados para abastecer com os materiais necessários, atendendo com as quantidades, no tempo determinado, com preços competitivos, nas condições de pagamento que os diferenciem e nos padrões de qualidade exigidos. Busca-se, também, assegurar uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta por meio dos fornecedores selecionados.

Os fornecedores são parte integrante e fundamental para uma boa gestão de estoque, pois fornecedores ineficientes afetam diretamente o desempenho do negócio. Manter um bom relacionamento e ter o fornecedor como parceiro, é de fundamental importância para a saúde da empresa e obter melhores resultados.

4.2 ARMAZENAMENTO E REPOSIÇÃO DAS MERCADORIAS

O estoque físico do supermercado, tem o máximo do seu espaço utilizado, tendo como objetivo ter pronto acesso a todos os itens, facilitando a retirada. Também é feito o controle de validade por lote, destacado na identificação inicial da prateleira. Os produtos são armazenados em prateleiras ajustáveis, aproveitando totalmente o espaço vertical disponível, por meio do empilhamento máximo recomendado por cada produto, máxima proteção a todos os itens estocados e boa organização do depósito.

A armazenagem, de acordo com Lambert et al (1998), é parte integrante de todos os sistemas logísticos e possui importante papel no que se refere a proporcionar o nível desejado de serviço ao cliente a um custo total mais baixo possível. Produtos bem armazenados possibilita agilidade nas reposições a prateleira, e mantém a qualidade original do produto para ser oferecido aos clientes. O estoque é dividido por seções, assim como ocorre dentro da loja, para melhor identificação e manuseio aos colaboradores na hora em que se é preciso reabastecer as mercadorias dentro da loja.

O método de armazenamento adotado pelo supermercado é voltado para a facilidade de reposições de mercadorias dentro da loja e controle máximo da validade, esse método é eficaz visto pela otimização de tempo de trabalho dos colaboradores no momento de manuseio das mercadorias

As mercadorias tem seus estoques acompanhados diariamente por meio de relatórios, que disponibilizam as vendas do dia anterior como também de todas as semanas e meses anteriores. Mas, antes que sejam feitas as devidas reposições dos produtos nas prateleiras, os colaboradores fazem semanalmente uma contagem física de todos os itens para saber se está bem alinhado com o sistema. Assim pode-se identificar se houve furto, saída errada nos caixas da loja ou embalagens danificadas.

Com a contagem dos itens, também são verificadas as validades e quantos produtos estão próximos do vencimento no prazo de três meses. Esses itens com datas mais próximas, são analisados os giros e o risco dessa mercadoria vencer e não vender, e faltando 15 dias para o seu vencimento, o acompanhamento passa a ser diário para que sejam retiradas das prateleiras 5 dias antes do seu vencimento. Feito isso, a reposição nas prateleiras durante o expediente são constantes, para

sempre apresentar ao cliente uma loja visualmente atrativa, bem arrumada e com variedades, com todos os produtos preenchidos, obedecendo sempre a ordem de datas e lotes.

O índice de perda por validade no Supermercado Manaíra é muito baixo, cerca de 1% referente a todo o mix, pois a empresa está sempre realizando ações de baixa de preços, agregando brindes ou com devolução ao fornecedor, devido as parcerias que são firmadas no ato da compra.

Existe uma política de troca com os fornecedores para que não haja prejuízos financeiros para a empresa, que ocorre da seguinte forma: Existe fornecedor que recolhe a mercadoria e emite um boleto ressarcindo a loja, ou seja, o fornecedor paga a loja por seus produtos vencidos e não vendidos. Esse método ocorre geralmente com multinacionais, como também enviam notas de bonificação junto com a compra para possíveis perdas. Tem fornecedores que pagam a loja para que seus produtos sejam baixados de preços, assim a loja fica com margem para repassar o menor preço a seus clientes e assim fazer ação de vendas daqueles produtos próximo do vencimento. Geralmente 99% dos produtos são vendidos nessas ações. E por fim, tem o fornecedor que substitui toda mercadoria próxima de vencer por mercadorias com datas mais longas.

O gestor de estoques tem por obrigações diminuir ou anular as perdas financeiras da empresa, e mantendo essas ações de baixa de preços e parcerias com fornecedores, o supermercado tem um retorno financeiro positivo referente a produtos que ameaçam se vencer nas prateleiras.

4.3 REAJUSTES DE PREÇOS

O ato de precificação de mercadorias é a finalização de todo o processo de gestão de estoques, pois ter feito uma compra com melhores negociações de preços com os fornecedores dará margens positivas para que o supermercado possa oferecer melhores valores de suas mercadorias a seus clientes.

O supermercado Manaíra adota métodos de reajustes de preços diferente para cada situação apresentada. Primeiramente, a rebaixa de preços pode ocorrer devido a validades, onde acontece as ações mais agressivas de exposição do produto com preços bem abaixo do habitual e agregação de brindes, para chamar a atenção do cliente. Outro método de reajuste é devido a inflação, pois quando se é adquirido

com preços mais altos ou mais baixos essa diferença também será repassada para os clientes.

Para Pinheiro et al. (2011, p. 1) “[...] a fim de maximizar os resultados e a competitividade das organizações é fundamental um sistema de precificação e custeamento que leve em consideração o ambiente competitivo e as estratégias adotadas pela empresa.”.

Poucas vezes o supermercado adota o método de reajuste por concorrência, pois dependerá muito da ação adotada por seu concorrente. De acordo com o Gerente geral, o Sr. Antenor (2018, s.p.), “quando o concorrente está com o preço muito baixo, entramos em contato com o fornecedor daquele produto para saber o motivo, porque se for uma ação do concorrente não tem como competir, pois, diminui muito a lucratividade”.

Então, com esses métodos adotados pela empresa, a gestão de estoques do supermercado Manaíra vem tendo sempre resultados positivos e crescentes, com boas parcerias de fornecedores, com um sistema que funciona bem interligado com seus colaboradores e um estoque bem gerenciado e sempre em busca do erro zero.

Devido há anos de experiências, com solidez no ramo ao qual se enquadra, a empresa sempre em busca da excelência em um modelo de gestão coeso, íntegro e eficiente, não demonstra falhas em seus processos operacionais e logístico, sendo exemplo de gestão para o seu segmento.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os processos de gestão de estoques do supermercado Manaíra. Foi verificado que a empresa mantém uma ótima sincronia entre os estoques físicos e o indicativo do sistema utilizado, com pouca margem de erro devido a furtos e danos aos produtos. Com a análise constante do sistema, a empresa melhora cada vez mais sua eficiência operacional, contribuindo assim para a conquista de novos clientes, aquisição de novos produtos e assim resultando em aumento de faturamento e crescimento da empresa.

O departamento de compras da empresa mantém boas parcerias com seus fornecedores, possibilitando ótimas negociações de preços, prazos de pagamentos e entregas dentro dos prazos estipulados, além de garantir margens positivas para

acaso seus produtos não venham a vender dentro dos prazos de validade. Os acordos firmados com os fornecedores para trocas ou devoluções de mercadorias vencidas, é uma conquista importante para o financeiro da empresa, pois assim a mesma minimiza ao máximo a perda de seu capital investido.

O controle de estoque do Supermercado Manaíra é feito de maneira conjunta entre o manual e o sistema operacional. Com o método de balanço semanal, contagem manual de todos os itens expostos nas prateleiras, a empresa filtra as embalagens danificadas, faz a conferência das validades e alinha o sistema com o físico.

Com bom desempenho em suas aquisições de suprimentos, boas negociações com fornecedores, o supermercado trabalha com uma boa margem de custos para lançar os preços de suas mercadorias e assim pode ter retornos positivos tanto financeiro quanto para manter e conquistar novos clientes.

Pode-se dizer que, a gestão de estoques da empresa analisada por este trabalho é feita de maneira eficiente e dentro dos parâmetros esperados para o segmento varejista, pois a mesma está sempre em busca de redução de custos e captação de novos clientes através de parcerias e promoções.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria:** Um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2010.

BAILY, Peter, FARMER, David, JESSOP, David, JONES, David. **Compras:** Princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento / Logística Empresarial.** Porto Alegre: Bookmam, 2006.

CASSEL, G.L., SILVA, D.D. **Gestão de compras de materiais no contexto de gestão da cadeia de suprimentos:** Um estudo de caso. IN: Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Salvador: ABEPRO, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada:** Supply Chain. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais:** princípios, conceitos e gestão. São Paulo: Atlas, 2010.

GASNIER, Daniel Georges. **A Dinâmica dos Estoques:** Guia prático para planejamento de materiais e logística. São Paulo: IMAM, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUARNIERI, P. **Nível de Formalização na Logística de Suprimentos da Indústria Automotiva**. 2006. Dissertação (pós-graduação em Engenharia de Produção) – Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2006.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBERT, Douglas, STOCK, James, VANTINE, José. **Administração Estratégica da Logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

VIANA, João José, **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARKETING DE RELACIONAMENTO: FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE E MELHORIA NO PÓS-VENDA

Davi Moraes Lima
dmorsl@outlook.com

Prof. Me. Rodrigo Lucena
prof.rodrigolucena@gmail.com

RESUMO

Com a velocidade em que as coisas acontecem hoje, percebe-se que a maneira mais prática e lucrativa para uma empresa evoluir é investindo diretamente no relacionamento com o cliente. As organizações recebem exigências cada vez mais particulares por parte de seus consumidores, e é nesse contexto que se encaixa o termo marketing de relacionamento. Após o termo marketing vir à tona com a ideia de criação do produto junto ao consumidor e identificação de valor da marca, surge o termo marketing de relacionamento, que é algo mais profundo e que deve ser entendido como um planejamento a longo prazo, pois está ligado a confiança do consumidor perante a marca, e como ela vai se desenvolver durante o tempo, levando ou não, o cliente a fidelização. Com as informações acessíveis em um rápido instante, os consumidores passaram a ditar as regras em que algumas empresas devem seguir, já que entendem dos produtos que estão à procura, exigindo que a empresa forneça um serviço de qualidade e com um diferencial. Para atingir a fidelização de um cliente é necessário um envolvimento com o mesmo nunca antes visto na era da informação. O artigo tem como finalidade demonstrar o porquê de o marketing de relacionamento ser tão importante para as empresas e como ele pode agregar valor na fidelização de clientes para a empresa Sakapraia.

Palavras-chave: Marketing. Marketing de relacionamento. Fidelização.

ABSTRACT

With the speed at which things happen today, is observed that the most practical and profitable way for a company evolve is investing directly in the relationship with the client. The organizations are receiving more and more particular demands from their clients, and it's in this context that the term relationship marketing fits. After the term marketing comes to the fore with the idea of creating the product with the client and identifying brand value, comes the term relationship marketing, which is something deeper and that should be understood as a long- term planning, because it's associated to client confidence before the brand, and how it will develop over the time, leading or not, to the client loyalty. With the fast information, the clients have come to dictate the rules that some companies must follow as they understand the products they are looking for by requiring the company to provide quality and differentiated service. To achieve the loyalty of a client, requires an involvement with the same never before seen in the information age. The article aims to demonstrate why relationship marketing is so important to companies and how it can aggregate value in client loyalty to the Sakapraia company.

Keywords: Marketing. Relationship marketing. Loyalty.

1 INTRODUÇÃO

A globalização é uma força que conduz, de forma central as rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas que estão a modificar as sociedades desenvolvidas e a ordem mundial (HELD, 2001).

Assim, a globalização surge em meados do século XV, durante o período mercantilista. Levando diversas nações a lançarem-se ao mar em busca de novas terras e riquezas. Hoje, no século XXI, observa-se que o mundo enfrenta um novo momento, a era avassaladora da informação e tecnologia. A concorrência e competitividade entre as organizações mais parecem as guerras que aconteciam no período romano, onde os guerreiros lutavam duras batalhas para garantir um lugar ao sol.

Pois bem, o número de clientes pelo mundo afora expandiu, dando uma maior diversidade nos tipos de mercado. Exigindo cada vez mais que as empresas estejam atualizadas com os desejos e necessidades dos consumidores em seu cotidiano. Consequentemente, isso exige bastante do profissional de marketing, que para não se manter desinformado e atrasado, procura maneiras de estar mais interligado com as mudanças no ambiente em geral, e principalmente com o cliente.

Devido à abundância de inúmeros mercados existentes, a comodidade para a criação e realização de produtos e serviços se tornou muito forte, as empresas buscam o lucro, mas muitas vezes não oferecem uma qualidade excepcional ao produto. Dificultando assim, saber o que realmente agrega valor e é útil. Isso tudo faz com que o consumidor se torne muito mais exigente e meticuloso com as suas escolhas. Desse modo, as empresas precisam estar extremamente focadas no atendimento ao cliente, oferecendo ao máximo e com versatilidade, serviços únicos, personalizados.

Progressivamente, manter-se no mercado está difícil, requer uma entrega total das organizações aos hábitos dos seus consumidores. Como se não bastasse toda essa competitividade para estar na linha de frente, mais árduo que estar no jogo, é manter a fidelidade de um cliente, pois sem ele, a empresa deixa de desenvolver-se e de gerar lucros. As estratégias de fidelização se desgastam e ficam ultrapassadas em um período mais curto, e a inovação é importante. O custo para conquistar e

reconquistar um cliente é maior do que o custo para mantê-lo fiel diante da empresa.

Apesar de todo esse crescimento no mundo das informações e tecnologia, e com a grande quantidade de ofertas e demandas de produtos e serviços, a sociedade vai ficando cada vez mais fria e superficial, abandonando as relações humanas pelos bens materiais ou a conectividade que eles proporcionam, se tornando uma comodidade global. Empresas que estão sempre analisando o mercado e os hábitos do consumidor, percebem essa mudança e já aplicam novas estratégias para a retenção de clientes.

Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca. Com o avanço da sociedade e seguindo esse raciocínio encontra-se o marketing de relacionamento, que é muito mais do que uma tentativa de reter clientes para a empresa, mas sim uma estratégia essencial para criar uma marca de valor, em que coisas do cotidiano estejam integrados a ela, fidelizando clientes que por se sentirem bem com a marca, disseminam a mesma para criação de autoridade no mercado, mantendo a empresa sempre avançada e competitiva (KOTLER, 2012).

O foco principal de uma organização que é a frente do seu tempo, não é apenas a melhoria na qualidade dos serviços, mais sim, uma constante melhora no relacionamento com o cliente, sempre mostrando interesse nele de forma positiva.

Marketing de relacionamento é o marketing sob o ponto de vista dos relacionamentos, redes de contato e interações (GUMESSON, 2005).

Os clientes participam cada vez mais diretamente das decisões de uma empresa. Com o marketing de relacionamento, isso se mostra mais claro ainda, pois a intenção não é só obter clientes para a organização. A intenção é criar um público admirador, que espalhe a marca de forma natural por ela fazer parte do seu cotidiano. Conquistando novos clientes, fidelizando novas pessoas, criando uma marca de respeito quando se ouve o nome. Tornar-se modelo de negócio no mercado, essencialmente pelas ótimas experiências ofertadas ao usuário.

Em meio a tudo que se foi abordado até aqui, o seguinte questionamento surge para esse projeto: **Como o marketing de relacionamento pode agregar valor as relações humanas e elevar o nível de fidelização de clientes dentro da empresa Sakapraia, em João Pessoa?**

As organizações estão reformulando suas práticas empresariais. A estratégia de fidelização já inicia no primeiro contato com o cliente. Os colaboradores precisam

estar preparados e de bem com a vida para realizar funções relacionais. As empresas precisam conhecer o cliente antes mesmo deles irem a procura delas. É necessária qualidade no serviço, assim como oferecer curiosidade e algo único para que o cliente sempre que perceber aquela marca, se lembrar de como ela proporciona bem-estar. Isso tudo leva a organização a outro patamar, pois ela se envolve de forma emocional na vida do cliente e não de maneira superficial. No marketing de relacionamento, procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores. Não se trata de relacionamento para apenas uma vez, mas para o maior tempo possível. As empresas rendem-se às vontades dos clientes e procuram fazer o melhor que podem para conquistá-lo e mantê-lo (LAS CASAS, 2011).

Programas de fidelização são de extrema importância numa empresa que preze seus clientes, criar campanhas de marketing que bonifiquem os clientes mediante suas compras, é uma articulação interessante, e se o produto for inovador, pode gerar benefícios de longo prazo tanto para a empresa quanto para o cliente.

Num passado não muito distante, as empresas tinham como objetivo vender os produtos e serviços de toda forma, com as novas perspectivas e exigências dos consumidores, essa concepção mudou e a qualidade e o sentimento de bem-estar que o cliente tem com o produto ou serviço, passou a ser o novo objetivo das organizações. Criar um laço com o consumidor durante e após uma venda é regra empresarial, pois o cliente é o maior avanço de uma empresa, passar confiança e clareza na conversa para que o cliente perceba a boa vontade do colaborador em ajudá-lo a resolver seu problema.

A justificativa da temática do artigo se deve ao interesse do pesquisador em conhecer melhor o comportamento das pessoas para a compra, em como separar cada indivíduo por sua particularidade e poder lhe atender da melhor forma, fornecendo satisfação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Demonstrar a importância do Marketing de Relacionamento dentro da empresa estudada, Sakapraia.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar como funciona o marketing dentro da empresa.
- Identificar as estratégias de Marketing de Relacionamento para fidelização de clientes dentro da empresa Sakapraia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

A palavra Marketing teria se originado do verbo *mercare*, em latim, que se refere a arte de negociar ou a prática habitual de comprar e vender, ou seja, está presente desde os primórdios da sociedade. Como as atividades no início da humanidade eram mais simples, um chefe de família procurava sustentá-la dedicando todo seu tempo a uma atividade rotineira básica: plantio; pesca; caça. Mesmo sendo algo eficiente, não era possível realizar todas as necessidades básicas e essenciais sozinho (RICHERS, 2000).

Dessa forma, um trabalhador dedicado poderia recorrer aos produtos de um outro para que assim, pudesse atender as suas necessidades. Por exemplo, um pescador poderia substituir parte de sua mercadoria com um agricultor que dispusesse do plantio de leguminosas e frutas. Assim, as primeiras trocas se realizavam de forma natural, em que as partes envolvidas estabeleciam livremente a quantidade e os produtos que estariam na negociação.

Com o passar dos anos, compreendeu-se que essas comercializações eram bem mais complexas e abrangia um conjunto cada vez maior de produtores. Em alguns casos, o que um trabalhador oferecia, não era aquilo que atendia às demandas do outro, além disso, quando a demanda era muito alta e quando as mercadorias eram de grande porte, o transporte era muito difícil, o que tornava a negociação complicada para ambas as partes envolvidas (YANAZE, 2006).

No final da Segunda Guerra Mundial, a Europa estava devastada: cidades; fábricas; portos; ferrovias e fazendas, todas destruídas. Uma grande instabilidade política tomava conta de diversos países. O continente estava em reconstrução, e nesse momento, os americanos aproveitaram para expandir seus negócios e a

atuação de suas empresas no velho mundo (DALAL, 2006).

Lá, observou-se que o pós-guerra alavancou diversas empresas e com o surgimento de um novo tipo de consumidor. Rígido ao escolher o que o deseja, imediatista e com entusiasmo para gozar a vida da melhor forma possível através da aquisição de novos serviços e produtos. Com isso os padrões de vida e de consumo foram virados de cabeça para baixo, uma nova consciência surgiu, mostrando que esse novo ser dá mais valor ao conforto e gozo imediato da sua vida, descobrindo nos avanços tecnológicos as bases para a realização pessoal (YANAZE, 2006).

Dessa forma, as organizações passaram a se preocupar em conhecer melhor o consumidor e identificar quais os seus estímulos para a compra. Logo assim, no início da década de 50, surgiam as disciplinas dedicadas ao estudo do mercado e em consequência disso, as primeiras atividades do marketing apareceram da necessidade das indústrias de bens de consumo em conquistar a predileção dos consumidores para seus produtos e marcas (RICHERS, 2000).

No Brasil, o marketing surgiu no ano de 1954, ano em que o presidente Getúlio Vargas, faleceu, causando uma grande comoção pública. Ano também em que o presidente Juscelino Kubitschek, seria indicado para presidente da República. Ainda neste ano, surgiriam as primeiras escolas de administração de empresas, enquanto nos EUA, as universidades introduziram nos cursos voltados a administração de negócios, matérias que davam ênfase na pesquisa e análise de clientes e consumidores.

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2007).

O objetivo de uma empresa é ganhar clientes que sejam fiéis a longo prazo, de preferência, para sempre. Assim, é necessário agregar valor à marca, seja disponibilizando produtos ou serviços, eles precisam conceder aos consumidores benefícios e vantagens, que nenhuma outra marca disponibiliza. Tem que ser inovador e criativo. Criar desejos e despertar curiosidade. Construir um laço fraterno com o cliente, uma espécie de marketing espiritualizado. Demonstrando que a marca, se preocupa com o bem-estar e interesse dos seus consumidores, assim

como o desenvolvimento sustentável, para a criação de uma sociedade melhor.

2.2 FELICIDADE

John Locke (1690), filósofo inglês, em seu Segundo Tratado do Governo Civil, disse que todos têm direito à “vida, liberdade e propriedade”. Na Declaração de Independência dos EUA, Benjamin Franklin (1706), substituiu a palavra “propriedade” por “procura da felicidade”. Essa encoberta conexão entre felicidade e propriedade confirma o que Franklin propôs em toda sua obra: o caminho real para felicidade terrena é a acumulação de coisas (DALAL, 2006).

Com a evolução da sociedade, e essa grande expansão da tecnologia e da facilitação do acesso às informações, as pessoas são submetidas a uma explosão de diversos conteúdos, para todos os gostos e idades. Os inúmeros mercados existentes perceberam que para se alcançar o consumidor, era necessária uma estratégia, uma complexidade de fatores para trazer o cliente até o produto e marca. Após muitos estudos analisando as relações humanas e os clientes, e a elaboração de variadas estratégias para a captação de clientes, consuma-se que a melhor venda é aquela que entrega felicidade ao cliente.

Para Aristóteles (384 a.C.), filósofo grego, aluno de Platão e professor de Alexandre, o Grande, a felicidade é equilíbrio e harmonia, conquistados com a prática do bem (DALAL, 2006).

O produto e serviço entregue ao consumidor deve passar a ele, que aquilo que ele está adquirindo é compreendido como parte importante no seu sucesso pessoal, profissional ou de seu negócio. Por exemplo, o Mc Dia Feliz do Mc Donald's, tem uma visão extremamente à frente do tempo. A melhor e mais firme empresa é aquela que sabe servir o consumidor e ele se orgulha do que está fazendo. Nesse caso, todo dinheiro arrecadado nesse dia, é convertido para instituições de apoio e combate ao câncer infanto-juvenil em todo país (KOTLER, 2012). Criar valor a marca e usar tamanha força para servir a humanidade em prol de uma melhor sociedade, é algo que leva qualquer empresa a um novo patamar, um ambiente global competitivo em que todos buscam pelo mesmo: o desafio de entregar felicidade à outra parte. Tudo isso deixa a estratégia geral muito mais simplificada, porque a interação com o cliente desde antes do processo

de compra, até depois, no pós-venda, a empresa se questiona, se a entrega da felicidade está sendo passada ao consumidor (KOTLER, 2012).

Obviamente os colaboradores devem estar preparados para a abordagem aos clientes. É necessária uma equipe treinada e qualificada, que saiba lidar com as adversidades e os diversos tipos de clientes. A organização precisa criar laços com seus funcionários, mostrá-los que não é só uma questão financeira, mas também acreditar na visão da empresa. Mexer com o psicológico dos colaboradores para que eles se importem com o problema do cliente, fazendo com que ele perceba o interesse de ajudar, e a troca de informações vire uma conversa camarada.

Nenhum um homem é uma ilha (CHARDIN,1955). Com isso ele quis dizer que o homem não consegue viver isoladamente e que precisa um dos outros para sobreviver. Nessa linha de pensamento, nos dias atuais, a 4ª Revolução Industrial é marcada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas. Observando isso, as organizações investem boa parte do seu capital nesses campos, já que é algo que agita o mercado e se mostra cada vez mais expansivo e novo nessas áreas.

Apesar de toda essa busca e planejamento em cima desses temas, poucas são as empresas que investem de verdade nas relações humanas e com seus clientes. Aos poucos, o modelo de produção foi muito bem desenvolvido, de forma que, conseguiu preencher alguns locais vazios identificados na alma humana. O mercado vai avançando cada vez mais nos meios sociais e adentrando no coração das pessoas, com seus produtos e serviços. Mas no fim, quem escolhe ou não onde e o que consumir é o cliente, e nessas relações de troca, a felicidade está no trabalho, na caridade, solidariedade e no amor incondicional ao próximo (CHARDIN, 1955).

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

É possível enxergar o marketing de relacionamento como um desenvolvimento próprio do marketing. O marketing surgiu voltado para a relação de troca de recursos, um comércio. O marketing de relacionamento, no entanto, vai além disso, ele preza pela criação; formação de uma amizade entre o cliente e a organização. Essa convivência é claro, promove benefícios para ambos os lados. A

empresa alcança uma maior rentabilidade e o cliente fica satisfeito com suas necessidades realizadas.

O marketing de relacionamento é a integração do cliente à elaboração do produto e o desenvolvimento de um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação (MCKENNA, 1993).

Assim, o marketing de relacionamento é um procedimento para gerar, conservar, modernizar e enriquecer relacionamentos de forma vitalícia, entre empresas e seus consumidores. Não só entre eles, mas também para os colaboradores, fornecedores, sócios e etc.

Segundo Kotler (1999, p. 199), marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessário, uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.

O foco principal do marketing de relacionamento é criar uma relação a longo prazo onde os dois lados ganham, tanto o cliente, quanto a empresa. Uma relação ganha-ganha. O mundo vive uma era em que as novidades da tecnologia são tão massivas, que os produtos são ultrapassados muito rapidamente. Tendo isso em vista, o cliente fiel é essencial, o valor de uma empresa está neles e não mais nos seus produtos. Tudo que um cliente deseja é uma segunda casa, as empresas devem estar baseadas nessa visão. Em como oferecer hospitalidade ao consumidor, fazer ele se sentir em casa antes, durante e após a compra. O reflexo disso é a clientela procurar cada vez mais essas organizações como um lugar que eles possam liberar seus desejos e alcançar suas necessidades mais profundas. Transformar o ato de comprar em uma espécie de libido.

O relacionamento significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto com o cliente, procurando desenvolver uma psicologia de fidelidade com o consumidor (KOTLER, KELLER, 2012).

2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A palavra fidelidade é de origem do latim, *fidelitas*, que remete a diversos

sentidos, como por exemplo: sinceridade, honestidade, confiança. As bases históricas do seu significado são de caráter religioso, mas com a evolução da sociedade, esse termo também é usado em outros ramos, como o mercado. No qual se debate a fidelidade dos clientes diante de determinada marca. Dessa forma a fidelidade não está presente exclusivamente entre indivíduos, mas também entre indivíduos e marcas (MCKENNA, 1993).

Em qualquer organização do setor de serviços, o relacionamento entre o cliente e a empresa é instantâneo, ou seja, é necessário estar sempre focado no cliente. Os frutos de um bom relacionamento geram benefícios para ambos os lados. Os resultados de um contato inconveniente diante do cliente são óbvios: perda de clientes, perda de receitas, organizações fechadas, desemprego e queda econômica.

Quando a empresa se preocupa com o relacionamento que ela tem com o cliente, simultaneamente, ela eleva o grau de satisfação do mesmo. Ao sentir que o tratamento recebido é diferente dos demais que recebeu de outras empresas, o consumidor automaticamente cria uma memória positiva daquela marca. Dessa forma, todas as vezes que ele desfrutar do produto ou serviço, o consumidor vai se sentir mais confiante com a qualidade daquela marca, vai perceber que a relação que ele criou com a empresa é honesta e merece ser levada para um novo patamar a longo prazo (MCKENNA, 1993).

Os consumidores podem ser divididos em quatro grupos, de acordo com o status de fidelidade à marca:

- a) Clientes fiéis convictos: são aqueles que tem o hábito de comprar sempre da mesma marca.
- b) Clientes fiéis divididos: um tipo de cliente que é fiel a mais de uma marca.
- c) Clientes fiéis inconstantes: são consumidores que estão mudando de marca a todo momento.
- d) Clientes infiéis: são aqueles que não tem preferência por marca alguma.

Levando em conta essa classificação, ele recomenda que as organizações estudem minuciosamente os clientes fiéis convictos, para assim saber os pontos fortes deles diante da empresa. Em seguida, analisar os clientes fiéis divididos, para saber quais marcas estão disputando a preferência de seus consumidores. Por

último, observar os clientes que estão abandonando a marca, para perceber onde estão falhando, quais suas fraquezas (KOTLER, 2012).

2.5 ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO

No mundo de hoje é claro que para atrair clientes, é necessário conhecê-los, antes mesmo deles conhecerem a empresa. Com a globalização, as tecnologias criadas que possibilitam a segmentação de um público, são enormes. As empresas devem manter o respeito as pessoas sem invadir suas privacidades, mas também devem implantar ideias nos meios de comunicação, para atrair aqueles que realmente buscam algo novo e que seja aquilo que aquela empresa disponibiliza.

O esforço para se conquistar um novo cliente é 5 a 7 vezes maior do que seria para manter um que já é fiel a empresa. Assim, investimentos nos clientes fiéis seria de grande importância para a conservação desses clientes. Consumidores fiéis a organização, compram dos diversos canais que a empresa possui (loja, telefone, net, etc.), assim consumindo mais. A melhor maneira de se conseguir a fidelidade de alguém é através da sua confiança. As empresas devem mostrar atitudes positivas perante seus clientes. Devem propagar em cada um dos seus colaboradores a paz, a alegria, o carinho, o cuidado essencial e principalmente o respeito. Características essas que fazem com que a empresa esteja na boca do povo de forma positiva (KOTLER, 1999).

As empresas precisam mostrar que seu relacionamento com o cliente está sempre em primeiro lugar, é necessário passar isso aos consumidores para que eles sintam o interesse. Mostrar que vai muito além de um relacionamento comercial, mas que também existe um lado humano interessado em saber se o produto foi bem-aceito. Uma interação dinâmica e com criatividade vai proporcionar ao cliente um serviço personalizado, que com certeza vai agradá-lo (MCKENNA, 1993).

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISAS

A palavra metodologia deriva da palavra método, que vem do latim, *methodus*, ou seja, um caminho para se chegar a um fim. A pesquisa é um processo de coleta e investigação de informações sobre determinado assunto com

o objetivo de entender melhor esse assunto. Segundo Gil (2005, p. 17), pesquisa é definida como o

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem-sucedida de um problema. A teoria sendo instrumento da ciência é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados (LAKATOS E MARCONI, 1991).

A pesquisa em questão se configura como exploratória e qualitativa, e tem como objetivo analisar como o marketing de relacionamento pode agregar valor as relações humanas e elevar o nível de fidelização de clientes dentro da empresa estudada.

O estudo exploratório está relacionado com a necessidade de se fazer uma declaração clara e precisa do problema reconhecido. A pesquisa exploratória pode ser uma investigação simples ou uma série de estudos informais realizados para obter informação básica (ZIKMUND, 2006).

É utilizada quando não se sabe muito sobre o assunto. Versatilidade, criatividade e informalidade são características desse método. Tendo como objetivo geral, a descoberta. Em geral, a pesquisa exploratória proporciona maior entendimento de um conceito ou cristaliza um problema, em vez de fornecer uma mediação precisa ou quantificação (ZIKMUND, 2006).

A pesquisa qualitativa é subjetiva por natureza. Muitas de suas mediações dependem da avaliação do pesquisador, e não de análise matemáticas rigorosas. O pesquisador busca estabelecer uma comunicação direta para entender os fenômenos estudados através de observações retiradas do estudo de pessoas, lugares ou processos (ZIKMUND, 2006).

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISAS

Por se tratar de um instrumento flexível, a entrevista semiestruturada foi

escolhida como técnica neste estudo, para a coleta de dados. A palavra entrevista vem do latim, *inter* “entre” + *vedere* “ver”, e tem como objetivo principal conseguir informações do entrevistado.

A entrevista é o encontro entre duas pessoas em que uma delas tem como objetivo, obter informações a respeito da outra, sobre determinado assunto, de maneira profissional (MARCONI E LAKATOS, 1991).

O pesquisador cria perguntas com a finalidade de saber do entrevistado informações que importam para a investigação. Sendo ela uma maneira de interação social mais descontraída e despreocupada, mas sem perder seu teor profissional (GIL, 2005).

A entrevista pode ser classificada como estruturada, não-estruturada e semiestruturada. A entrevista estruturada se dá de forma mais rígida, as perguntas são feitas previamente e são realizadas de forma rigorosa, sem espaço para opiniões que fogem do tópico. Na entrevista não- estruturada, o que se vê é exatamente o oposto disso. Nela, a entrevista é aberta e possibilita que o entrevistado abra, de fato, seu coração e mostre todo seu conhecimento a respeito daquele assunto, existindo o perigo de fugir do tema que se foi proposto no início da entrevista. Entende-se que a entrevista semiestruturada é uma convergência das outras duas entrevistas. Ela mantém o roteiro previamente estruturado de perguntas, mas sem a rigorosidade de se manter na linha das mesmas. Sendo classificada como um modelo mais flexível, abre espaço para novas perguntas que surgirem no meio da entrevista. Permite que o entrevistado explique sua experiência sobre determinado assunto, sem perder o objetivo principal que é o de obter as respostas das perguntas do roteiro (SANTOS E CANDELORO, 2006).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Essa pesquisa foi realizada no ambiente administrativo da empresa Sakapraia, que é voltada para o ramo de varejo de roupas, em João Pessoa. O público alvo são pessoas que na hierarquia social, segundo o IBGE, seriam classe C e D. A Sakapraia possui 3 unidades na Paraíba, com uma média de 50 funcionários, onde serão observados e analisados o funcionamento geral da empresa e o comportamento dos funcionários diante dos clientes. A entrevista foi realizada na

casa do proprietário e é de caráter semiestruturada, permitindo tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado, uma maior flexibilidade para as perguntas e respostas voltadas para o objetivo do trabalho.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir da entrevista semiestruturada feita com o proprietário da empresa Sakapraia, foi possível observar quais as percepções da empresa com relação ao relacionamento com seus clientes e como continuar a melhorar nesse quesito.

4.1 ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

Foram realizadas 9 perguntas com o objetivo de compreender como o marketing de relacionamento pode agregar valor as relações humanas e elevar o nível de fidelização de clientes dentro da empresa Sakapraia. Vale ressaltar que o entrevistado possui mais de 20 anos de experiência na área de vendas e de como se relacionar com as pessoas.

Na questão sobre como a Sakapraia faz para manter a qualidade dos seus produtos sempre satisfatória para seus clientes, o proprietário afirma: a empresa possui um princípio de produto de qualidade com o custo mais baixo possível. Durabilidade do produto, estar sempre antenado com a moda são fatores essenciais, a empresa possui o próprio estilista que se dedica a isso. Mesmo não sendo divulgado, o material e as máquinas que a empresa possui e usa são de ponta de linha. Um exemplo é o algodão egípcio, material de luxo e caro. Ele afirma que a empresa vai adotar a divulgação dos materiais com as quais as roupas são feitas, para assim os clientes entenderem melhor a preocupação que a empresa tem com eles e o valor de entrega da marca.

Segundo Las Casas (2011), a empresa deve se render à vontade do cliente e procurar fazer o melhor que pode para conquistá-lo e mantê-lo.

Conectando o que foi relatado acima, é possível observar que a empresa segue bem os conceitos teóricos, pois, de fato ela se entrega ao cliente buscando entender suas necessidades e desejos, mantendo a qualidade alta num preço acessível, sendo positivo para ambos os lados. Quando questionado sobre como

funciona o marketing dentro da empresa, expressa: está acontecendo uma evolução nessa área. A empresa não possui um setor de marketing específico, apesar de já ter trabalhado com um setor desse durante um tempo, foi necessário retirá-lo, para reduzir custos, mas afirma que houve uma ótima experiência e aprendizado na hora de implantar ideias para se alcançar melhor os clientes. Semanalmente, os gerentes das lojas expõem nas redes sociais os produtos da loja, os mais vendidos, as últimas novidades, atraindo o um público cada vez maior e mais jovem.

De acordo com Las Casas (2007), o marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da empresa ou indivíduo.

Nesse contexto, observa-se que o marketing é superficial, mas bem direcionado, podendo ser explorado mais amplamente, descobrindo novas formas de se comunicar com seu público. A organização possui ciência de que estar por dentro das novidades da moda, é fator primordial. E o proprietário afirma que nunca antes visto, houve tanta rotatividade nos estilos de cada consumidor e a tendência é que isso aumente.

Na questão sobre o que a empresa faz para conhecer melhor um cliente e aprender seus estímulos para compra, expressa: é necessário entender o comportamento do consumidor, está ligado ao que está acontecendo no mundo. Declara que existem clientes que gostam de ser desafiados, que são aqueles que já entendem algo do produto, mas gostam de mais informações para suplementar o que ele já sabe. Clientes que gostam de se sentir à vontade para conhecer os produtos e clientes que valorizam um atendimento de qualidade. Modelando esses fatores é mais fácil segmentar as vontades de um consumidor, que está em constante mudança. O empreendedor de sucesso tem um timing, as vezes erra, mas sempre para voltar melhor, nunca deixando de levar felicidade aos clientes.

Segundo Kotler (2012), servir a humanidade em prol de uma sociedade melhor, eleva qualquer empresa a um novo patamar.

Nesse contexto, observa-se que a empresa possui dedicação total aos clientes, a entender o que os consumidores querem. E a cada momento tenta se especializar nos comportamentos dos clientes. Com certeza a evolução será constante.

Quando perguntado como a empresa lida com os desejos demonstrados pelos seus clientes nessa busca pela felicidade material, mostra: como o público

alvo em grande parte são os jovens e a classe social que a empresa atinge são de médio e baixo porte, tudo está relacionado a conquista. Ao comprar o produto, o cliente faz daquilo um bem pessoal de extrema importância, tanto quanto um carro, aquilo significa status para ele. O grande diferencial para ele, é o que ele está usando, o bem-estar dele é aquele. O ser humano quer tudo no imediato, é cultura da nossa sociedade, infelizmente ele peca nisso.

De acordo com Franklin (2005), todos têm direito à vida, liberdade e a procura da felicidade. Afirma que o caminho para felicidade terrena é a acumulação de coisas.

Assim, observa-se que a empresa sabe empregar bem os seus produtos, tornando-os necessidades para seus clientes, que o consideram parte de si. Aquele produto para ele é sua vida, faz parte da sua liberdade como pessoa, acumular e demonstrar esses produtos é do ser humano.

Quando questionado sobre como a Sakapraia se mostra diferente no quesito entregar felicidade na prática no bem aos seus clientes, afirma: a empresa não possui, mas o desejo de participar em conjunto com alguma entidade filantrópica que faça as coisas acontecerem para o bem social é enorme. Envolver os colaboradores da empresa nessas causas, criar e cultivar neles o sentimento do bem, para que seja passado adiante aos consumidores, fornecedores e todos que fazem parte da família Sakapraia. Todos da empresa têm um laço muito forte com o proprietário e ele ajuda com muito prazer seus colaboradores para que isso seja levado adiante aos clientes.

McKenna (1993) dizia que a felicidade é o equilíbrio e a harmonia conquistados com a prática do bem. O fato de você se sujeitar a ajudar ao próximo já leva a situação a um bem interior e exterior.

Observando de perto a empresa Sakapraia, percebe-se que a satisfação dos clientes é sempre muito positiva. Os colaboradores da empresa conseguem passar uma tranquilidade e familiaridade com o cliente muito grande de forma que leve a um pensamento do consumidor de que comprar naquele lugar novamente seria um prazer enorme.

Na questão sobre o que a empresa faz para manter seus funcionários determinados e focados em entregar felicidade aos clientes, ele expressa que: hoje está mais complicado porque têm mais lojas para administrar, mas ele procura manter um contato com todos os funcionários em diversos momentos, ser aquela

pessoa que emana alegria para eles. Nada forçado, tudo feito com o coração, perguntar como eles estão, saber de suas conquistas, fazer leituras para eles, levar um pouco do conhecimento que aprendeu. Ninguém está ali só pelo salário ou para levar comida para os filhos não passarem fome, as pessoas são mais que isso.

De acordo com Kotler (2012), é necessária uma equipe treinada e qualificada, que saiba lidar com as adversidades e os diversos tipos de clientes. A organização precisa criar laços com seus funcionários, mostrá-los que não é só uma questão financeira, mas também acreditar na visão da empresa.

Ao observar a empresa, é nítido o ar pacífico e feliz que ela carrega. Todos os funcionários são compromissados com a marca e desempenham um bom papel tanto com os clientes quanto os fornecedores. São colaboradores que acreditam no futuro da empresa e nas suas respectivas evoluções como seres humanos.

Quando questionado sobre como funciona o marketing de relacionamento dentro da empresa, o empresário comenta que cada vez mais os clientes se envolvem com a loja e se tornam mais meticulosos para escolher os produtos de acordo com seu gosto, o que leva a uma melhoria na qualidade do atendimento e do envolvimento com o cliente por parte dos colaboradores. Mas mesmo com toda essa dedicação da empresa com os clientes, ela sente falta de um retorno maior dos mesmos. A empresa conta com inúmeros seguidores nas redes sociais que curtem, compartilham a divulgação dos produtos, mas ela sente falta de algo mais interativo que mexa de verdade com o cliente. É uma constante evolução que o tempo e dedicação vão mostrar.

Segundo McKenna (1993), marketing de relacionamento é a integração do cliente à elaboração do produto e desenvolvimento de um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação.

É nítido ao perceber a empresa e a dedicação que ela tem para com seus clientes, com o passar dos anos ela se viu na obrigação de uma maior interação com seus consumidores. Com o tempo ela percebeu que não era só colocar o produto no mercado, mas sim entender o que o seu consumidor queria. Estar ligado ao que acontece no cotidiano virou obrigação de todos da empresa que refletem isso nos seus clientes de forma muito positiva, sempre procurando melhorar sem se tornar inconveniente.

Na questão sobre como funciona as estratégias de fidelização na empresa, foi

dito que a empresa investe nos mínimos detalhes para que a percepção do cliente para com a marca seja sempre inovadora, provoque sempre no consumidor um feedback positivo, como por exemplo: guloseimas em diversos momentos do ano, as lojas sempre vão ter algo a oferecer, café, até mesmo licores em alguns momentos do ano em que ocorrem datas festivas, nas sacolas personalizadas, nos brindes ao atingir determinado número de compras ou determinado valor, no cadastramento. Mas segundo o proprietário, nada substitui uma boa apresentação da marca, fazer com o cliente, ao chegar nas lojas, sintá-se em casa, sempre com conforto e praticidade. A busca é encantar.

De acordo com McKenna (1993), ao sentir que o tratamento recebido é diferente dos demais que recebeu de outras empresas, o consumidor automaticamente cria uma memória positiva daquela marca. Dessa forma, todas as vezes que ele usar o produto ou serviço, ele se sentirá mais confiante com a qualidade daquela marca, vai perceber que a relação que ele criou com a empresa é honesta e merece ser levada a um novo patamar.

A empresa Sakapraia possui uma qualidade e potencial enorme para continuar o aprimoramento das relações com seus clientes. Consumidores sempre estão voltando as lojas e levam nem que seja um produto apenas, mas quando levam, sempre saem satisfeitos. Lapidar isso em contrapartida com a evolução da tecnologia e a facilidade de comprar, vai levar a empresa a ter resultados sempre positivos.

E finalmente, foi comentado que cada vez mais está ficando mais cômodo de se comprar coisas, cada vez mais fácil, estando em casa dá para fazer tudo. Quando perguntado sobre como ele vê o desenvolvimento da empresa com relação aos clientes dentro de 3 anos, ele comentou que apesar de toda essa tecnologia que envolve todos nós e facilita a compra com muita praticidade, no ramo de roupas, vestuário, do qual a Sakapraia participa, as pessoas continuam preferindo a loja física, preferem vir até a loja e provar, ouvir a opinião de alguém próximo, fornece uma segurança maior para a compra e a tendência é que as coisas continuem assim, sempre esse paralelo.

Segundo Kotler (2012), consumidores fiéis a organização, compram dos diversos canais que a empresa dispõe (loja, telefone, computador, etc.), assim, consumindo mais. A melhor maneira de se conseguir a fidelidade de alguém é através da sua confiança.

Percebe-se que a empresa Sakapraia busca encantar seus clientes capacitando seus colaboradores para que entreguem aos consumidores um sentimento de bem-estar, de conforto, que se sintam bem ao sair de casa para comprar novos produtos. A empresa se mostra determinada a continuar evoluindo na entrega da felicidade as pessoas.

5. CONCLUSÃO

Dentro do que foi proposto nos objetivos dessa pesquisa, é possível captar e explicar como o marketing de relacionamento pode ser um instrumento forte para a fidelização de clientes. Os objetivos propostos foram respondidos de forma clara, visto que o marketing de relacionamento é fator primordial para se conquistar um novo cliente e até mesmo mantê-lo fiel diante da empresa.

A empresa demonstra que ao se envolver com o cliente, não é só mais uma venda de produto, é uma interação que vai construir um novo relacionamento a longo prazo, devido a isso, ela procura o lado humano, saber qual é a real vontade do consumidor ao ir à loja. Quando o cliente chega para comprar na loja, a empresa mostra que tem uma responsabilidade social muito grande, pois quer que ele saia do estabelecimento com uma visão totalmente diferente da que ele entrou, sempre com algo novo em mente, sempre alegre e satisfeito com a situação. A empresa mostra princípios éticos que elevam todos os setores da organização.

Durante a análise, a empresa Sakapraia reconheceu que alguns setores precisam ter um investimento maior, como é o exemplo do marketing, no qual a empresa contou com um setor desse serviço, mas que, pouco tempo depois teve que se desfazer por conta de custos e por achar que o tamanho da organização não fosse tão grande ainda. Com essa entrevista, o proprietário da empresa agradeceu e se sentiu muito feliz com o convite, pois durante toda a entrevista ele comentou coisas que ele não comentava nem com as pessoas mais próximas da empresa e que a partir dessa entrevista novas visões foram implantadas as suas ideias.

Realizando essa pesquisa foi possível observar como o marketing de relacionamento tem um papel importante dentro de uma empresa. Ele torna o processo da compra algo muito prático, que apesar de envolver laços humanos, envolve também confiança no produto sem nem mesmo conhecê-lo. Tudo isso com o poder do nome de uma marca. Marketing de relacionamento se tornou e continuará a ser a chave de sucesso para qualquer organização. Envolver-se com

a causa humana de ajudar ao próximo fazendo o bem e encantar os clientes é a chave para fidelização e um relacionamento a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CHARDIN, Pierre. **O Fenômeno Humano**. São Paulo: Cultrix, 1955.

DALAL, Roshen. **A Compacta História do Mundo**. São Paulo: Universo dos Livros, 2006. FRANKLIN, Benjamin. **Autobiografia – Benjamin Franklin**. Rio Grande do Sul: Martin Claret, 2005.

GIL, Antônio. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2005.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005. HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e Contras da Globalização**. São Paulo: Zahar, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lave. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamentos e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Campus, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

RICHES, Raimar. **Marketing: Uma Visão Brasileira**. São Paulo: Elsevier, 2000. SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana. **Trabalhos Acadêmicos**. Porto Alegre: Age, 2006.

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. São Paulo: Saraiva: 2006.

ZIKMUND, William. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA UNIMED NORTE NORDESTE

Denise Dantas de Queiroga Vasconcelos
denisedqueiroga@gmail.com

Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros
lucianosmedeiros@uol.com.br

RESUMO

Esta pesquisa aborda o comprometimento organizacional que pode ser traduzido como a identificação e envolvimento do indivíduo com uma determinada organização. O presente estudo teve como objetivo principal investigar o comprometimento organizacional dos funcionários da Unimed Norte Nordeste, utilizando o modelo de conceitualização das três dimensões propostas por Meyer e Allen (1991). Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa exploratória e descritiva, mediante um estudo de caso, coletando-se os dados através de dois questionários, sendo um sócio demográfico com cinco variáveis e o outro composto de 18 indicadores fechados, todos extraídos do modelo de Meyer e Allen. Participaram da pesquisa 80 colaboradores do setor de autorização e cadastro da Unimed. Para analisar os dados, foi utilizada a estatística descritiva, que apontaram a existência do comprometimento organizacional entre os pesquisados nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), evidenciando a predominância da dimensão afetiva, que reflete o envolvimento dos colaboradores baseado em vínculos emocionais.

Palavras Chave: Comprometimento. Comprometimento organizacional. Modelo das três dimensões.

ABSTRACT

This research addresses the organizational commitment that can be translated as the identification and involvement of the individual with a given organization. The present study had as main objective to investigate the organizational commitment of the Unimed Norte Nordeste employees, using the conceptual model of the three dimensions proposed by Meyer and Allen (1991). In order to do so, a quantitative exploratory and descriptive study was carried out through a case study, and the data were collected through two questionnaires, one demographic partner with five variables and the other composed of 18 closed indicators, all of them extracted from the model. Meyer and Allen. A total of 80 collaborators from the Unimed authorization and registration sector participated in the study. In order to analyze the data, descriptive statistics were used, which indicated the existence of organizational commitment among those surveyed in the three dimensions (affective, instrumental and normative), evidencing the predominance of the affective dimension, which reflects employee involvement based on emotional ties.

Keywords: Commitment. Organizational commitment. Model of the three dimensions.

1 INTRODUÇÃO

Há, aproximadamente, cinquenta anos construtos sobre o comprometimento organizacional, começaram a ser estudados com o intuito maior de esclarecer o vínculo entre os indivíduos na organização. Logo após, na década de 1980, as análises impulsionaram pesquisadores a dar mais ênfase às teorias organizacionais no Brasil. Foi explorada a existência de diferentes naturezas do comprometimento organizacional denominada “bases do comprometimento” que relacionava fatores como identificação com a organização, compartilhamento de crenças e valores, sentimento de obrigação, desejo de permanecer e obter recompensas (MEYER E ALLEN, 1997).

O presente artigo aborda o comprometimento com o trabalho dos funcionários da empresa Unimed Norte Nordeste, que é uma cooperativa de trabalho médico, localizada na cidade de João Pessoa há 40 anos, utilizando para isso um instrumento de pesquisa de dois pesquisadores canadenses Meyer e Allen (1991). Com isso, buscou-se identificar as três dimensões propostas pelo modelo que são: a afetiva, a instrumental e a normativa.

Atualmente, diante das mudanças impostas ao mundo do trabalho, identificar o comprometimento organizacional dos empregados tornou-se um dado de grande relevância para o sistema de gestão estratégica de pessoas. Esse é um recurso imprescindível para que as organizações possam responder às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

O estudo na Unimed Norte Nordeste torna-se necessário para obtenção de resultados na questão do comprometimento e na carreira destes empregados. Fica, portanto, definida a questão problema que norteia esta pesquisa: **Quais as dimensões determinantes do comprometimento organizacional dos empregados da Unimed Norte Nordeste?**

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar o comprometimento organizacional dos funcionários da empresa Unimed Norte Nordeste, utilizando o modelo de conceitualização das três dimensões propostas por Meyer e Allen (1991). E como objetivos específicos: 1- Levantar o perfil demográfico da população investigada, 2- Verificar as diferentes dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) entre funcionários da Unimed

Norte Nordeste e 3- Identificar o comprometimento organizacional predominante dos funcionários da Unimed, de acordo com o modelo investigado.

A necessidade de se desenvolver pesquisas sobre o comprometimento organizacional se deve ao fato dele ser peça fundamental no desempenho das empresas, pois são os funcionários (recursos humanos) que ativam todos os seus recursos organizacionais, e as empresas dependem deles para alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico. Com a crescente expansão das práticas de comprometimento, e da visão de que ações que influenciam o comprometimento das pessoas podem ser utilizadas como uma estratégia para o sucesso das organizações, os gestores de recursos humanos cada vez mais buscam práticas inovadoras para promover um ambiente favorável ao bom desempenho. Portanto, este estudo se torna importante para a empresa investigada, uma vez que contribui para um melhor entendimento das dimensões que afetam o comprometimento organizacional dos seus empregados.

A globalização instaurada nos mais remotos lugares do mundo provocou uma revolução nos meios de comunicação, na tecnologia da informação, nos meios de transportes e na própria estrutura e lógica de funcionamento das organizações. Para que as organizações alcancem a produtividade almejada na conturbada conjuntura em que estão inseridas, precisam cada vez mais fazer uso das ferramentas da administração, para melhorar o ambiente organizacional e aumentar o grau de comprometimento com o trabalho dos seus funcionários.

Por fim, esta pesquisa é relevante para a academia, uma vez que poderá servir de apoio para outras pesquisas sobre o tema, bem como enfatizar a relevância de novas investigações.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para uma compreensão acerca do tema, o referencial teórico foi dividido em duas seções com a seguinte distribuição: na seção 2.1, são apresentadas referências sobre o comportamento organizacional: histórico e conceitos; e na seção 2.2, faz-se referência ao modelo tridimensional do Meyer e Allen (1991).

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: HISTÓRICO E CONCEITOS

A palavra comprometer, derivada do latim *compromittere*, e conforme Ferreira (1986) possui vários significados na língua Portuguesa: Obrigar por compromisso; dar como garantia; empenhar; comprometer a palavra; expor a perigo; arriscar, aventurar; tomar compromisso ou obrigar-se; assumir responsabilidade grave. Já o significado da palavra comprometimento, denota a ideia de ações que dificultam ou impedem a realização de um determinado objetivo, como também a noção de agregar, envolver forte adesão ou vínculo a alguma coisa ou ideia.

Sobre a etilogia da palavra comprometimento, Bastos (1994) explica, sobre o sentido de ambiguidade desse termo, quando utilizado na linguagem do cotidiano, em que o termo está associado a múltiplos significados. Na linguagem acadêmica, o conceito está associado a um sentido positivo e se refere à noção de envolvimento, engajamento, agrupamento, ajustamento. Por outro lado, o termo possui um significado negativo quando se refere à ideia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam e impossibilitam a consecução de um determinado objetivo?

Conforme assinala Bastos (1994), o termo comprometimento origina-se do inglês *commitment*, constando de quatro eixos de significados: a noção de confiar, a de encarregar, comissionar, designar, perpetrar ou desempenhar, e o significado de envolver, juntar e engajar.

Quando adotado na linguagem acadêmica, o termo ignora o seu significado negativo, mantendo o seu significado de adesão, de engajamento e de forte envolvimento do indivíduo com a organização ou com o seu trabalho (BASTOS *et al.*, 1997).

Na literatura sobre o comprometimento organizacional existem no mínimo, três conceitos mais frequentes para o termo comprometimento: o primeiro assume a conotação de compromisso e envolvimento, assinalando a maneira ou a forma de como os indivíduos se comportam em relação a algo, o segundo corresponde ao antônimo de descomprometimento, alertando assim, para o grau de atenção e zelo que o indivíduo deve dispor quando vai a realizar alguma coisa e o terceiro expressa o sentido de lealdade fazendo uma referência à questão de sentimentos e desejos (BASTOS, 1994). Segundo Meyer e Allen (1997) o conceito de comprometimento organizacional tem evoluído nas últimas quatro décadas e provocado muitas controvérsias a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Vários estudos têm defendido a realização de investigação no que se refere às dimensões do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MEYER E ALLEN, 1997).

As pesquisas sobre o construto comprometimento começaram há mais de 30 anos, no cenário internacional, em diferentes áreas do conhecimento. As elaborações sobre comprometimento passaram a ocorrer de forma estruturada a partir dos anos sessenta. Por mais de trinta anos foram gerados diversos estudos, veiculados em publicações das áreas de Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Administração de Empresas. A ideia de comprometimento tem sido desenvolvida segundo perspectivas divergentes, resultando em conceitos que focalizam os valores, a carreira, o lugar relativo do trabalho em face de outras atividades ou a organização.

Os estudos sobre o comprometimento organizacional apresentam três correntes nas quais predominam o construto. Respectivamente são: o enfoque afetivo, instrumental e normativo. O enfoque afetivo cujas bases se encontram nas teorias de Etzioni (1975) é a linha mais utilizada nas investigações acadêmicas, que revela a identificação dos indivíduos com as metas e valores organizacionais como seus, envolve sentimento de lealdade e de pertencer a empresa. O enfoque normativo fundamenta-se nas pesquisas de Weiner (1982) que presume que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo a pressão sofrida pelo trabalho que assume internamente. Trabalha o ambiente organizacional por meio da análise da cultura e dos processos motivacionais. O enfoque instrumental, que teve sua origem nos trabalhos de Becker (1960), interpreta o comprometimento do funcionário de acordo com a percepção deste em relação às trocas estabelecidas, que opta permanecer na empresa enquanto perceber os benefícios dispostos a ele.

Para Siqueira (2004), o Comprometimento Organizacional é entendido como o contrato psicológico que é celebrado entre a organização e o empregado. Ele é informal e implícito e ocorre, segundo a percepção do empregado, referindo-se aos direitos e deveres de cada uma das partes.

Segundo Stecca (2001), o conceito de comprometimento, na linguagem acadêmica, conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo com seu ambiente de trabalho, expondo o desejo de permanecer na organização e se empenhando em favorecer a mesma. Robbins (2005, p. 67) em seus estudos, afirma que o comprometimento organizacional é o “grau em que o empregado se identifica com uma determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se racional no processo de

identificação indivíduo/organização, através dos objetivos individuais e organizacionais”.

Segundo Medeiros (2005), o conceito de Meyer e Allen (1991), é o que melhor define comprometimento. Para esses pesquisadores, o comprometimento é entendido como um construto formado pela dimensão afetiva, instrumental e normativa.

De acordo com Bastos (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer neste curso de ação. O comprometimento, então, torna-se um elo que une a identidade da pessoa à da empresa.

O ponto comum das definições do comprometimento organizacional baseia-se em ser o mesmo estado psicológico, que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. E o que diferencia é a natureza desse estado e as suas dimensões. Os estudos sobre comprometimento veem sofrendo alterações em razão do entendimento de como o conceito são aceitos pelos pesquisadores, além do momento histórico, de acordo com as necessidades de mercado e pela própria evolução das teorias administrativas. Dessa forma, de acordo com cada momento histórico, novos conceitos e entendimento são somados aos estudos sobre comprometimento organizacional.

2.2 MODELO ADOTADO: O MODELO DAS TRÊS DIMENSÕES DE MEYER E ALLEN

O presente estudo tomou como foco o comprometimento organizacional, utilizando o modelo tridimensional elaborado e desenvolvido por Meyer e Allen (1990, 1991, 1997) em que são diferenciadas e analisadas as três bases do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. Nesse modelo, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipo de comprometimento. Elas são dimensões de comprometimento em que estão presentes em qualquer vínculo com força diferenciada.

Dentre os modelos de mais de um componente do comprometimento organizacional, o mais aceito entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização dos três componentes do comprometimento, de Meyer e Allen (1991). John Mathieu, considerado o autor principal da meta-análise de maior reconhecimento sobre o tema, diz que os pesquisadores Meyer e Allen são as

maiores referencias da década de 1990, na pesquisa do comprometimento organizacional.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira e Marques (1999). A Tabela 1 abaixo é um demonstrativo da avaliação do modelo adotado nessa pesquisa.

Tabela 1: Validação da escala de comprometimento organizacional no Brasil.

Meyer e Allen (1991)	Medeiros e Enders (1997)	Bandeira <i>et al.</i> (1999)
Afetivo	$\alpha = 0,68$	$\alpha = 0,68$
Normativo	$\alpha = 0,70$	$\alpha = 0,73$
Instrumental	$\alpha = 0,61$	$\alpha = 0,62$

Fonte: Adaptado de Rowe (2008).

No modelo de Meyer e Allen (1991), as dimensões do comprometimento organizacional apresentam-se em três formas: 1- Comprometimento afetivo: reflete um apego, um envolvimento, identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1991, p. 3), a dimensão afetiva exprime, “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”. 2- Comprometimento visto como custos associados a deixar a organização, que os autores denominam de *Continuancecommitment*, denominado de instrumental pela literatura brasileira. Conforme Meyer e Allen (1990, p. 3), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”. 3- Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, os autores denominam de *obligatione*, posteriormente a uma reconceitualização de normativo (*normativecommitment*). De acordo com Meyer e Allen (1990, p. 3), “Empregado com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Meyer e Allen (1991) apontam que um empregado vivencia concomitantemente comprometimento para a organização baseado em vínculos emocionais (comprometimento afetivo), em sentimento de obrigação para com a organização (comprometimento normativo) e em percepção de que cada um dos custos de sua saída da organização são demasiadamente alto (comprometimento instrumental).

O comprometimento afetivo é notado como um apego, como um tipo de envolvimento, onde acontece identificação com a organização; os funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e assim desejam. Este componente pode ser relacionado com a identificação – o indivíduo aceita a influência para estabelecer uma relação satisfatória com o grupo ou a organização. O comprometimento instrumental é entendido como os custos associados ao deixar a organização, funcionários comprometidos instrumentalmente permanecem na organização porque precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas. Já o comprometimento normativo é o que está relacionado a um nível alto de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização. Os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles se sentem obrigados (MEYER E ALLEN, 1997).

A maioria das pesquisas realizadas na atualidade sobre comprometimento organizacional concentram seus esforços nos enfoques afetivos, instrumental e normativo, que podem ser compreendidos da seguinte forma: os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com o comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com o comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

3 METODOLOGIA

A descrição metodológica presente neste trabalho está dividida em três partes: tipo de pesquisa, instrumento de coleta de dados e a coleta e o tratamento dos dados.

Para a realização deste trabalho foi adotada a pesquisa classificada como estudo de caso, com abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Gil (2008) caracteriza o estudo de caso pelo aprofundamento de um ou poucos objetos, visando a um conhecimento mais preciso acerca de sua realidade. Já o estudo exploratório, segundo Vergara (2000), é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e expõe características de uma

determinada população ou de determinado fenômeno.

Esta pesquisa teve como universo 80 colaboradores do setor de autorização e cadastro da Unimed, caracterizando-se como pesquisa censitária. Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário estruturado, composto de duas partes. A primeira composta por questões fechadas, nas quais foram coletados dados sobre algumas características gerais e demográficas dos respondentes como: gênero, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço. A segunda parte do questionário contempla as 18 questões fechadas sobre o construto com os indicadores utilizados por Meyer e Allen (1991). Todos os respondentes receberam orientações sobre o preenchimento do questionário.

O Quadro 1, a seguir, mostra os indicadores do comprometimento organizacional investigados, elencados da seguinte forma: os seis primeiros são indicadores do comprometimento afetivo, os seis seguintes indicadores do comprometimento instrumental e os seis últimos correspondem aos indicadores do comprometimento normativo.

Quadro 1: Indicadores do instrumento de pesquisa.

Item	<p style="text-align: center;">Comprometimento Afetivo</p> <p style="text-align: center;">Grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. Permanece na organização porque quer.</p>
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
<p style="text-align: center;">Comprometimento Instrumental</p> <p style="text-align: center;">Grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido à percepção dos custos associados à sua saída. Permanece na organização porque precisa.</p>	
7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Comprometimento Normativo	
Grau em que o colaborador sente dever moral de permanecer na organização. Permanece na organização porque se sente obrigado.	
13	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
16	Esta organização merece minha lealdade.
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18	Eu devo muito a esta organização.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991).

O tratamento dos dados para esta pesquisa foi desenvolvido em duas partes. Na primeira parte do questionário foram trabalhados os dados correspondentes à caracterização dos respondentes quanto às variáveis de (gênero, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço). Para tratar os dados das características pessoais dos indivíduos, foi aplicada a estatística descritiva, através de uma tabulação do cálculo de percentuais e frequência das respostas apresentadas pelos colaboradores da Unimed Norte Nordeste. A estatística descritiva é constituída de um conjunto de técnicas que servem para analisar, descrever e interpretar os dados numéricos de uma determinada população ou de uma amostra.

Na segunda parte do questionário, foi utilizada a escala Likert, com indicadores numerados na escala de 1 a 5 (concordo totalmente, concordo, não sei, discordo e discordo totalmente). Os indicadores foram agrupados em sequência, sendo que cada umas das dimensões do comprometimento organizacional, a afetiva, instrumental e a normativa, ficou com seis itens conforme o instrumento elaborado e proposto por (MEYER E ALLEN, 1991).

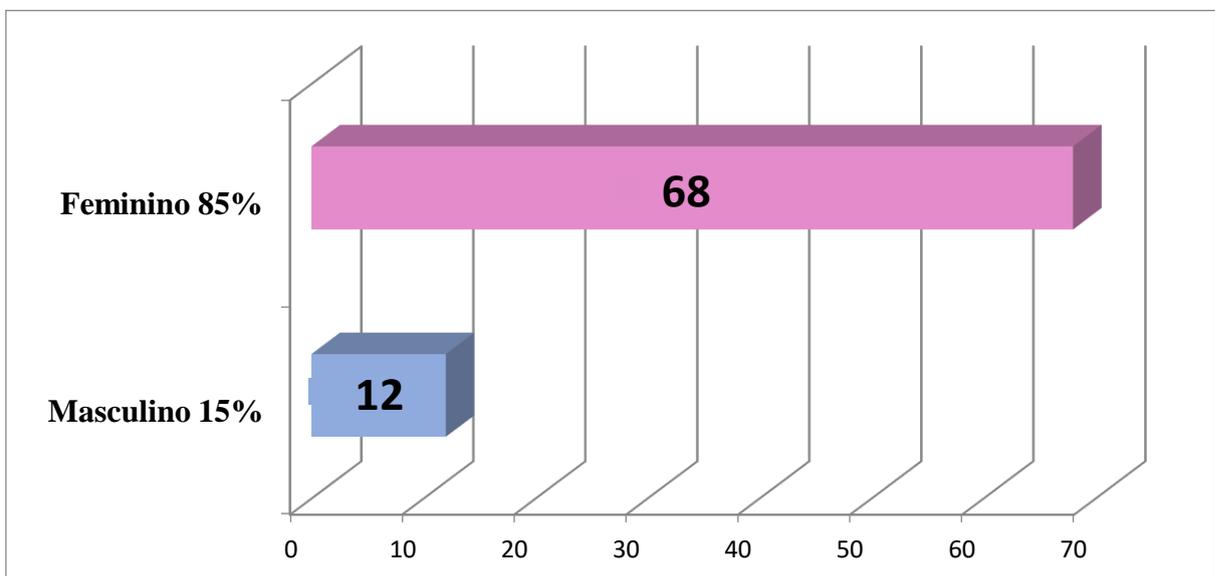
4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de acordo com os objetivos definidos para essa pesquisa, inicialmente será apresentado o perfil demográfico dos respondentes, em seguida as dimensões do comprometimento organizacional (instrumental, afetivo e normativo) investigadas e por último a dimensão predominante encontrada entre os funcionários da Unimed Norte Nordeste (NNE).

4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DA POPULAÇÃO INVESTIGADA

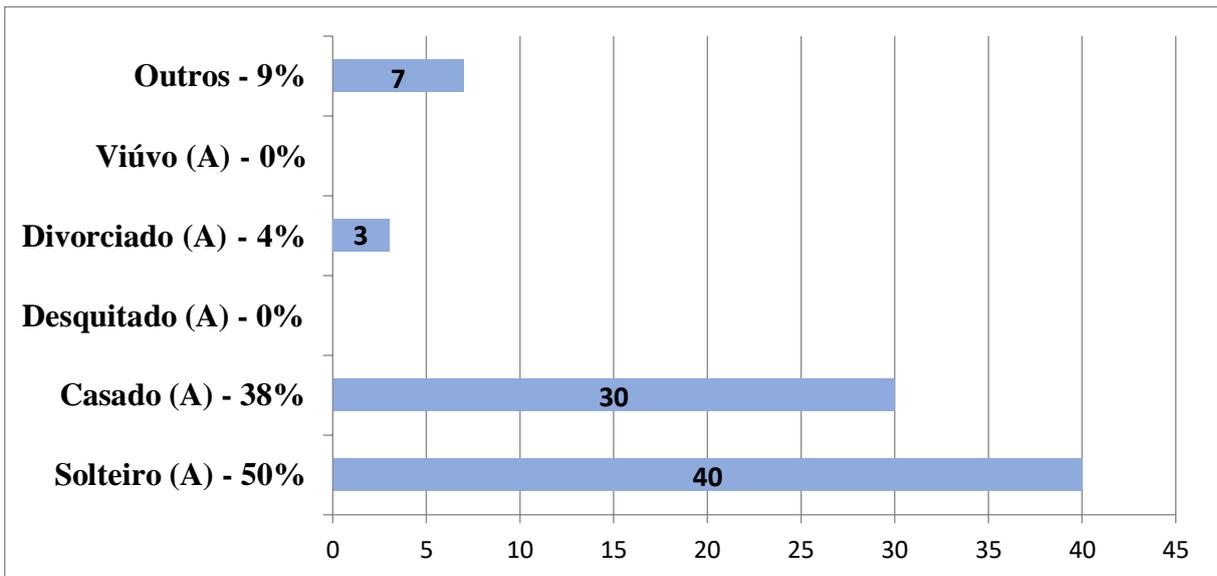
A seguir serão apresentados os resultados que permitem responder ao primeiro objetivo específico que é levantar o perfil demográfico dos colaboradores da empresa pesquisada. Inicialmente, procurou-se identificar o gênero dos entrevistados, demonstrados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Identificação do sexo



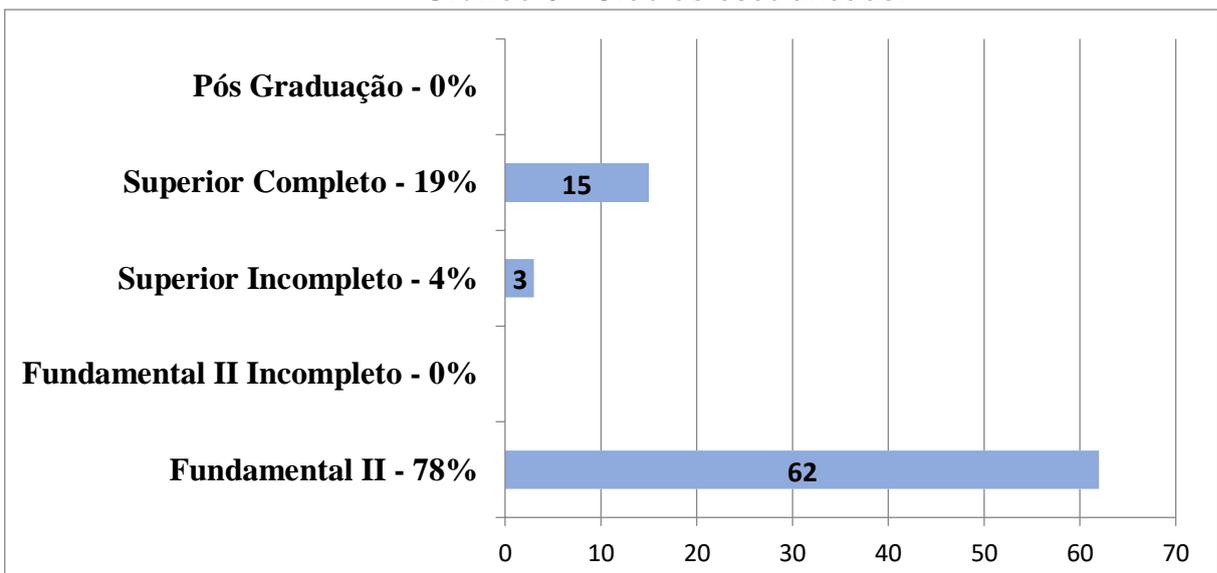
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No Gráfico 1, verifica-se a predominância do gênero feminino com um percentual de 85%, enquanto o gênero masculino apresenta o percentual de 15%. Os dados demonstram que, no cenário da instituição pesquisada, se mantém um número significativo de mulheres.

Gráfico 2- Estado civil.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 2 corresponde ao estado civil. Os dados demonstram que metade dos respondentes se encontra na categoria dos solteiros com um percentual de 50%. A segunda categoria foi a dos casados com 38%. As outras categorias somaram 12% (divorciado, viúvos e outros).

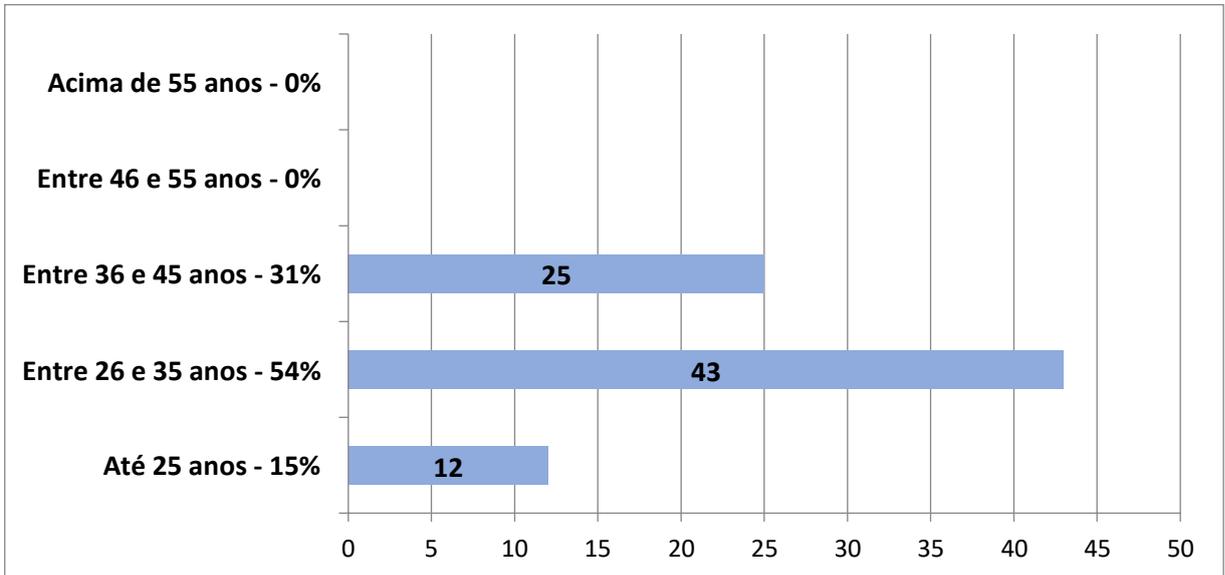
Gráfico 3 - Grau de escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 3 mostra o grau de escolaridade dos colaboradores. Esses dados indicam que o maior percentual foi de Fundamental II, com 78%, seguido dos Superiores Completo com o percentual de 19% e somente 4% dos pesquisados

possuem o ensino superior incompleto.

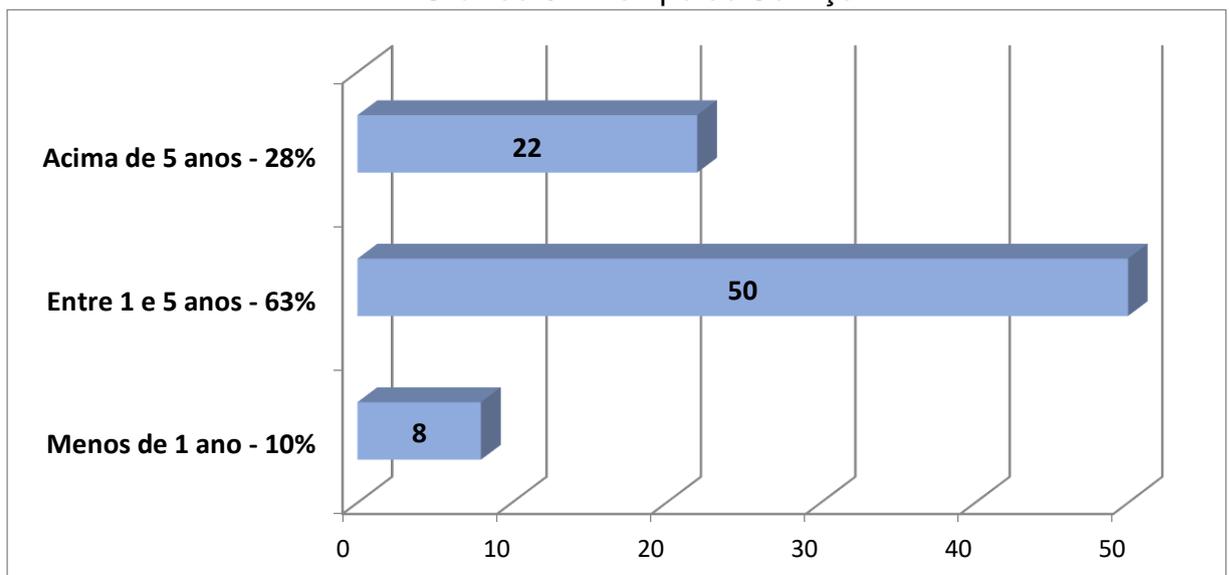
Gráfico 4 – Faixa etária.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No Gráfico 4, quanto à faixa etária dos colaboradores da Unimed Norte Nordeste, verificam-se diferenças quanto às faixas de idades. Predomina o quantitativo de colaboradores com idade entre 26 a 35 anos com percentual de 54%. A segunda faixa etária com o percentual de 31% corresponde aos que têm a idade entre 36 a 45 anos. A terceira apresenta 15% correspondendo aos colaboradores com idade até 25 anos.

Gráfico 5 – Tempo de Serviço.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 5 refere-se ao tempo de serviço dos colaboradores pesquisados.

Nota-se uma predominância daqueles que estão na Instituição entre 1 a 5 anos, totalizando 63%, enquanto que 28% estão acima de 5 anos e 10% estão a menos de 1 ano. A seguir, síntese do perfil demográfico.

Tabela 2 – Perfil demográfico predominante

Perfil Demográfico	Predominante	Porcentagem (%)
Gênero	Feminino	85%
Estado Civil	Solteiro	50%
Grau de Escolaridade	Fundamental II	78%
Faixa Etária	Entre 26 e 35 anos	54%
Tempo de Serviço	Entre 1 a 5 anos	63%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na Tabela 2, encontra-se a síntese do perfil demográfico dos colaboradores. Verifica-se que, dentre o universo de 80 pesquisados, há predominância do gênero feminino, com 85%. A maioria é solteiro, com percentual de 50% e estão na faixa etária entre 26 a 35 anos. O grau de escolaridade com maior percentual de 78% está entre aqueles que possuem o fundamental II. Quanto ao tempo de serviço com percentual de 63% encontram-se os colaboradores que estão entre 1 a 5 anos na empresa.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENTES DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E QUAL A DIMENSÃO PREDOMINANTE

Para atender ao segundo e terceiro objetivos específicos, que buscam identificar a existência como também a predominância de dimensões do comprometimento organizacional entre os colaboradores da Unimed Norte Nordeste (NNE), os dados foram organizados e demonstrados por tabelas para cada uma das dimensões afetiva, instrumental e normativa. A Tabela 3 com os indicadores da dimensão afetiva, a Tabela 4 com os indicadores da dimensão Instrumental e a Tabela 5 com os indicadores da dimensão normativa.

4.2.1 Dimensão afetiva

É marcada por seis indicadores, conforme demonstrado na Tabela 3 que indica o grau de concordância dos respondentes.

Tabela 3: Grau de concordância dos colaboradores da Unimed Norte

Nordeste sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão afetiva

	01	02	03	04	05	06
Grau de Concordância	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na Unimed NNE.	Eu realmente sinto os problemas da Unimed NNE como se fossem meus.	Eu não sinto um forte senso de integração da Unimed NNE.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a Unimed NNE.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Unimed NNE.	A Unimed NNE tem um imenso significado pessoal para mim.
Concordo totalmente	5 6,25%	8 10,00%	5 6,25%	7 8,75%	7 8,75%	10 12,50%
Concordo	50 62,50%	37 46,25%	52 65,00%	34 42,50%	43 53,75%	41 51,25%
Não sei	10 12,50%	15 18,75%	8 10,00%	2 2,50%	3 3,75%	1 1,25%
Discordo	15 18,75%	20 25,00%	15 18,75%	35 43,75%	27 33,75%	27 33,75%
Discordo totalmente	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 2,50%	0 0,00%	1 1,25%
Total	80 100%	80 100%	80 100%	80 100%	80 100%	80 100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A Tabela 3 refere-se à dimensão afetiva. Os dados referentes à afirmativa 1 “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na Unimed NNE”, da afirmativa 2 “Eu realmente sinto os problemas da Unimed NNE como se fossem meus”, da afirmativa 3 “Eu não sinto forte senso de integração com a Unimed NNE”, da afirmativa 5 “Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Unimed NNE”, e da afirmativa 6 “A Unimed NNE tem um imenso significado pessoal para mim”, com percentuais de 62,50%, 46,25%, 65,00%, 53,75% e 51,25%, respectivamente, apresentam grau de concordância para o comprometimento afetivo.

Enquanto a afirmativa 4 “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a Unimed NNE”, com percentual de 43,75%, respectivamente, embora apresente grau de discordância para o comprometimento afetivo, para efeito de análise, deve-se observar que no instrumento de pesquisa, essa afirmativa 4 possui o valor invertido no sentido da frase, ou seja, quando se responde discordo, na verdade está concordando com as afirmações.

Na dimensão afetiva, segundo Robbins (2005), o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo

muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

4.2.2 Dimensão instrumental

A dimensão instrumental é composta por seis indicadores, conforme demonstrado na Tabela 4 que indica o grau de concordância dos respondentes.

Tabela 4: Grau de Concordância dos colaboradores da Unimed Norte Nordeste sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão instrumental

Grau de Concordância	01	02	03	04	05	06
	Na situação atual ficar com a Unimed NNE é na realidade uma necessidade e quanto um desejo.	Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar a Unimed NNE agora.	Se eu decidisse deixar a Unimed NNE agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Unimed NNE.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a Unimed NNE, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Um das poucas consequências negativas de deixar a Unimed NNE seria a escassez de alternativas imediatas
Concordo totalmente	12 15,00%	12 15,00%	12 15,00%	5 6,25%	4 5,00%	6 7,50%
Concordo	35 43,75%	20 25,00%	19 23,75%	39 48,75%	34 42,50%	52 65,00%
Não sei	1 1,25%	1 1,25%	1 1,25%	1 1,25%	2 2,50%	1 1,25%
Discordo	32 40,00%	43 53,75%	48 60,00%	34 42,50%	40 50,00%	19 23,75%
Discordo totalmente	0 0,00%	4 5,00%	0 0,00%	1 1,25%	0 0,00%	2 2,50%
Total	80 100%	80 100%	80 100%	80 100%	80 100%	80 100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A Tabela 4 encontra-se referência ao comprometimento organizacional na dimensão instrumental, analisada, a partir dos resultados que foram obtidos. Verifica-se que a maioria dos respondentes assinalou concordo nas afirmativas. A afirmativa 6 “Um das poucas consequências negativas de deixar a NNE seria a escassez de alternativas imediatas”, recebeu o maior percentual representando 65,00%. As afirmativas 1 e 4: “Na situação atual ficar com a NNE é na realidade uma

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Analisando a Tabela 5 sobre o enfoque normativo, a afirmativa 1 “Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Unimed NNE”, com 56,25% dos respondentes que assinalaram discordo para a dimensão normativa. No entanto, para efeito de análise deve-se observar que no instrumento de pesquisa, essa afirmativa possui um sentido invertido na frase, ou seja, quando se responde discordo, na verdade está concordando com as afirmações.

A afirmativa 2 “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Unimed NNE agora”, o índice de concordância foi de 48,75%.

Já na afirmativa 6 “Eu devo muito a Unimed NNE”, com percentual de 47,50%, fica evidenciado a presença do comprometimento normativo, segundo o qual os empregados internalizam o sentimento de dever moral em permanecer na organização.

A dimensão normativa do comprometimento trata da obrigação que o funcionário sente em permanecer no emprego. Empregados que tenham um alto nível desse comprometimento não deixam a organização porque acreditam que têm uma obrigação moral com a empresa (MEYER E ALLEN, 1991).

4.3 DIMENSÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DA UNIMED.

A Tabela 6 a seguir, apresenta a síntese dos indicadores correspondentes às três dimensões do comprometimento organizacional com seus respectivos percentuais e médias obtidas.

Tabela 6: Síntese das dimensões do comprometimento organizacional.

Afirmção	Predominante	%	Média
DIMENSÃO AFETIVA			
01. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na Unimed NNE.	Concordo	62,50	4,03
02. Eu realmente sinto os problemas da Unimed NNE como se fossem meus.	Concordo	46,25	
03. Eu não sinto um forte sendo de integração com a Unimed NNE.	Concordo	65,00	
04. Eu não me sinto emocionalmente vinculado com a Unimed NNE.	Discordo	43,75	
05. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Unimed	Concordo	53,75	

NNE.			
06. A Unimed NNE tem um grande significado pessoal para mim.	Concordo	51,25	
DIMENSÃO INSTRUMENTAL			
01. Na situação atual ficar na Unimed NNE é na realidade uma necessidade quanto um desejo.	Concordo	43,75	4,01
02. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a Unimed NNE agora.	Discordo	53,75	
03. Se eu deixasse a Unimed NNE agora, minha vida ficaria muito desestruturada.	Discordo	60,00	
04. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Unimed NNE.	Concordo	48,75	
05. Se eu tivesse dado tanto de mim na Unimed NNE, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Discordo	50,00	
06. Uma das poucas consequências negativas de deixar a Unimed NNE seria a escassez de alternativas imediatas.	Concordo	65,00	
DIMENSÃO NORMATIVA			
01. Eu não sinto nenhuma obrigação e permanecer na Unimed NNE.	Discordo	56,25	3,96
02. Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Unimed NNE agora,	Concordo	48,75	
03. Eu me sentiria culpado em deixar a Unimed NNE agora.	Discordo	62,50	
04. A Unimed NNE merece a minha lealdade.	Concordo	52,25	
05. Eu não deixaria a Unimed NNE agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Discordo	50,00	
06. Eu devo muito a Unimed NNE.	Concordo	47,50	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A Tabela 6 refere-se à síntese da análise descritiva dos dados das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) dos colaboradores da Unimed Norte Nordeste. O resultado das análises apontou a existência das três dimensões do comprometimento organizacional destacando que a dimensão afetiva é predominante entre esses colaboradores. A afetiva apresentou média **4,03**, seguida da instrumental com **4,01** e por fim a normativa com média **3,96**.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objetivo investigar as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) dos colaboradores da Unimed Norte Nordeste. Para atingir o objetivo geral, foi

necessário levantar o perfil demográfico dos colaboradores; verificar a existência de diferentes dimensões do comprometimento organizacional, como também identificar qual a dimensão predominante entre eles.

O primeiro objetivo específico pretendeu levantar o perfil demográfico dos colaboradores da Unimed Norte Nordeste. Para entender a esse objetivo, foi utilizada a estatística descritiva, revelando que o colaborador da Unimed NNE é em sua maioria mulher (85%), jovem (69%, até 35 anos), solteira (50%), com baixa escolaridade (78%) e tem no

máximo 5 anos de empresa (73%).

O segundo e o terceiro objetivo específico tiveram como intenção verificar a existência de diferentes dimensões do comprometimento organizacional entre os funcionários da Unimed e identificar a dimensão predominante entre os colaboradores pesquisados da empresa pesquisada.

Os resultados da pesquisa revelaram as três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa entre os colaboradores da Unimed Norte Nordeste.

A pesquisa indicou grau elevado nas três dimensões do comprometimento organizacional, entre os pesquisados, o que caracteriza forte identificação com os objetivos e valores da instituição. Demonstrando, dessa forma, a existência de um vínculo emocional, que pode ser justificado pela estabilidade do emprego, as oportunidades que a empresa oferece para elevação da escolaridade, a tradição e o respeito. A dimensão afetiva foi a predominante entre os colaboradores pesquisados.

Quanto à dimensão normativa, o levantamento realizado apontou a sua existência entre os pesquisados, o que pode ser explicado pelo fato desses colaboradores apresentarem uma forte ligação com a missão da empresa, como também, para executarem suas atividades.

Em se tratando da dimensão instrumental, o estudo apresentou a sua existência entre os pesquisados, que são aqueles que permanecem na instituição devido aos benefícios adquiridos, como também aos custos associados à sua saída, mesmo tendo interiorizado a cultura e possuem laços de afetividade com a empresa. Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos pelos resultados

obtidos.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG.** In. ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROOM, 1999.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Tese de Doutorado. Brasília. UnB, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho.** *Revista de Administração Contemporânea*, n.1, v.2, p.97- 120, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária.** *Revista de Administração*, n.3, p.50-61, julho/set.1993.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment.** *The American Journal of Sociology*, v. 66. 1960.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional.** *Read, Porto Alegre*, 43.ed. v.11.n.1.jan-fev, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1997. Angra dos Reis. Anais...1 CD-ROOM.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, 1-61-89, 1991.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research and application.** Thousand Oaks, CA: Sage. 1997.

PORTER, M. E.; **What is strategy.** *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, 1982.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condição adversa:** o caso dos pesquisadores do centro técnico aeroespacial. Dissertação (Mestrado) USP. 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M; G. JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE; A. V. B. BASTOS, **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

STECICA, T. P. **Comprometimento organizacional:** o caso do centro universitário franciscano. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEINER, Y. **Commitment in organizations:** a normative view. *Academy Management Review*, v. 7, p. 418-428, 1982.

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS NA EMPRESA DISK GOMES DISTRIBUIDORA DE ÁGUA MINERAL.

Ericka Gomes da Silva
erickause@hotmail.com

Prof.Me Odilon Carreiro de Almeida Neto
odilon@iesp.edu.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral, analisar a importância do desenvolvimento de técnicas de gestão administrativa na empresa Disk Gomes, durante o desenvolvimento do presente estudo, foi possível perceber a importância da administração nas organizações e sociedade como um todo. O desenvolvimento de técnicas de gestão, na empresa Disk Gomes, proporcionou mais agilidade e organização no processo de distribuição e na empresa como o todo, onde foi implantada a ferramenta de gestão 5S, uma ferramenta simples, que proporcionou aos clientes da empresa, qualidade nos serviços prestados, todo apoio e agilidade necessários para atender aos seus desejos e necessidades, pois, o cliente é peça fundamental para o desenvolvimento de uma organização, e este, está cada dia mais exigente, de modo a migrar para empresas concorrentes, caso perceba deficiência na administração da empresa como um todo. As empresas tem que acompanhar o processo de globalização, e, em alguns casos, mudarem a cultura organizacional, de modo a não ficarem obsoletas e perderem competitividade no mercado. É de fundamental importância, investir em tecnologia, pois esta, é uma aliada ao desenvolvimento das empresas, proporcionando melhorias nos processos, redução de custos e desperdícios, de modo a oferecer preços competitivos com isso atingir o objetivo da empresa que é obtenção de lucro.

Palavras Chaves – globalização, cliente, técnicas administrativas, processos, qualidade.

ABSTRACT

The current study has as general objective, to analyze the importance of the development of administrative management techniques in the *Disk Gomes* company, during the development of the current study, it was possible to perceive the importance of administration in organizations and society as whole. The development of management techniques, in the *Disk Gomes* company, has provided more agility and organization in the distribution process and in the company, where the management tool 5S has been implanted, a simple tool, which has provided the company's clients with quality services, all the support and agility needed to comply with their desires and needs, for the customer is a key element in the development of an organization, and the one who is every day increasingly more demanding, so in order to migrate to competing companies if they perceives a lack of management in the company as whole. The companies have to follow the globalization process and, in some cases, change the

organizational culture so that they don't become obsolete and lose competitiveness in the market. It is of fundamental importance to invest in technology because this, is allied to the companies' development, providing improvements in the processes, cost and waste reduction, in order to offer competitive prices and achieve the company's goal which is to profit.

Keywords - Globalization, Customer, Administrative Techniques, Processes, Quality.

1 INTRODUÇÃO

Para acompanhar o processo de globalização, as empresas precisam inovar e adaptar-se a essa realidade do mercado, oferecendo aos clientes, produtos e serviços de melhor qualidade possível, para isso, é necessário desenvolver processos e técnicas de gestão, que possibilitem mais agilidade no atendimento, que irão proporcionar um bom relacionamento com o cliente. Sabendo que o cliente é peça fundamental para o desenvolvimento de uma organização, é necessário atender todas as necessidades, para que haja uma fidelização, bem como, ampliar a carteira de clientes. É de fundamental importância, investir em tecnologia, para que esses processos possibilitem a otimização de tempo e redução de custos. Problemas dessa natureza na maioria das vezes só são detectados através de estudos, pois quem faz parte daquele ambiente interno, termina se adaptando as rotinas, isso também é um problema grave, pois fica cada vez mais difícil detectar os “gargalos”. Diante disso, o presente estudo irá analisar *como as técnicas de gestão administrativa podem contribuir para a redução de custos em uma distribuidora de água mineral localizada na cidade de João Pessoa?* E para responder a essa questão, tem como objetivo geral, analisar a importância do desenvolvimento de técnicas de gestão administrativa na empresa e como objetivos específicos, descrever as principais mudanças que a empresa terá com aplicação de técnicas administrativas, para redução de custos, Identificar a necessidade da automação nos processos, para acompanhar o avanço mercadológico, sugerir o desenvolvimento de estratégia de Marketing de relacionamento. Nesse sentido, a justificativa do presente estudo, é apontar as principais mudanças que a empresa terá com aplicação de técnicas administrativas, para acompanhar o avanço mercadológico, o desenvolvimento de estratégia de Marketing de relacionamento bem como, visando melhorias nas rotinas internas, gerando satisfação dos clientes, e mantendo a credibilidade no mercado, bem como redução de custos. Estudos desenvolvidos nesse sentido, justificam a necessidade da importância do desenvolvimento de rotinas administrativas nas organizações, pois a empresa que não acompanha o avanço tecnológico, tende a ficar obsoleta e perder

competitividade no mercado.

A metodologia utilizada para a realização desse estudo, se deu através de referências bibliográficas, *sites* de pesquisas, e pesquisa de campo, foi utilizado como objeto de pesquisa, uma distribuidora de água mineral, localizada na cidade de João Pessoa/Paraíba, tendo como nome fantasia “Disk Gomes” . O presente estudo, caracteriza-se como qualitativo, pois utilizou uma entrevista não estruturada, onde buscou-se abordar questões relacionadas com as técnicas de gestão adotadas pela empresa. As pessoas abordadas nesse processo foram: o proprietário e um funcionário da empresa, buscando ressaltar a importância do desenvolvimento de técnicas administrativas, contribuindo para redução de custos. Foram sugeridas algumas recomendações para melhorar os processos administrativos, nesse sentido, um dos focos do trabalho é apontar as principais mudanças que a empresa terá com implantação das referidas técnicas de gestão, observando a necessidade da automação nos processos, para acompanhar o avanço mercadológico. Na ocasião, os membros da empresa concordaram a necessidade de mudança e tornar os processos mais modernos, onde sabemos que na maioria das vezes, não é possível perceber através das pessoas que fazem parte da organização, a necessidade de mudanças, de modo a manter a competitividade no mercado, onde uma informação de extrema relevância, é que toda mudança se faz necessário, porém, a cultura brasileira ainda é bem resistente a mudanças, mas no mundo corporativo, essa característica pode ser considerada uma ameaça mercadológica.

2 A GESTÃO EMPRESARIAL NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Maximiano (2004, p.325) “As mudanças são feitas para melhorar o desempenho das organizações, nos seus processos internos e em suas relações com o ambiente”.

A mudança atinge apenas a parte organizacional que está deficiente. Sob uma perspectiva sistêmica, no entanto, qualquer mudança envolve processos, estruturas e comportamentos, que precisam ser tratados de maneira conjunta. Essa ideia fez surgir uma corrente de administração chamada desenvolvimento organizacional, que tem o enfoque sistêmico como uma de suas bases. (MAXIMIANO, 2004, p.325)

Viver em zona de conforto dificulta a aceitação de mudanças necessárias para qualquer tipo de desenvolvimento, e no mundo corporativo, é de extrema importância existir a flexibilidade e se adaptar as variáveis externas que podem comprometer o

desempenho da empresa.

Segundo Maximiano (2004,p.480)

Os paradigmas mudam constantemente, no campo da administração como em muitos outros, as mudanças variam em termos de velocidade, permanência e magnitude. A revolução industrial, por exemplo, representou uma mudança de grande magnitude, em tempo relativamente curto, que moldou inúmeras características da sociedade atual.

Utilizando a filosofia de que nada pode ser imutável, as empresas têm que implantarem mudanças, que otimizem seus processos e que possibilitem ao seu cliente, excelência no atendimento.

De acordo com Snell (2006, p.8) ” Um fator relevante de mudanças na administração, é a crescente necessidade por ideias boas e inovadoras”.

Diante da atual realidade de mercado, se faz necessário adotar mudanças que tornem os processos mais práticos e modernos, de modo a satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, que por sua vez, está cada dia mais exigente.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO USO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FACE A COMPETITIVIDADE DE MERCADO

2.2.1 Eficiência e Eficácia

De acordo com Maximiano (2012, p.5) “As organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que criaram”.

“Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos” (MAXIMIANO, 2012,p.5).

Segundo Maximiano (2012, p.5):

Clientes e usuários, à sociedade de forma geral. O desempenho de uma organização é aceitável ou satisfatório, portanto, quando os problemas dos usuários são resolvidos por meio da utilização correta dos recursos.

Sabendo que a satisfação é peça fundamental para fidelizar um cliente, a empresa tem que buscar mecanismos que tornem esse cliente satisfeito, e isso está relacionado a implantação de técnicas de gestão eficientes e principalmente eficazes.

Segundo Maximiano (2012,p.5)

No limiar do século XXI, mudanças em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico, social – levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Essas inovações na teoria na prática são chamadas novos paradigmas da administração.

Manter a competitividade no mercado, está cada dia mais difícil no mundo

globalizado, pois surgiu o novo cliente, mais exigente, tendo mais acesso a informação, tornando um desafio para as empresas atender as necessidades desse novo público.

2.3 TÉCNICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Podemos definir qualidade em adequação ao uso, as empresas estão implantando ferramentas de gestão que auxiliam e melhoram as rotinas administrativas.

Segundo Snell (2006, p.12) “ A qualidade aumenta, quando a organização customiza bens e serviços [...], a qualidade pode ser medida em termos de desempenho, fatores de serviços, confiabilidade, [...] e conformidade com os padrões”.

“A globalização da economia e a crescente concorrência [...], tem levado as empresas a repensarem seus processos e a forma como os mesmos são administrados” (TUBINO,2009,p.188).

Tubino afirma (2009, p.188).

Nesse aspecto, o *Just-in-time* (JIT), para as questões estruturais da produção e o Controle de qualidade total (TQC), para identificação, análise e solução de problemas tem mostrado o norte para o melhoramento contínuo.

2.3.1 Gestão da Qualidade Total

O cliente busca constantemente inovações, agilidade e principalmente qualidade em produtos e serviços. As empresas entenderam que tem que manter o foco no cliente, com isso, utilizam recursos que proporcione mais proximidade e *feedback* dos clientes.

Segundo Render (2003) “Gestão da qualidade total (TQM), refere-se a ênfase na qualidade que abrange a organização inteira, do fornecedor ao consumidor”.

Heizer (2003) afirma “ A TQM, incentiva o comprometimento da administração no sentido de orientar continuamente toda a empresa rumo a excelência em todos os aspectos de produtos e serviços”.

2.3.2 Melhoria Continua

Segundo Render (2003, p.60) “A gestão da qualidade total TQM, requer um processo de melhoria continua[...], o fundamento da filosofia é que cada aspecto de uma operação seja melhorado[...], a meta final é a perfeição”.

Segundo Heizer (2003, p.60).

Os Japoneses usam a palavra Kaizen para definir o infinito processo de melhoria continua, o estabelecimento e a conquista de metas cada vez mais elevadas, nos Estados Unidos, TQM, defeito zero e seis sigma, são utilizados para descrever tais esforços.

2.3.4 Just-in Time (JIT)

Segundo Render (2003) “ A filosofia subjacente ao *just-in-time*, é a de melhoria contínua e da ênfase na resolução de problemas [...], o JIT reduz o volume de estoque e o custo da qualidade”.

2.3.5 O Ciclo PDCA para o controle de processos

Segundo Tubino (2009, p.190)

O ciclo PDCA, é o método de gerenciamento da qualidade proposto pelo TQC, composto por 4 etapas básicas sequenciais, formando um ciclo fechado, planejar, executar, verificar e agir corretamente.

“A proposta do TQC, é de que cada pessoa na empresa, dentro da sua atribuição funcional, empregue o ciclo PDCA, para gerenciar suas funções, garantindo o atendimento dos padrões”. (TUBINO, 2009,p.190).

Podemos dizer que um problema ocorre em um processo, quando um índice de controle deste processo está fora do padrão esperado, [...]. A ideia geral do TQC, é de que para mantermos um processo sobre o controle, devemos estabelecer itens de controles sobre o seu efeito, e itens de verificação sobre suas causas[...], estas causas devem ser atacadas e bloqueadas para evitar que problemas futuros desta natureza tornem a ocorrer, o método gerencial empregado para operacionalizar está lógica do controle de processos, é chamado de ciclo PDCA (TUBINO, 2009,p.190).

Entendemos que qualidade é um termo bem conhecido e denominado adequação ao uso, sendo assim, as empresas através da comunicação com o mercado, busca adequar as rotinas da organização, aos desejos e necessidades dos clientes, dessa forma, mantém a competitividade no mercado.

2.3.6 Programa 5S

É cada dia comum, as organizações implantarem ferramentas de gestão da qualidade, que facilitem o dia a dia, nos processos das empresas, muitas dessas técnicas, são referências mundiais pelo qual, vem apresentando excelentes resultados.

Uma das metodologias mais utilizadas pelas organizações é o 5S, conforme definido por Tubino (2009), surgiu no Japão, para reestruturação do país, após a segunda guerra mundial, trata-se de uma filosofia voltada para mobilização e união dos colaboradores, visando mudanças no ambiente de trabalho, voltado para eliminação de desperdícios, arrumação da sala e higiene.

O método é chamado 5S porque, em japonês, as palavras que designam cada fase de implantação começam com o som das letras S, afirma Tubino (2009).

Ainda sob a afirmação de Tubino (2009), quando o programa 5S é implantado nas empresas, alguns colaboradores apresentam resistência, isto está relacionado a cultura brasileira, quando saímos da zona de conforto é comum surgir esses comportamentos. A filosofia 5S, fortemente induz a quebra de alguns paradigmas, que incentiva ao indivíduo sair da zona de conforto, tanto no pessoal, quanto no profissional.

Conforme definido por Tubino (2009), as principais características do programa 5s são: organização, descarte, arrumação, limpeza, padronização e disciplina, além promover bom aspecto dentro do ambiente organizacional, ainda colabora para união e participação dos colaboradores, de modo a contribuírem para o desenvolvimento da empresa.

É importante ressaltar que, para manter o nível de qualidade que os clientes exigem, todas as pessoas envolvidas naquela organização, tem que estarem em sintonia.

Nesse contexto mercadológico, a empresa Disk Gomes, implantou ferramentas de gestão, nesse caso, foi utilizado a ferramenta de gestão 5S, essa ferramenta é de extrema importância para organização do ambiente interno, desse modo, a empresa descartou materiais no depósito e escritório, que não era mais utilizado, também padronizou os móveis e objetos de uso diário.

Essa ferramenta de gestão, proporciona a organização do ambiente interno e o cliente se sente mais confiante e confortável ao chegar no ambiente organizado.

A gestão da qualidade está cada vez mais presente nas organizações, também é comum, a utilização de indicadores para medir a satisfação e fidelidade do cliente. Para acompanhar as mudanças do mercado, é importante ter o *feedback* do cliente, onde um fator importante é na atuação do pós-venda.

2.3.5 Ferramenta de gestão da qualidade 5W2H

O 5W2H, é basicamente um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ela funciona como um mapeamento destas atividades.

O Nome desta ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo.(Portal administradores.com.br

, 2018).

- What – O quê será feito (Etapas);
- Why – Por quê será feito (Justificativa);
- Where – Onde será feito (Local);
- When – Quando será feito (Tempo);
- Who – Por quem será feito (Responsabilidade);
- How – Como será feito (Método);
- How Much – Quanto custará fazer (Custo).

2.4 AS MUDANÇAS DE MERCADO E A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

2.4.1 Processo de Globalização

“Um dos mais importantes fatores de mudança nas organizações, é a crescente necessidade por ideias boas e inovadoras” (SNELL, 2006 ,p. 15)”.

“É cada vez maior o número de pessoas desenvolvendo softwares, [...], passamos de uma economia de mãos, para uma economia de cabeças”. (SNELL, 2006, p. 15)”.

Segundo Daft (2005, p. 362) “A tecnologia é a aplicação de conhecimento para resolver problemas. Há tecnologias em todas as soluções que as empresas possam utilizar”.

O papel da área funcional da tecnologia é crucial para a implementação de qualquer estratégia, especialmente aquelas que focalizam a exploração de novas oportunidades, a diversificação ou a manutenção de uma posição de liderança na inovação dos produtos e serviços, [...], há muitas empresas que adotam a estratégia de inovação. (DAFT, 2005, p.363).

Uma empresa não pode viver avesso a tecnologia, adotar esse critério, significa perda de competitividade no mercado e maximização de custos.

As empresas estão constantemente lidando com as incertezas e os eventos inesperados, [...], habilidades administrativas e ações solidas, são a chave para ajudar uma organização a resistir a uma crise e permanecer saudável, inspirada e produtiva. (DAFT, 2005,p.363).

“As organizações de hoje, estão enfrentando desafios e de longo alcance, elas precisam manter o passo com a tecnologia, que está sempre avançando”. (DAFT, 2005, p.4).

“Encontrar meios de incorporar a internet nas suas estratégias e modelos comerciais lutar para permanecerem competitivas em face da crescente concorrência global”. (DAFT, 2005, p.4).

Segundo Chiavenato (2014, p.317) “O desenvolvimento é um processo lento e

gradativo que conduz a realização das potencialidades da organização”.

2.5 PRINCIPAIS MUDANÇAS ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS PARA SE TORNAREM MAIS COMPETITIVAS

Nesse aspecto, podemos considerar a globalização uma mudança totalmente significativa para as empresas e sociedade como um todo, é como um caminho sem volta, a empresa que não aderir as tecnologias e inovações em seus processos, tendem a se tornarem obsoletas e perder competitividade no mercado, tendo em vista um grande nível de exigência do cliente, que, está cada dia em busca de praticidade, facilidade e aliar custo benefício.

Segundo Snell (2006, p.566) “ Desenvolver uma organização para a inovação, requer balanceamento entre as liberações das energias criativas e a capacidade das pessoas de controlar os resultados para atender as necessidades do mercado”.

Com o avanço tecnológico, as empresas também estão recorrendo a implantação de ferramentas de gestão, para acompanhar as exigências desse consumidor do século XXI.

Segundo Snell (2006, p. 8) “Hoje, bem mais do que no passado, as empresas são globais[...], as tecnologias da informação, estão conduzindo grandes mudanças no mundo da administração”.

Snell afirma (2006,p.8) “Os tempos podem mudar, mas as práticas administrativas sempre distinguirão as organizações eficazes das ineficazes”.

Essa afirmação, define a necessidade de mudanças constantemente no mundo corporativo, pois o cliente tende a mudar o perfil de compra, optando pela empresa que lhe proporcione mais facilidades e vantagens.

2.5.1 A importância de sustentar a vantagem competitiva

Segundo Robbins (2003, p.126) “ O sucesso de longo prazo de qualquer estratégia, deve resistir a erosão provocada pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas no setor”.

Ainda sob essa afirmação, Robbins (2003, p. 126) completa, “A tecnologia muda e com ela, as preferencias dos clientes, é importante lembrar algumas vantagens podem ser imitadas”.

De acordo com essa afirmação, podemos entender que o uso da tecnologia, é indispensável para manter vantagem competitiva em qualquer organização.

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando algo é bem planejado, os riscos de imprevistos se tornam menores, nas organizações o bom planejamento está relacionado com os processos, fazendo com que as rotinas se tornem mais claras e objetivas, de modo a atingir os objetivos. Planejar os processos, contribui para que as organizações ofereçam os clientes, mais qualidade e excelência nos produtos e serviços, atendendo os seus desejos e necessidades.

Segundo Chiavenato (2014, p.212) “O planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide os recursos e tarefas necessários para alcança-los adequadamente”.

2.7 PROCESSO DE PLANEJAMENTO

De acordo com Maximiano (2012, p. 343) “ Em todas as organizações pode- se observar posturas estratégicas, que resultam de decisões deliberadas para influenciar o presente, ou de reação ao acaso”.

“A elaboração de um plano estratégico, é fruto de análise das ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização”. (MAXIMINIANO, 2012, p.343).

Com o desenvolvimento do presente estudo, foi possível perceber na empresa Disk Gomes, as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, desse modo, foi desenvolvida uma Análise de Swot, para medir as oportunidades que o mercado oferece para aquela empresa, e saber o que pode ser feito para corrigir os pontos negativos que comprometem o desenvolvimento e impede avanço de um projeto, que o proprietário da empresa gostaria de expandir no mercado.

Ameaças percebidas na empresa Disk Gomes, tendo em vista a viabilidade de investimento, estão surgindo no mercado e no perímetro que envolve a sede da empresa Disk Gomes, outras empresas com o mesmo segmento, estão se instalando e tentando ganhar mercado, essa realidade faz com que o empreendedor busque inovações, modernidade nas instalações, facilidade e agilidade no atendimento ao cliente, com essas medidas, o cliente se direciona para a opção que lhe proporcione melhor atendimento.

Oportunidades, tendo em vista o perfil do empreendedorismo, o proprietário da empresa Disk Gomes, percebeu os benefícios que o presente estudo iria proporcionar ao seu negócio, logo sabemos que as empresas que se tornam obsoletas e perdem competitividade, a empresa foi uma das pioneiras a oferecer essa modalidade de

distribuição de água mineral, na região em que atua, outro ponto a ser destacado, é a instalação de um ponto de distribuição instalado nos condomínios, onde aquela população condominial, essa modalidade proporciona mais praticidade, segurança e custo benefício, além do custo do consumo ser incluso no boleto da taxa condominial. Sendo assim, já existe uma clientela vasta e que sente segurança na empresa.

Pontos fortes, a localização da sede da empresa, é considerada uma vantagem competitiva, pois a empresa Disk Gomes, já está consolidada no mercado, sendo assim, já existe uma clientela vasta e que sente segurança na hora de fazerem seus pedidos de água mineral.

Pontos fracos, o surgimento de empresas concorrentes, faz com que a empresa ofereça preços competitivos, sabemos que a lucratividade do segmento é muito pouca, desse modo a ideia para expansão da modalidade centro de distribuição instalado em condomínios, se torna muito difícil, na medida que a empresa conquista um novo cliente para instalação de depósito em condomínio, a empresa enfrenta uma dificuldade financeira naquele determinado período, pois o custo de instalação desse depósito é muito alto, tendo em vista a pouca lucratividade que o segmento oferece.

2.7.1 Benefícios do Planejamento

Sabemos que um bom planejamento, seja ele em qualquer área de atuação, torna os processos mais simples, de modo a contribuir com mais agilidade na tarefa a ser desempenhada e nos processos a serem desenvolvidos.

Segundo Chiavenato (2014, p.212) “O Planejamento melhora a coordenação, os diferentes sistemas e grupos nas organizações, em que cada qual persegue uma variedade de objetivos em um dado período de tempo”.

O planejamento é um fator muito relevante em todos os segmentos, ele está relacionado com organização, disciplina, controle e outros fatores que as organizações buscam para reduzir o número de imprevistos.

A falta de planejamento gera consequências para as empresas, podemos considerar que, a implantação de técnicas administrativas em uma organização, é um benefício que o planejamento proporciona, fazendo com que processos sejam implantados e procedimentos sejam seguidos.

De acordo com Robbins (2003, p.126) “ O Planejamento estabelece objetivos ou padrões que facilitam o controle [...], ao planejar, desenvolvemos o objetivo, identifica qualquer divergência significativa e toma ações corretivas”.

O planejamento faz com que o cliente percebe a agilidade da empresa, em

atender seus desejos e necessidades, desse modo, esse cliente se torna fiel e até mesmo indica a empresa para outras pessoas.

De acordo com Robbins (2003, p. 126) “ O planejamento leva as organizações bem-sucedidas a se preocuparem com os fatores responsáveis por seu sucesso”.

3 ANÁLISES DOS RESULTADOS

3.1 Globalização no Mundo Corporativo

Diante da atual realidade mercadológica, as organizações tem que inovarem seus processos, de modo a atender a demanda do mercado, satisfazer o cliente e proporcionar lucros.

Conforme respostas obtidas através de entrevista ao proprietário da empresa, Disk Gomes, que serviu de base para análise do presente resultado, foi possível perceber urgência na modernização dos processos, para manter competitividade no mercado, tão logo, o proprietário da empresa percebe ameaça mercadológica com o processo de globalização, ao responder a seguinte pergunta:

Você acha que o processo de globalização contribui para o desenvolvimento de empresas concorrentes?

“Sim, qualquer empresa, de pequeno, médio ou grande porte, tem que modernizar, o cliente quer ser atendido da melhor maneira possível, e o meu concorrente, está buscando inovar e captar o meu cliente”. Robbins (2003, p. 126) “ Em um ambiente estático, os concorrentes oferecem hoje os mesmos produtos e serviços de ontem e continuarão oferecendo amanhã”.

Drucker (2013) afirma “Nas inovações baseadas na necessidade do processo, todos na organização estão sempre sabendo que a necessidade de inovação existe, quando ela aparece, é imediatamente aceita”. De acordo com essa afirmação, as empresas estão a cada dia inovando em seus processos, para manter-se competitivas, com o desenvolvimento do presente estudo a empresa Disk Gomes, implantou algumas técnicas de gestão, que irá possibilitar uma rotina interna mais ágil e organizada, de modo a atender o cliente de maneira satisfatória.

3.2 Inovando a organização

Robbins (2003) afirma “A inovação estimula as oportunidades e o crescimento, a inovação é um tipo especial de mudança, diz respeito a uma ideia nova aplicada”.

A empresa Disk Gomes, inovou seus processos administrativos, ao perceber que o cliente está atento aos procedimentos adotados pela empresa como um todo, ao responder a seguinte pergunta: Você acha que o cliente se mantém fiel, mesmo

percebendo a ausência de processos administrativos?

“Não, o cliente só porque é teu amigo, vai aceitar um atendimento desorganizado, ele vai procurar outra empresa, eu mesmo, não votaria em um político, só porque ele é meu amigo e não apresentar nenhuma proposta”.

Segundo Robbins (2003,p.10) “ O cliente é o Rei, eles estão exigindo atendimento rápido, alta qualidade e valor para o seu dinheiro”.

Durante o desenvolvimento do presente estudo, foi possível perceber uma grande ameaça para empresa, não existe um *feedback* com cliente, no que diz respeito a confirmação do recebimento do pedido, podemos analisar esse fato, como um fator de risco, caso ocorra algum imprevisto, que impeça ou retarde a entrega do pedido, nesses casos, o cliente é quem entra em contato com a empresa, informando o fato, isso pode ser confirmado com o proprietário da empresa, ao responder a pergunta: você acha que o *feedback* com o cliente está satisfatório?

“Não, como tenho que controlar tudo aqui na empresa, e tudo acontece muito rápido, não consigo disponibilizar esse tempo para ligar para o cliente”.

7.3 Preparando-se para um ambiente de trabalho em mutação

Segundo Couter (2008, p.272) “A única coisa permanente no que diz respeito á mudança, é que ela é constante”.

Quando foi perguntado: você percebe a necessidade de melhoria nas rotinas administrativas da empresa? o proprietário da empresa respondeu:

“Sim, mas só percebi essa necessidade, quando passei a observar os meus concorrentes, e vi que poderia perder mercado”.

A empresa Disk Gomes, modernizou os processos de controle de atendimento ao cliente, substituiu os talonários utilizados para envio dos pedidos, onde os mesmos eram manuscritos, por um software específico. No que diz respeito a faturamento e recebimento, a empresa adotou um sistema de depósito bancário, com isso, reduziu o volume de dinheiro em espécie movimentado no dia a dia da empresa.

4 CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento do presente estudo, na empresa Disk Gomes, foi possível perceber a importância da administração nas organizações e sociedade como um todo. O desenvolvimento de técnicas de gestão, facilitou e organizou os processos na empresa, onde o proprietário entendeu a necessidade de mudança, percebendo ameaças competitivas, problemas dessa natureza na maioria das vezes só são

detectados através de estudos, pois quem faz parte daquele ambiente interno, termina se adaptando as rotinas, isso também é um problema grave, pois fica cada vez mais difícil detectar os “gargalos”.

Foi implantado na empresa Disk Gomes, a ferramenta de gestão da qualidade, 5S, por se tratar de uma ferramenta simples, porém eficaz. A Utilização da ferramenta de gestão 5S na empresa Disk Gomes, foi a mais adequada perante outras ferramentas de gestão da qualidade, mencionadas no presente artigo, pois essa ferramenta proporciona organização, controle de desperdício e é um processo de melhoria continua.

Desse modo, conclui-se, que, o presente estudo atingiu seu objetivo geral, onde foi analisada a importância do desenvolvimento de técnicas de gestão administrativa na empresa, observando a necessidade da automação nos processos, para acompanhar o avanço mercadológico, o desenvolvimento de estratégia de Marketing de relacionamento bem como, desenvolver alternativas para solucionar os problemas relacionados à falta de técnicas de gestão existente na empresa, visando melhorias nas rotinas internas, gerando satisfação dos clientes, e mantendo a credibilidade no mercado, bem como redução de custos.

Com o desenvolvimento do presente estudo, foi possível perceber, que existia um interesse por parte do gestor da empresa, em melhorar e modernizar os processos, mas, devido a falta de conhecimento técnico, não conseguia avançar. Conclui-se que, independentemente do porte da empresa, o processo de globalização, é um caminho sem volta, onde toda organização deve acompanhar esse processo, adotando medidas que ajudem a manter a competitividade, de modo a atender os desejos e necessidades dos clientes.

4.1 Recomendações

Após a realização do presente estudo, foi apresentado ao gestor, medidas que poderiam melhorar as rotinas da empresa, tornando os processos mais modernos, tendo em vista que esse segmento está sempre em evidência no mercado, embora existam outras alternativas para o consumo saudável de água, porém, muitas pessoas ainda preferem e confiam no modo tradicional.

- Manter a ferramenta de gestão 5S, por se tratar de um processo de melhoria continua;
- Planejar o tempo de entrega dos pedidos, para que não haja demora em atender o cliente;
- Melhorar o relacionamento com o cliente, sempre solicitando um *feedback*,

para o processo de melhoria continua;

- Manter o cadastro atualizado dos clientes, para que em datas comemorativas, (aniversário do cliente), enviar se possível, gratuitamente um (01) garrafão de água mineral, esse efeito seria bem positivo para a empresa.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7ª ed, Rio de Janeiro, 2014.
- COUTER, Mary, **Administração**, 5ª ed, Rio de Janeiro, 2008.
- DAFT, Richard, **Administração**, 6ª ed, São Paulo, 2005.
- DRUCKER, Peter F, **Inovação e Espírito Empreendedor**, 1ª ed, São Paulo, 2013.
- HEIZER, Jay , **Administração de Operações**, 6ª ed, São Paulo, 2003.
- MAXIMINIANO, Antônio, **Teoria Geral da Administração**, 7ª ed, São Paulo, 2004.
- RENDER, Barry , **Administração de Operações**, 6ª ed, São Paulo, 2003.
- ROBBINS Stephen P, **Administração**, 4ª ed, São Paulo, 2003.
- SNELL, Bateman, **Administração Novo Cenário Competitivo**, 2ª ed, São Paulo, 2006.
- TUBINO, Dalvio, **Manual de Planejamento e Controle da Produção**, 2ª ed, São Paulo, 2009.

MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE COLABORADORES DA EMPRESA NORDIL

Hamilton Soares Bezerra
hamiltonsoaresb@gmail.com.br

Profa. Ma.Maíra Correia Lima e Vasconcelos
mclvasconcelos@hotmail.com

RESUMO

O marketing de relacionamento entre os colaboradores das empresas tornou-se cada vez mais necessário para que haja uma maior interação e melhoria nos processos internos entre os mesmos, trazendo assim um ambiente satisfatório para o trabalho, uma maior interação até mesmo entre os diferentes setores, uma boa influência na melhor produtividade que o colaborador possa executar e uma melhoria de forma considerável na sinergia das atividades que são trabalhadas dentro e até mesmo fora da empresa. Esse trabalho buscou compreender através de uma pesquisa quantitativa como é a visão que os colaboradores têm sobre os seus colegas de trabalho, tanto no lado pessoal quanto no lado profissional, fazendo assim com que os mesmos pudessem refletir melhor sobre esse tema do marketing que é tão importante para as empresas. Este tema não é tão comum ser abordado dentro das empresas de forma espontânea, porém, todos conhecem sobre o assunto e querem dar suas opiniões sobre como poderia se sentir melhor em seu ambiente de trabalho. Por isso pode-se concluir com este trabalho que os colaboradores gostam de trabalhar em seus ambientes de trabalho e se sentem muito bem diante dos seus colegas de setor.

Palavras chave: Marketing. Colaboradores. Interação. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

Relationship marketing among corporate employees has become increasingly necessary for greater interaction and improvement in internal processes between them, thus bringing a satisfying work environment, greater interaction even among different sectors, a good influence on the better productivity that the employee can execute and a considerable improvement in the synergy of the activities that are worked inside and even outside the company. This work sought to understand through a quantitative research how employees view their colleagues on the personal side as well as on the professional side, thus enabling them to better reflect on this marketing theme that is so important for businesses. This topic is not so common to be approached within companies spontaneously, however, everyone knows about the subject and they want to give their opinions on how they could feel better in their work environment. So it can be concluded from this work that employees like to work in their work environments and feel very good in front of their colleagues of the company.

Keywords: Marketing. Contributors. Interaction. Work environment.

1 INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento são todas as ações tomadas nas organizações para criar uma forma de manter um relacionamento saudável e produtivo com os seus clientes internos e externos. Os colaboradores das empresas precisam se sentir bem em seu ambiente de trabalho, e é bom que os mesmos conheçam mais claramente os seus colegas de trabalho e também os seus gestores, isso faz com que se tenha um bom relacionamento dentro do ambiente em que se trabalha mantendo assim uma boa sinergia. É importante também não somente o conhecimento dos colaboradores do próprio setor, mas também os dos diferentes setores que a empresa tenha.

Segundo a visão de McKenna (1993, p. 6), “O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria”.

Neste sentido, o problema de pesquisa apresenta o seguinte questionamento: Como é trabalhada a relação do marketing de relacionamento entre colaboradores da empresa Nordil?

Este trabalho é relevante para identificar como funciona o marketing de relacionamento na empresa Nordil, a fim de mostrar aos colaboradores dos setores algumas melhorias que poderão ser aplicadas para aprimorar este relacionamento. É importante conhecer esta relação para identificar onde há possíveis oportunidades de melhorias para que com isso, ambas as partes possam trabalhar de maneira mais eficiente e harmoniosa.

É de extrema importância para a empresa, que todos os profissionais envolvidos diretamente no negócio, estejam motivados e sempre dispostos a dar o melhor de si em sua produtividade. Sendo assim, vale salientar que além de contribuir academicamente ao reforçar o tema junto aos clientes internos, é importante saber que este tema tem maior difusão de conteúdo voltado para o cliente externo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MARKETING

Kotler (1998, p. 27) afirma que “marketing é um processo social e gerencial

pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através de criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

O marketing está voltado para atender as necessidades e desejos que as pessoas tem, é importante que a empresa que esteja oferecendo o produto ou serviço conheça bem o seu mercado consumidor, isto fará com que o atendimento para com o cliente aconteça de maneira muito mais eficiente.

Existe uma grande necessidade por parte das empresas que é a de conquistar e principalmente manter os seus clientes fidelizados, estas empresas sempre se encontram na tentativa de descobrir qual o melhor produto para atender as necessidades dos clientes para que os mesmos se sintam importantes e voltem a comprar bens materiais ou até mesmo serviços.

A procura de como oferecer um melhor atendimento para que os clientes se sintam bem tratados dentro ou até mesmo fora das organizações é uma busca interminável.

2.2 EVOLUÇÃO E FOCO DO MARKETING

2.2.1 O marketing com foco na produção

A produção foi o foco principal do marketing até o início da década de 30, onde a grande importância que as empresas davam para que pudessem conquistar os seus clientes era o oferecimento da maior quantidade de produtos possíveis.

Ao falar-se que uma empresa era boa para se fazer negócios, logo, os clientes entendiam que esta empresa tinha a capacidade de fabricar uma quantidade muito alta de produtos e que a mesma tinha em sua posse o estoque suficiente para suprir a necessidade de quem a procurasse.

A importância também de se ter uma boa quantidade de estoque era de que os produtos poderiam ser vendidos a um preço de mercado mais competitivo, pois a fabricação em massa e distribuição ampla proporcionava uma considerável flexibilidade nos preços oferecidos aos consumidores.

Segundo a visão de Kotler (1998, p. 35), “o conceito de produção assume que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem amplamente disponíveis e forem de preço baixo”.

Por esse motivo as empresas que possuíam os maiores estoques nessa

época eram as que tinham a maior fatia de mercado, pois, enquanto maior a produção, mais barato se tornava o custo de fabricação.

2.2.2 O marketing com foco no produto

A principal preocupação nesta fase é a da qualidade com que os produtos são fabricados, os clientes precisam sentir que o produto foi bem elaborado, que terá uma boa durabilidade e que os defeitos de fabricação sejam quase nulos, ou seja, as empresas precisam passar confiança para os seus clientes através dos produtos oferecidos.

De acordo com Kotler (1998, p. 35), “o conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras”.

Os produtos precisam ser melhorados constantemente mostrando cada vez mais excelência na qualidade para acompanhar as necessidades e exigências que o mercado proporciona.

2.2.3 O marketing com foco na venda

Os clientes por si só não têm a motivação necessária para consumir os produtos conforme as empresas precisam para se manterem ativas no mercado, eles ficam na inércia e por isso o marketing voltado para a venda serve para persuadir esses clientes a comprarem determinados produtos.

Sobre este foco, Pizzinatto (2005, p. 10), afirma que “os consumidores, por vontade própria, normalmente não comprariam os produtos em quantidade suficiente”.

Entretanto é importante salientar que no marketing os produtos precisam ser oferecidos aos clientes para que sejam consumidos em menor tempo possível para fazer girar os ciclos dos produtos e das demandas. Nem sempre o consumidor irá comprar apenas pela necessidade que tem, a compra também poderá ser feita pelo impulso que o marketing proporciona.

2.2.4 A evolução do marketing para o marketing de relacionamento

Segundo a visão de Gioia (2006, p. 43):

Na gestão do relacionamento com clientes, as empresas devem esquecer o marketing do passado, baseado em técnicas elaboradas de dentro para fora, e pensar no novo marketing, de fora para dentro. Em outras palavras, as estratégias devem partir dos clientes atuais e potenciais e ser criada uma filosofia de gestão com foco na manutenção e retenção desses clientes.

Com esta linha de raciocínio, pode-se entender que por volta da década de 90 o marketing trabalhado nas organizações fazia uso de técnicas que procuravam impactar os clientes de dentro para fora das empresas, neste período começaram a surgir as tecnologias mais avançadas, com isto foi percebido que se tornara cada vez mais fácil conseguir coletar, analisar e avaliar uma gigantesca base de dados dos clientes. Nesta época as organizações notaram que poderiam fazer um melhor uso da tecnologia disponível e ter uma aproximação muito mais específica com os seus clientes, podendo direcionar produtos, propagandas, ações de merchandising e muito mais, para que pudesse chamar a atenção dos clientes de forma muito mais eficiente.

Com o marketing altamente direcionado para públicos específicos, as empresas passaram a notar que realmente o cliente se sentia mais importante ao ser chamado até mesmo pelo nome em propagandas de produtos enviadas por e-mail ou redes sociais, com isso o aumento da fidelidade dos clientes foram crescendo cada vez mais e foi se estabelecendo laços empresariais cada vez mais fortes entre empresas para alcançar o máximo de clientes possíveis.

Stone, (2002, p. 202), afirma que “as expectativas dos clientes continuam aumentando – eles querem mais, mais rápido, melhor e mais barato [...]. As empresas sentem-se pressionadas a inovar e a explorar novas tecnologias”.

As tecnologias avançadas ajudaram as empresas a se aproximarem cada vez mais de seus clientes, por outro lado, estes clientes também começaram a usar a tecnologia disponibilizada ao seu favor, fazendo uso de pesquisa, comparativo de produtos, compras em lojas virtuais, conhecimento diferenciado do produto a ser adquirido, entre outros benefícios, com isso a exigência desses clientes aumentaram de maneira proporcional a evolução do marketing. Portanto, ao ponto em que se tornou mais fácil as empresas conseguirem atingir os clientes com suas estratégias de marketing através da tecnologia, ficou também mais fácil para os clientes

mudarem seu local de compra de acordo com a empresa que oferece os melhores produtos e serviços especializados.

2.3 FUNÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM EMPRESAS

As empresas precisam estar atentas em quais tipos de tecnologias estão sendo utilizadas no mercado para garantir, primeiro a continuação da fidelização de seus clientes e também para prospectar novos clientes, segundo para que estas empresas possam continuar firme no mercado consumidor. A preocupação maior é de manter o contato com seus clientes para que se tenha ou para que se consiga um bom relacionamento entre as partes envolvidas.

2.3.1 Serviços oferecidos aos clientes

O aumento dos serviços oferecidos aos clientes é uma comprovação de que as empresas estão se preocupando com o melhor atendimento ao cliente, não adianta somente o ato da venda em si, hoje em dia o cliente busca o contato, a atenção cada vez mais voltado para ele. Alguns treinamentos e/ou até mesmo momentos de descontração podem ser oferecidos aos colaboradores para que os mesmos estejam mais harmoniosos entre si e interajam melhor no setor.

Gioia (2006, p. 47), afirma que o CRM “exige, justamente, interações frequentes com os clientes, sendo portanto, essencial que a empresa planeje essas interações e que estas se traduzam em serviços”.

Após o ato efetivo da compra, as empresas não podem simplesmente esquecerem os clientes, as mesmas precisam oferecer interações para os mesmos, utilizando os meios tecnológicos disponíveis, como por exemplo: e-mail, correspondência, mensagens de textos, telefonemas, sites com facilidade de manuseio, entre outros meios.

Utilizando dos meios de comunicações corretos, haverá uma facilidade no contato direto com os clientes (internos e externos), com isso pode-se observar uma maior interação entre todas as partes envolvidas no negócio. Quando a empresa melhora sua comunicação de modo geral, fica claro o entendimento de todas as mensagens que são passadas. Quando existem ruídos nas mensagens que são

transmitidas entre os colaboradores, fica evidente o aumento considerável de erros nos processos internos da empresa, e o retrabalho também aumenta de forma demasiada.

Os colaboradores das empresas precisam ter a conscientização de que todas as funções que fazem, beneficiam de maneira direta ou indiretamente os clientes externos da empresa, ou seja, o marketing deve ser aplicado também de maneira interna para que todos os que fazem a empresa, entendam que o consumidor final precisa de todo suporte necessário para se sentir melhor atendido.

Gioia (2006, p. 48), afirma em seu livro que “em geral, a maior parte das pessoas numa empresa não têm contato com os clientes; por isso, não se sentem responsáveis pelo seu atendimento e satisfação”.

É essencial para a empresa, que os gestores trabalhem esta motivação com seus colaboradores, para que os mesmos possam dar o melhor de si em suas funções, sabendo que existe sempre alguém que depende de seus serviços.

2.3.2 Contato da empresa com o cliente

A forma individualizada de tratar cada cliente interno como se fosse único, faz com que os mesmos se sintam cada vez mais próximos da empresa, essa proximidade retrata que houve em vários momentos, atenções voltadas para estes colaboradores. Por isso, tratar o funcionário pelo nome, é mostrar a importância que o mesmo tem para a organização, fazendo que o mesmo tenha a sensação de que não é somente apenas mais um colaborador qualquer, pelo contrário, o mesmo percebe que é especial e que tem a importância e suporte personalizado, caso precise em algum momento.

No entanto, a empresa precisa manter sempre o contato próximo com o colaborador fazendo uso de uma ou mais mídias disponíveis, mesmo que ele não esteja precisando de algum suporte, tendo a cautela também para que o colaborador não se sinta sufocado pelo excesso de proximidade, pois o funcionário sabe da importância que tem para a empresa, mas também sabe que não deve ser o tempo todo manipulado pelos seus gestores. Este contato dos gestores com os colaboradores não poderá acontecer de forma excessiva e abusiva, deverá haver cautela de ambas as partes.

2.3.3 Fidelizando clientes

Os clientes internos precisam ter seus estímulos motivacionais sempre aguçados, caso contrário, os mesmos começam a entrar em zona de conforto e conseqüentemente começam a trabalhar de forma mais mecânica, e quase sempre somente por dinheiro. Quando o colaborador está motivado e sabe que é reconhecido pelo seu esforço, o mesmo trabalha de forma muito mais prazerosa, por isso a importância de se ter um bom relacionamento entre os colaboradores de toda e qualquer empresa.

O colaborador precisa sentir sua importância dentro da organização, pois quando se sabe da importância do trabalho, e quais são os benefícios que este trabalho trás para a empresa e também para o colaborador, é notório que isto traz uma satisfação maior para todos. Com isto o comprometimento do funcionário é consideravelmente aumentado e sua produtividade também sobe de forma eficiente.

Gioia (2006, p. 49), afirma que:

É essencial atender às necessidades, desejos e valores dos clientes, motivo pelo qual a comunicação deve constantemente reforçar a percepção positiva com mensagens certas nos momentos certos, pela mídia adequada.

A empresa e os colaboradores precisam entender as necessidades um do outro, não adianta somente a empresa ou somente o funcionário querer que o outro o entenda, é preciso ter uma boa conversa entre ambas as partes para que todos fiquem satisfeitos. A empatia deve se tornar mais proeminente em todos os casos para que se evite acontecer problemas de mal entendimento nas mensagens que são passadas pelos funcionários em suas atividades e processos cotidianos.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com a visão de Limeira (2013, p. 301), o marketing de relacionamento é:

Uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

O marketing de relacionamento não está relacionado exclusivamente aos

clientes externos que uma empresa possui, este tema envolve todas as pessoas que estão participando de um determinado negócio.

A excelência no relacionamento que as empresas precisam ter com seus clientes é de extrema importância para manter a fidelização dos mesmos. Há tempos que esse é um dos fatores primordiais para que as empresas consigam alcançar níveis mais altos de satisfação dentro do mercado e também

para que se mantenham bem vistas na opinião do público que utiliza seus produtos ou serviços oferecidos.

A competitividade que o mercado tem faz com que as empresas procurem sempre estar em melhoria contínua, aprimorando os processos de fabricação de seus produtos ou nos processos de seus serviços executados. Mas como tudo tem um limite, chegou um momento que os níveis das empresas começaram a se igualar, fazendo com que passasse a ser necessário uma busca mais detalhada ainda da conquista e fidelização dos clientes.

Segundo Kotler (1998, p. 619), “os vendedores devem monitorar os clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras”.

Sendo assim, o marketing de relacionamento passou a ser uma valiosa ferramenta, pois as empresas notaram que quando se dá a verdadeira importância aos seus clientes, os mesmos passam a se sentir bem em utilizar os produtos ou serviços que a empresa oferece, conseqüentemente esses clientes passam a defender gratuitamente a marca da empresa prospectando novos consumidores.

Uma das melhores formas de se conquistar o cliente é na propaganda pelo boca a boca, pois quando se tem alguém próximo que demonstra uma indicação e satisfação na utilização de algum produto ou serviço, torna-se muito mais confiável e passa-se uma credibilidade muito alta para quem não conhece a empresa ou a marca.

Mesmo conquistando e fidelizando os clientes externos, as empresas começaram a perceber que também precisavam cuidar de seus clientes internos (colaboradores), oferecendo melhores condições de trabalho e também os benefícios necessários, como plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação, licença maternidade e paternidade, entre outros. Isto serve para que os colaboradores trabalhem sentindo que estão sendo bem cuidados pela empresa e sendo assim, os mesmos passaram a trabalhar mais motivados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho foi elaborado através de uma pesquisa quantitativa, que tem como objetivo principal coletar uma certa quantidade de informações para ter um embasamento mais apurado sob determinado assunto, esse método reduz as amostras sintetizando os dados de forma numérica para análises posteriores mais precisas. A empresa dispõe de trinta e cinco funcionários internos, porém, apenas vinte e dois colaboradores se disponibilizaram para responder um questionário com sete perguntas e expuseram suas opiniões.

De acordo com Lakatos (*apud* Sabino, 1966, p. 204) “a análise se efetua com toda informação numérica resultante da investigação, que se apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas”.

O trabalho tem caráter bibliográfico, pois foram utilizados livros e *sites* para que se tenha informações mais embasadas sobre o marketing de relacionamento e suas atribuições, estas pesquisas também serviram para uma melhor absorção do assunto explorado, uma vez que nem todas as pessoas tem o conhecimento aprimorado sobre este tema.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISAS UTILIZADAS NO TRABALHO

Como instrumento principal para a coleta de dados foi utilizado um questionário que facilitou o entendimento das informações de forma que ficou claramente explícita a ideia do projeto.

Segundo Lakatos (2011, p. 290), a pesquisa quantitativa “é a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que emprega questionários”.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA E POPULAÇÃO

A pesquisa foi realizada nos setores da empresa Nordil com os colaboradores para fazer o levantamento das informações de como é aplicado o marketing de relacionamento entre os mesmos. A população (vinte e dois funcionários de trinta e cinco que a empresa dispõe) que foi abordada pelo questionário, foi ideal para a coleta dos dados, pois a mesma trabalha sempre em conjunto com outros colaboradores (sendo sempre dois ou mais em cada setor), o que deixa as respostas mais concisas, com mais credibilidade e com pouca margem de ruídos de comunicação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Devido o principal objetivo deste trabalho ser o de verificar como funciona o marketing de relacionamento entre os colaboradores da empresa Nordil, foi aplicado um questionário com sete perguntas e vinte e dois colaboradores se disponibilizaram a respondê-lo, com esse levantamento das informações obtidas, pôde-se fazer abaixo as seguintes análises:

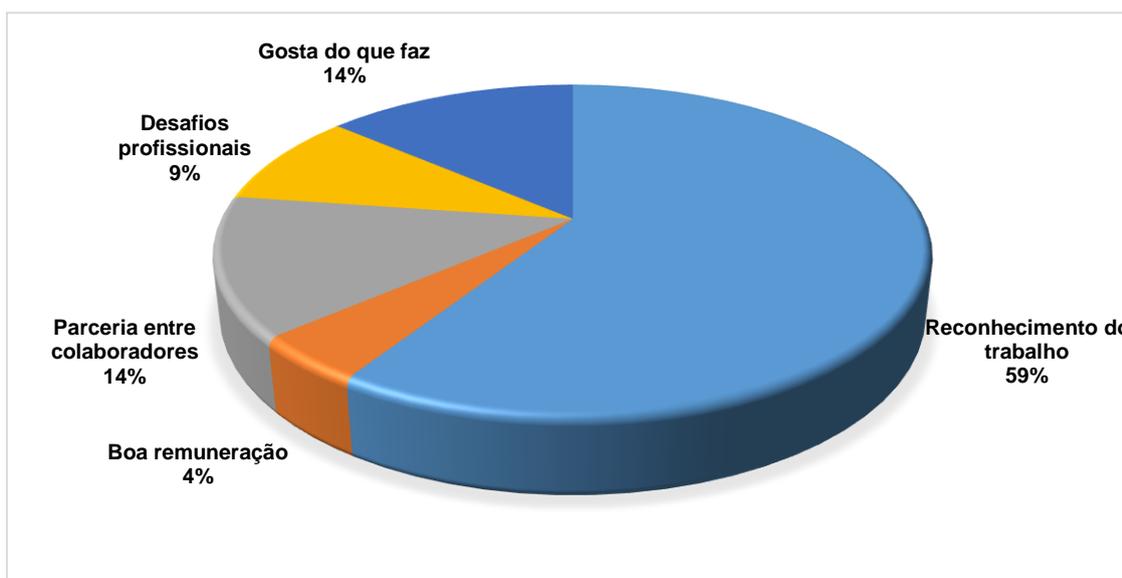


Gráfico 01: Funcionários motivados.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

O gráfico 01 refere-se a pergunta sobre o que deixa os funcionários mais motivados em seu ambiente de trabalho, 59% dos colaboradores responderam que é o reconhecimento do trabalho que os mesmos executam. Foi observado que sem reconhecimento torna-se difícil ter a motivação necessária para executar o trabalho como realmente deve ser feito.

Outras duas respostas que se destacaram dentre as outras foram em relação a parceria que os colegas de trabalho têm quando um precisa do outro para executar determinada função e também em relação aos mesmos informarem que um dos motivos que os deixam motivados também é o fato de trabalhar fazendo o que gostam. De acordo com as respostas analisadas, esses três motivos foram os que mais se destacaram como sendo os principais para que a motivação no ambiente de trabalho se mantenha constante.

Vale salientar que, segundo a visão de Cerqueira (1994, p. 42), “a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades”. Por isso deve-se ter cautela ao tocar neste assunto, pois os estímulos motivacionais que servem para uma pessoa, podem claramente não servir para outra, é preciso ter coerência.

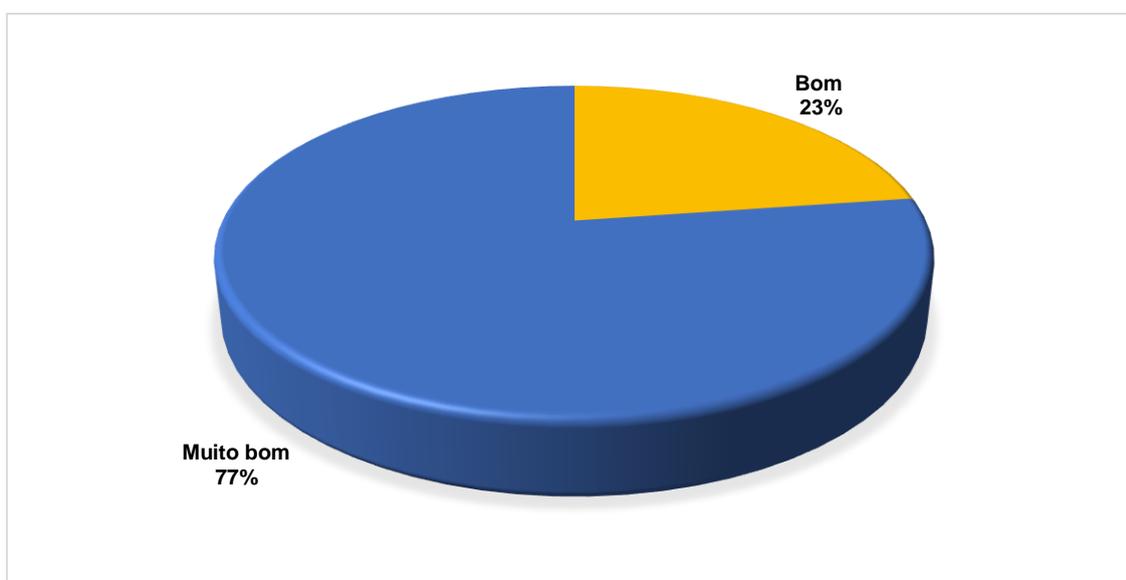


Gráfico 02: Relacionamento profissional.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Quando perguntado como o colaborador considera o seu relacionamento profissional com os colegas do setor, 100% responderam que gostam dessa relação e não tem problema com nenhum outro colaborador.

Pelas respostas analisadas, pôde-se observar que nenhum dos respondentes tem problemas profissionais com seus colegas de setor, pelo contrário, os mesmos gostam do relacionamento profissional que tem e querem manter do jeito que está.

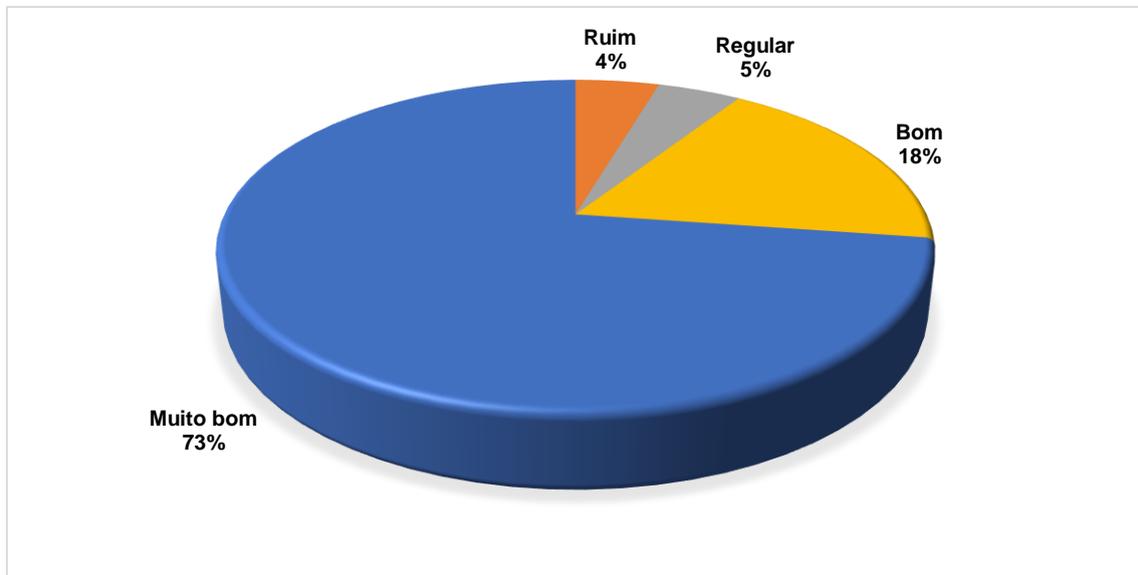


Gráfico 03: Relacionamento pessoal.
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Com relação ao nível de satisfação no relacionamento pessoal entre os colaboradores, 73% dos funcionários responderam que acham esse relacionamento muito bom, apenas um (4%) respondeu que acha esse relacionamento ruim. Foi observado que a maioria dos colaboradores gostam do relacionamento pessoal que tem com seus colegas de setor, apenas uma pessoa informou que não mantém nenhum contato com seus colegas de trabalho fora da empresa, por isso esse relacionamento não é tão bom quanto deveria ser.

Os colaboradores deveriam manter contato também fora da empresa para construir uma amizade com seus companheiros de trabalho, mas sempre procurando evitar a mistura desses relacionamentos pessoal e profissional para que um não atrapalhe o outro.

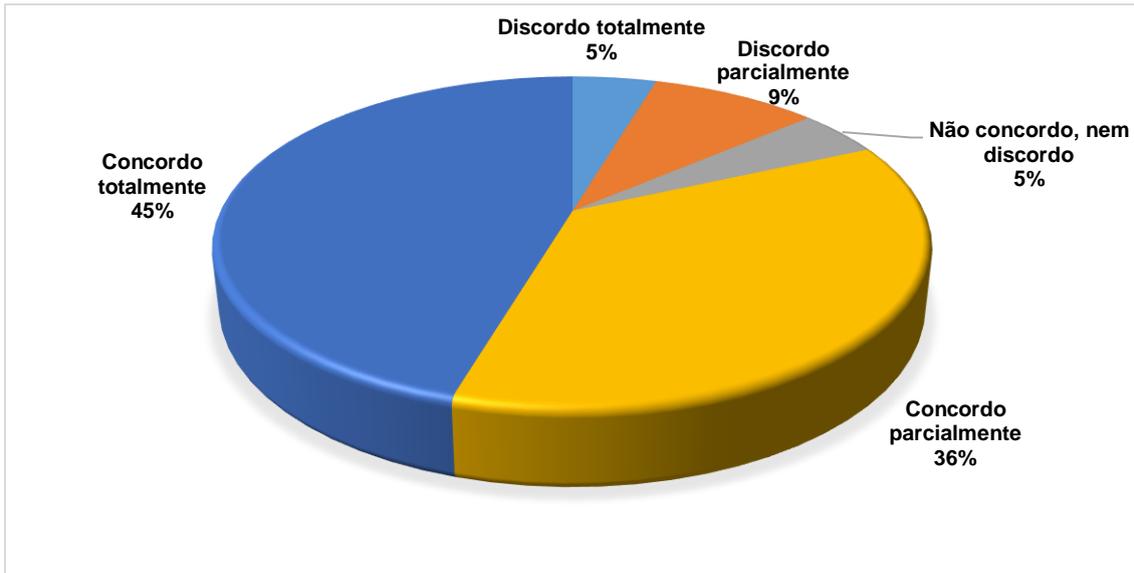


Gráfico 04: Relação pessoal pode atrapalhar a profissional.
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Quando perguntado se os colaboradores acham que a relação pessoal pode atrapalhar a profissional e vice-versa, 45% e 36% dos colaboradores responderam respectivamente que concorda totalmente e parcialmente que o relacionamento profissional pode sim atrapalhar o pessoal e vice-versa.

Segundo Davel (2001, p. 31) “pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de se valor, sua raridade, suas insubstituíveis qualidades humanas”.

As pessoas precisam ser valorizadas dentro e fora dos seus setores de trabalho, só não podem permitir que estas valorizações comprometam seus relacionamentos pessoais e profissionais.

É sabido que todo e qualquer funcionário precisa saber diferenciar o lado profissional do pessoal, pois quando essas duas áreas se misturam começam a surgir alguns problemas que envolvem limites que devem ser respeitados entre os colaboradores.

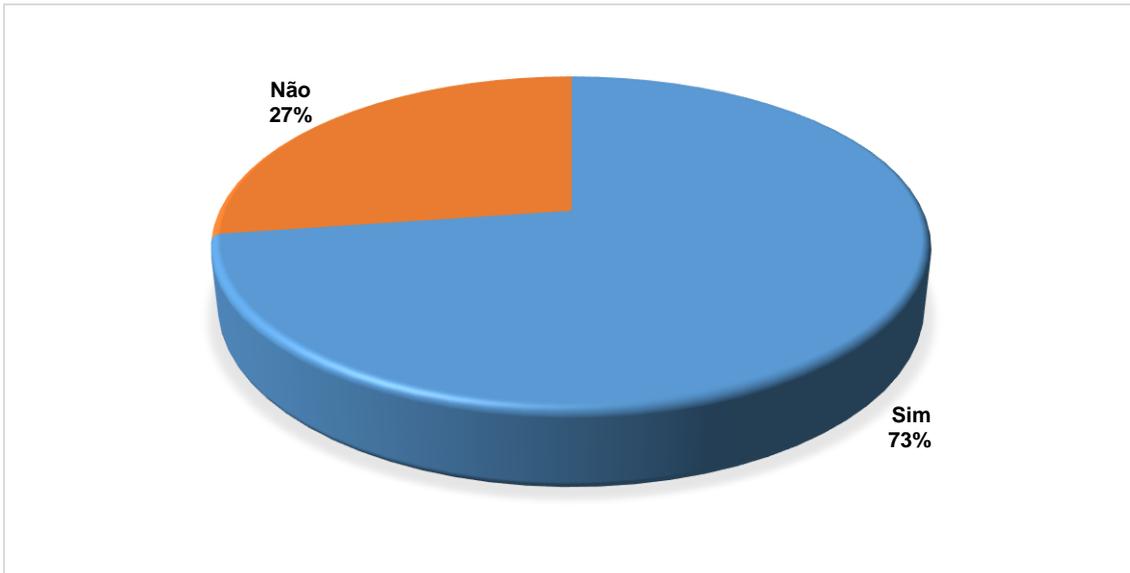


Gráfico 05: Relacionamento pode melhorar.
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Quando perguntado se o relacionamento entre os colaboradores poderia melhorar, 73% respondeu que deveria sim melhorar e justificaram dizendo que deveria haver mais empatia entre os colaboradores.

É sabido que nem todos os dias a ida ao trabalho vem acompanhada do melhor desempenho, às vezes os colaboradores vão ao trabalho, não produzem de forma satisfatória e por isso são cobrados de forma dura. Quando na verdade uma boa conversa poderia resolver o problema do colaborador que não está produzindo.

Às vezes o clima organizacional de uma empresa precisa ser melhorado para que o funcionário se sinta mais motivado. Segundo a visão de Chiavenato (2002, p. 531) “a cultura organizacional influencia o clima existente na organização”. Sendo assim pode-se perceber que na maioria das vezes será necessário um esforço em conjunto para que a relação melhore, este esforço dará empatia aos colaboradores.

Os outros 27% dos colaboradores responderam que essa relação já é boa o bastante para se trabalhar tranquilamente em seus respectivos setores.

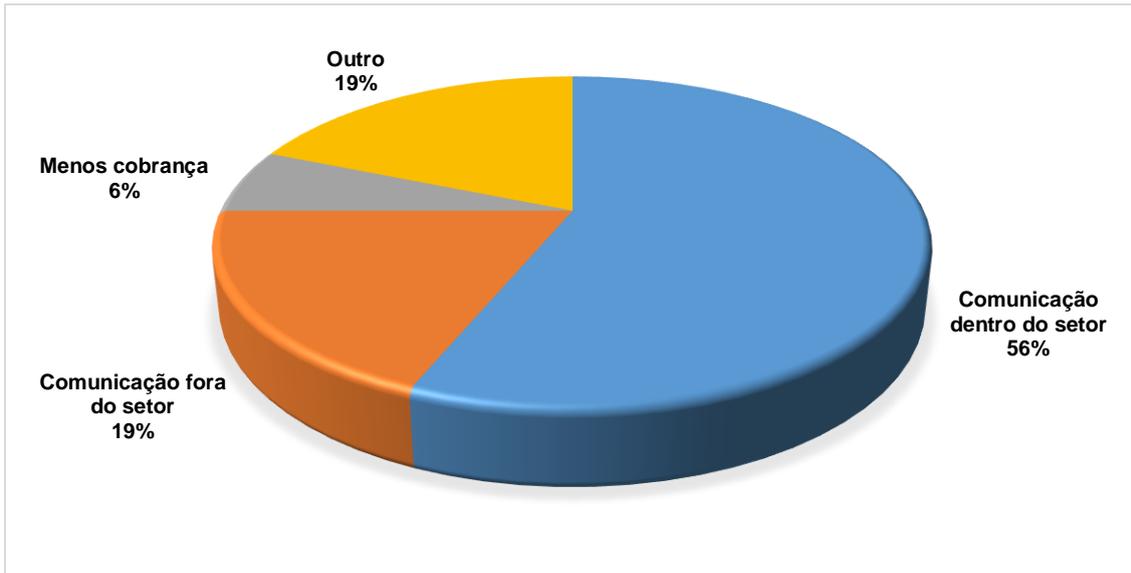


Gráfico 06: Relacionamento pode melhorar, justificativa.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Segundo 56% dos colaboradores que responderam à pesquisa, o relacionamento profissional poderia melhorar se houvesse mais comunicação entre os colaboradores dentro do setor.

Para que haja uma boa sinergia no ambiente de trabalho deve existir uma boa comunicação entre os colaboradores, dentro e fora do seu setor, pois existem muitos setores que dependem um do outro para que determinados processos sejam concluídos com sucesso. É notório que dentro de cada setor a comunicação é mais clara e eficiente, porém, quando os setores precisam se comunicar, começam a aparecer alguns ruídos de comunicação. Não é bom que haja rivalidade entre setores, pelo contrário, cada setor deve trabalhar visando a melhoria em conjunto, pois todos trabalham para um mesmo propósito e precisam se entender da forma mais clara possível.

Para Chiavenato (1997, p. 181):

Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Por isso, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e a envia na forma de um sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um determinado canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado.

É preciso passar uma mensagem clara para o receptor para que seja evitado ao máximo as interpretações com ambiguidades, desperdício de tempo, retrabalho e baixo desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho.

Outro dado dessa pergunta (6%), que chama a atenção é com relação a existência de uma cobrança entre os próprios colaboradores em determinadas atividades que deixa o trabalho um pouco tenso em alguns momentos. Isto também pode ser melhorado com a comunicação.

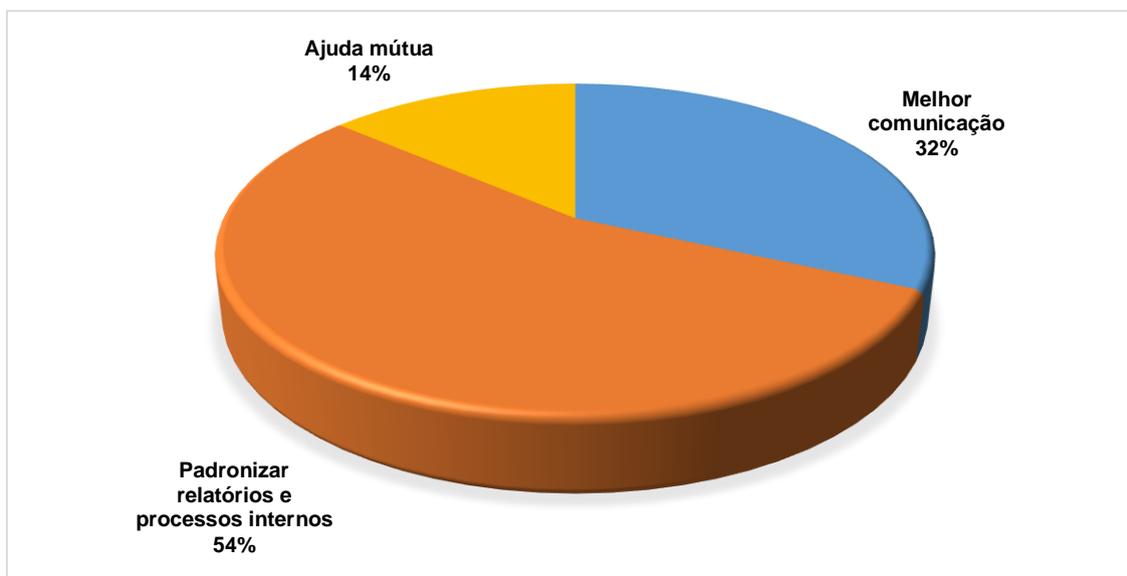


Gráfico 07: Atividades mais eficientes.

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Quando perguntado o que poderia ser feito para tornar as atividades de cada um mais eficiente, 54% respondeu que deveria haver uma maior padronização dos relatórios e processos que são executados dentro do setor.

Observou-se que os processos internos que são executados dentro de cada setor por mais de uma pessoa, precisam ser padronizados, pois isto evitará muito retrabalho e também poderá deixar a execução das atividades mais eficientes.

A comunicação entre os colaboradores deve ser trabalhada para melhorar constantemente, pois a falta da mesma pode causar muitos problemas. Foi percebido que a má ou até mesmo a falta de comunicação é um fator que incomoda muito os funcionários em seus setores.

De acordo com Brum (1994, p. 22), “a comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, uma vivência, um sentimento entre pessoas, portanto, a comunicação humana é social”.

É preciso levar em consideração que a comunicação é determinada por fatores emocionais, psicológicos, situacionais e também pela percepção

peçoal de cada um, por isso precisa ser melhor compreendida entre as pessoas.

5 CONCLUSÃO

Com relação ao que foi exposto neste trabalho, fica evidente que o marketing de relacionamento entre os funcionários precisa ser trabalhado de forma clara dentro das organizações, pois é notório que o relacionamento que os colaboradores têm entre si, torna mais eficiente as atividades que são executadas.

Portanto, é preciso salientar que os objetivos propostos por este artigo foram alcançados, tendo em vista que foi extraído o máximo de informações sobre a visão que os colaboradores têm sobre seus relacionamentos pessoais e profissionais com seus companheiros de trabalho.

De uma forma geral, foi percebido que os funcionários têm um bom relacionamento com os seus colegas de setor e os mesmos gostam do que fazem, isto reflete no marketing de relacionamento que é trabalhado entre os colaboradores de forma direta ou até mesmo indireta.

Diante da pesquisa que foi aplicada, é perceptível que existem alguns pontos de melhorias que poderão ser aplicados pontualmente, sendo eles: padronização de relatórios, padronização de procedimentos internos e principalmente a comunicação que foi o ponto mais abordado entre os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competência. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIOIA, Ricardo Marcelo (Coord.). **Marketing perspectivas e tendências**. São

Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas S. A., 1998.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas S. A., 2011.

LIMEIRA, Tânia M. V. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas S. A., 2005.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MASCHTYNGER, Liz. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2006.

O IMPACTO DOS TREINAMENTOS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA NOS RESULTADOS DAS CORPORações

Jaqueline Andréia Posselt

Profa. Ma. Luciana Rabay Butcher
luciana@brazilliant.com.br

RESUMO

Em decorrência da globalização, atualização em conhecimento através de treinamentos, vem se mostrando primordial nas corporações. No contexto atual, a capacitação de funcionários se tornou indispensável para as empresas alcançarem as metas organizacionais e sucesso empresarial, ganhando assim vantagem competitiva no mercado em que estão inseridas. Treinamento é um processo educacional que gera crescimento e mudanças nas corporações, através da mudança de comportamento que gera nas pessoas que o vivenciaram. Um conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente dentro da organização. A pesquisa estuda qual o impacto da Educação Corporativa nas empresas que já se abriram e implementaram essa idéia em sua cultura. Há diferentes formas de implementação da Educação Corporativa, e deve sempre estar alinhado com os objetivos das corporações. O fato do colaborador se entender parte do contexto e saber que a organização está preocupada com o desenvolvimento dele e o crescimento dele, também é uma grande parcela dos resultados finais, pois isso influenciará diretamente na própria atividade dele nas atividades diárias que ele já executa.

Palavras-Chave: Educação Corporativa, Treinamento, Gestão de pessoas.

ABSTRACT

As a result of globalization, many corporations have looked for training as the way to bring new information and update internal knowledge. Nowadays training of employees has become indispensable for companies to achieve organizational goals and business success, thus gaining a competitive advantage in the market in which they are inserted. Training is an educational process that generates growth and changes in corporations. This is possible change in behavior and mentality it can cause in their participants. Training can also be defined as a set educational practices designed to promote employee development opportunities, to help them act more effectively within the organization. The research studies the impact of Corporate Education on companies that have already opened up and implemented this idea in their culture. There are different ways of implementing Corporate Education, and should always be aligned with corporate goals. The fact that the employee understands part of the context and knows that the organization is concerned with his development and growth is also a large portion of the final results, as this will directly influence his pro activity in the daily activities that he already performs.

Keywords: Corporate Education, Training, People Management.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual falar de conhecimento é falar sobre uma das ferramentas fundamentais para resultados corporativos positivos, devido as transformações ocorridas nos âmbitos sociais, econômico, político, cultural e tecnológico em decorrência da globalização.

Drucker (1997) defende a ideia de que o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou mão de obra, mas sim o conhecimento. Ele utiliza o termo “economia do conhecimento”.

Neste trabalho será estudado essa premissa do conhecimento ser um dos principais recursos que agrega valor aos negócios, buscando informações para saber qual o real ganho e resultados da empresas que investem nessa área, e qual o impacto na lucratividade das empresas que praticam isso como algo já implementado em sua cultura organizacional.

A visão de Educação Corporativa como cultura organizacional não se restringe às salas de aula. É preciso desenvolver processos organizacionais para criação de uma aprendizagem contínua, para potencializar o recurso intelectual e pessoal da empresa por meio de experiências compartilhadas, ações diferenciadas, informações privilegiadas e atuais, que vão além da qualificação atingindo competências e conhecimento (MUNDIM, 2002).

No cenário atual *turnover* alto em grande parte dos segmentos; empresas no mercado com os mesmos produtos, serviços; empresas em busca de um diferencial competitivo o presente projeto de pesquisa vem para estudar o viés da Educação Corporativa como um possível e provável diferencial competitivo esquecido, ou desconhecido.

Por isso, compreender como algumas empresas desenvolvem uma política de gestão focada em treinamentos é uma das problemáticas identificadas diante de visões tão diferentes de empresas que atuam inclusive em mesmos segmentos.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar a mudança e resultados que os treinamentos desenvolvem dentro das organizações.

1.1.1. Objetivos Específicos

- Conhecer o diferencial das empresas que investem na educação corporativa.
- Apresentar a contribuição que os treinamentos trazem para as empresas.
- Compreender as diversas formas e impactos do tema nos resultados, produtividade e clima organizacional.

2 O IMPACTO DOS TREINAMENTOS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Este artigo visa analisar o impacto da educação corporativa nos resultados das organizações, desta forma necessita de um embasamento teórico que traga uma visão de conceitos e educação corporativa, de treinamento e desenvolvimento, dos objetivos e resultados esperados por eles. Essa base teórica será apresentada nesta seção do artigo.

Para Roesch, (1999, p.107) a pesquisa bibliográfica “implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito”. Trata-se do estudo com base em material publicado, ou seja, material público que fornece instrumentos de análise a qualquer outro tipo de pesquisa.

A Educação Corporativa consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO & CERNY, 2005, p.24).

A visão inovadora da Educação Corporativa leva à reflexão do seu papel dentro das corporações, se mostrando de fundamental importância para que os interesses e expectativas da empresa e das pessoas sejam acasalados e como resultado disso, atendidos.

A Educação Corporativa apareceu no Brasil em meados do final do século XX, com a junção coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, otimizando as estratégias organizacionais para o desenvolvimento educacional de seus colaboradores, fornecedores e clientes, com a ampliação das competências individuais e organizacionais de capacitação (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

No mercado atual em que vivemos, as necessidades e demandas mudam a todo momento, para atender essas necessidades do mercado é preciso uma atualização constante, para ajustar-se mais eficazmente e de forma rápida. Para isso é preciso uma alteração no modo de atuação das organizações e dos indivíduos

que as formam, conseguindo deste modo acompanhar esse processo, e atender de forma ágil essas demandas.

Segundo Chiavenato (2004, p.360) um dos aspectos mais importantes da gestão de pessoas moderna, é a busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organização e pessoas. A única forma de superar os desafios do futuro das organizações e torna-las viáveis a longo prazo, é a vinculação à sua capacidade de desenvolver pessoas.

Já segundo Marisa Eboli, que é uma importante teórica que trouxe para o Brasil o conceito de Educação Corporativa, o tema está dividido em 7 princípios. Esses princípios estão descritos no quadro abaixo:

Princípios	Definição
1. Competitividade	Valoriza a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os em fator de vantagem competitiva diante dos concorrentes. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio do desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresarias e humanas.
2. Perpetuidade	Entende a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.
3. Conectividade	Privilegia a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.
4. Disponibilidade	Busca oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil acesso e uso, fazendo com que a aprendizagem possa ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar.
5. Cidadania	Estimula o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e de atuar pautados por posturas éticas e socialmente responsáveis.
6. Parceria	Estabelece parcerias internas com líderes e gestores e parcerias externas com instituições educacionais a fim de desenvolver continuamente as competências dos colaboradores.
7. Sustentabilidade	Busca ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também a busca de fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.

Quadro 1: Princípios de Sucesso da Educação Corporativa

Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

A divisão abordada é uma forma mais clara de compreensão sobre o tema,

que facilita também na aplicação dentro das organizações, tornando claro os resultados proporcionados pela Educação Corporativa.

Meister (1999), averiguou as que empresas com melhores práticas de Educação Corporativa possuem uma missão semelhante, independente de seu tamanho, área de atividades ou país em que atuam, que é: ‘atuar como parceira para que os funcionários consigam atingir um desempenho excepcional e a organização realize suas metas empresariais e seja reconhecida como líder em seu mercado’.

Evitar a desatualização de forma técnica, cultural e profissional, é o principal objetivo da educação corporativa. Uma definição final seria, um conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente dentro da organização.

2.1 T&D - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A Capacitação dentro do cenário corporativo ganhou espaço nos Estados Unidos em meados do século XIX quando teve início a necessidade de se qualificar a mão obra para o mundo empresarial que vinha emergindo. Porém a expressão Treinamento e Desenvolvimento

– T&D, surgiu somente na Década de 40 do século passado, também nos Estados Unidos, que em meio a guerra precisavam repor a mão de obra em função do alistamento militar. Ainda em meados do século passado as T&D passaram a gerenciar e desenvolver, não só as técnicas baseadas em habilidades, mas também o conhecimento, ante a demanda crescente da informação como aspecto competitivo às corporações. Neste momento o termo educação foi incorporado à expressão T&D ficando TD&E, depois para Educação Corporativa – EC – e ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida, (EBOLI, 2002, p. “185”).

Assim sendo, diversos os autores que versam sobre o tema, trazem esse aspecto de ser uma ferramenta estratégica à gestão empresarial a exemplo de Meister:

À medida que as companhias olham para o século XXI, mudança será constante. Novos consumidores, novos produtos, novos serviços, novas

alianças e novas oportunidades surgem destas mudanças. O objetivo real de uma EC é preparar todos os empregados de uma organização para tirar vantagem dessas mudanças emergentes e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias centrais do negócio. (MEISTER, 1999).

Meister ainda complementa dizendo que é dentro desse novo ambiente empresarial, que requer novas competências e mais complexas, que surge a EC como um “guarda-chuva estratégico” para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização (MEISTER, 1999).

Essa busca por capacitar todas as pessoas envolvidas no processo é uma ótima maneira de garantir qualidade e alinhamento em comunicação e atitudes, evitando retrabalho em todos os passos dos processos, e ganhando engajamento nos projetos.

Para compreender a importância das EC's tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (MEISTER, 1999).

Quando a organização recebe um funcionário novo, e ele está introduzindo-se no mercado de trabalho ou vindo de uma organização que não tem a cultura de desenvolvimento de seus funcionários, é preciso fazer um integração dele com essa idéia, e em primeiro plano mostrar casos de sucesso nesse âmbito dentro da organização, e as vantagens para o indivíduo e para organização dessa boa prática, para que esse novo funcionário “compre” a idéia, pois há uma grande diferença quando há engajamento do funcionário no projeto. Duas empresas podem efetuar o mesmo projeto de desenvolvimento com treinamentos, uma impondo a idéia sem explicar ganhos, ou razões, e a outra “vendendo” a idéia, os resultados serão extremamente diferentes, uma terá êxito pois atuou com assertividade, e a outra não alcançará os resultados pretendidos.

Eboli faz justamente essa reflexão sobre o que alavancou e fez com que as TD&E ou EC ganhassem espaço dentro das organizações, necessitando de mais estrutura: “A realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvidas a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios” (EBOLI, 2004, p. “46”).

Afinal organizações são formadas por pessoas, e se estas não evoluírem aquela também não evoluirá. E se pararmos para pensar nos principais “gargalos” das corporações hoje, se encontram em pessoas mal instruídas, erros comunicação gerando retrabalho e grandes custos.

A aprendizagem é definida por Chiavenato (2002) como um fenômeno que aparece dentro do próprio indivíduo como consequência dos esforços do mesmo, caracterizando-se pela mudança de comportamento que ocorre cotidianamente em todas as pessoas. Diante dessa proposta de evolução das práticas profissionais, os colaboradores necessitam de constantes atualizações.

Empresas que tem treinamento e desenvolvimento como prioridade, tem seus resultados explícitos ano após ano, pois estão evoluindo exponencialmente, estão dentro do que existe de mais atual em todos os campos de conhecimento, também incentivando seus funcionários pela busca de atualidades. Em um mundo onde as tecnologias trabalham cada dia mais em prol de redução de consumo, redução de custos, com objetivos de fazer mais, com menos e mais rápido, empresas que tem em sua filosofia a atualização constante, estão um passo á frente, tanto em lucratividade quanto em destaque.

Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

Essa é uma realidade já há algum tempo, as empresas que colocaram em prática essas idéias antes são as que estão em destaques hoje, todas empresas citadas na lista da Fortune das 100 maiores empresas do mundo, tem isso como filosofia, promover aprendizado individual e organizacional, o que garante seus resultados.

2.2 RESULTADOS NAS CORPORações

De acordo com Chiavenato (2009) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver transmissão de informações,

desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes, desenvolvimento de conceitos. O objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em ações.

O objetivo de investimentos em treinamentos por parte das companhias é para que cada indivíduo alcance um excelente nível de desempenho, e somente através de conhecimentos e habilidades adquiridas durante capacitação profissional o colaborador poderá tornar-se um profissional de alta qualidade, lapidando suas competências, e modificando atitudes de comportamentos, potencializando resultados nas organizações e conseqüentemente melhorando clima organizacional, o que influencia diretamente a produtividade.

Só o fato da empresa estar demonstrando interesse no funcionário, mostrando que ele é lembrado pela organização, já causa grandes mudanças em produtividade. O que ilustra muito bem isso, é o fato que ficou conhecido como efeito de Hawthorne, quando um pesquisador de Harvard, chamado Mayo, queria demonstrar numa fábrica da Western Electric, em Hawthorne, New Jersey, que havia uma relação direta e positiva entre a melhoria das condições de trabalho e sua produtividade. Uma das experiências constituiu simplesmente em aumentar as luzes da fábrica. Constataram que a produtividade dos trabalhadores aumentou. Quando estavam se preparando para continuar a estudar outra faceta do ambiente de trabalho, inadvertidamente os pesquisadores diminuíram as luzes para não misturar as variáveis. Adivinhem o que aconteceu com a produtividade dos trabalhadores? Continuou aumentando! Portanto o aumento da produtividade não foi causado pelas lâmpadas mais fortes e mais fracas, mas por alguém estar prestando atenção às pessoas. Como consequência disso decorre o fato de que se permite aos talentos e profissionais diferenciados se destacarem e mostrarem o potencial. A valorização do capital intelectual nunca foi tão valorizado como nos tempos idos, onde o conhecimento e as ideias surgem e ao mesmo tempo ficam supérfluas com tamanha rapidez que se requer exatamente um ambiente que permita o desenvolvimento desses capitais intelectuais.

Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

Os resultados disso decorrentes são: um maior engajamento, e aquele sentimento de pertencimento, uma vez que o profissional que se vê inserido por suas ideias e valorizado por suas capacidades, e ainda mais, estimulado ao desenvolvimento delas, encontra na organização o um verdadeiro estímulo aos seus próprios propósitos. Aliás, uma das premissas e características de se promover treinamentos é encontrar o equilíbrio entre os propósitos da organização e do indivíduo, ou seja, o alinhamento dos desejos e objetivos, fazendo com que este colaborador encontre na empresa o caminho para o seu futuro como profissional.

Segundo Felicíssimo (2001), a educação e o treinamento implicam na geração de uma forma de conhecimento, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos. Podendo incluir: habilidade, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, interpretação e utilização de dados para o desenvolvimento de estudos entre as equipes, uso de novas tecnologias e atendimento qualificado ao cliente. Todos estes projetos de treinamentos podem levar o funcionário a aumentar as oportunidades e ao enriquecimento do trabalho diante das atividades desenvolvidas.

Isso irá refletir claramente no cliente final, pois o cliente percebe a capacidade de seus funcionários no atendimento, na resolução de problemas, na habilidade de trato com pessoas. Às vezes até o cliente não percebe explicitamente, mas sai satisfeito, fidelizado e indicando a organização, que intrinsecamente é resultado do investimentos em capacitação, e conhecimento para seus colaboradores, o que os deixa capazes de realizar suas atividades com excelência, produtividade e dinamismo.

Felicíssimo (2001) relembra que investir no bem-estar e na satisfação do funcionário, além do processo de humanização e ética profissional, representa uma economia clara e específica de pessoas trabalhando satisfeitas com a atividade que desenvolvem, com isso acarretam uma maior produção e com mais qualidade, menos desperdício e sem ressentimentos.

Em empresas que não tem em seu planejamento a prática de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, quando acontece de ter colaboradores proativos, e que estão em busca de conhecimento, ocorre que, algumas vezes, buscam a qualificação individual, desatada da empresa que operam, conforme os suas pretensões e necessidades mapeadas por eles próprios.

Segundo Cerqueira (2009) diante da situação em que o colaborador possui a responsabilidade de planejar o seu próprio desenvolvimento, os objetivos são inseridos mais em um contexto individual, sem consideração às perspectivas da empresa. Neste sentido esse fato é válido somente quando os propósitos do trabalhador encontram-se com os da empresa, e também na necessidade de desenvolvimento da empregabilidade do ser profissional.

Para isso existem vários formatos de planejamento para desenvolvimento individual, como o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), que é uma ferramenta utilizada pelo RH e gestores para impulsionar o potencial de um indivíduo de maneira organizada e estratégica.

Pacheco (2005) define o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados.

Por sua parcela significativa social, as organizações necessitam ser eficientes. Com as transformações acirradas pelo uso cada vez maior das tecnologias de informação e comunicação, a gestão de pessoas envolve que colaboradores competentes e empenhados são componentes importantes para a sobrevivência e sucesso das organizações.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NUM MERCADO CADA VEZ MAIS COMPETITIVO

Uma das competências mais buscadas pelas empresas é o foco em resultados, capacidade de realizar, com qualidade e em menos tempo. Que nada mais é do que a capacidade de cumprir objetivos e metas, mobilizando pessoas para os objetivos ligados a estratégia organizacional, tendo atitudes criativas e eficazes para o cumprimento dos resultados, antecipando as oportunidades da vantagem competitiva para a organização. É a entrega do capital humano.

O ativo principal das organizações contemporâneas é o capital humano. Eles precisam gerenciar a si mesmo e ter autonomia. Dessa forma, é natural que sejam estimulados a enfrentar os desafios, para a criação do potencial corporativo. Na era da informação, a gestão do conhecimento é fator preponderante para o alcance da vantagem competitiva na economia global através do desenvolvimento de ferramentas como inteligência artificial, gerenciamento da informação, entre outros. Na visão da nova gestão de conhecimento entendem que o conhecimento é um processo, baseado em competências, habilidades e atitudes (GONÇALO E BORGES, 2010).

A aptidão humana e a informação são essenciais para as organizações, são os ativos intangíveis, que produzem benfeitorias para a organização através do capital intelecto. Mas mesmo na época em que vivemos hoje, ainda há um descompasso entre o conhecimento dos resultados que isso ocasiona e a ação de colocar em prática.

Para buscar a sobrevivência em um mercado competitivo, as organizações deveriam formatar sistema educacional voltado para o mercado, onde o conhecimento agrega valor ao negócio, aplicando as estratégias do conhecimento para melhorar a eficiência operacional.

Alcançar a vantagem competitiva na organização consiste em aprender mais rápido que o concorrente (JASHAPARA, 2003, apud RIBEIRO, 2012).

Essas ações são essenciais para a nova conjuntura organizacional, em um momento em que a economia se movimenta com agilidade, em constante inovação, dentro do planejamento estratégico das organizações, onde o conhecimento e o desenvolvimento das competências individuais agregam valor às pessoas e criam mecanismos para a mensuração do valor, acentuando a importância dos ativos intangíveis e tangíveis.

A educação corporativa é a ferramenta para as organizações atrair, desenvolver e reter talentos tendo a compreensão da importância do capital humano. A estratégia corporativa cria vantagem competitiva sustentável, sendo o caminho mais curto para o alcance da competitividade, ao colocar a empresa na dianteira dos concorrentes.

A Gestão do conhecimento é o processo que auxilia as organizações a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento

especializado, para o alcance da vantagem competitiva e melhores níveis de aprendizado e competência para a organização (TURBAN, 2004).

A qualidade e aptidão dos colaboradores de uma organização, é o fator que o diferencia de seus concorrentes no alcance da vantagem competitiva.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009).

É notável quando se pesquisa as organizações com maiores resultados, e com expansões significativas e curtos períodos de tempo, são organizações que tem conhecimento de que o desenvolvimento da organização está diretamente ligada ao desenvolvimento dos indivíduos que ela constituem.

As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010). Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009).

Para esses resultados serem assertivos, existem “n” formatos do que desenvolver e como desenvolver. Pois sem o planejamento e mapeamento de necessidades, esse investimento se torna mal aplicado, gerando custos desnecessários as vezes.

Conforme Chiavenato (1999), os treinamentos podem ser classificados em quatro tipos: (i) informações; (ii) desenvolvimento de habilidades; (iii) desenvolvimento de atitudes ou comportamentais; e, (iv) desenvolvimento de conceitos.

Os treinamentos comportamentais, para gerarem os resultados esperados, devem obedecer às mesmas etapas de todo e qualquer treinamento, as quais devem obedecer a uma cronologia composta de quatro fases: (i) o diagnóstico ou LNT (levantamento das necessidades de treinamentos), momento no qual são identificadas as lacunas que impedem o alcance das metas, por isso, devem ser reduzidas ao máximo, ou mesmo serem resolvidas;

(ii) o desenho, etapa em que o programa do treinamento é composto para atender às necessidades diagnosticadas, (iii) implementação: é a aplicação efetiva

do que foi desenhado; e, (iv) a avaliação, estágio no qual é realizada a avaliação dos resultados das ações que foram desenhadas e implementadas. Independente do tipo, o treinamento, deve passar pelas quatro fases, para deixar de ser um dispêndio e gerar resultados efetivos. (CHIAVENATO, 1999)

Podemos chamar isso de customização, tornar personalizado, pois não é possível trazer algo padrão e tentar implementar isso em todas as empresas da mesma maneira. As empresas que trazer certificação ISO 9001 em seu processos, serve para garantir a qualidade e os resultados, mas mesmo assim é preciso haver essa customização, para que o projeto de certo e se adeque a realidade da empresa e dos indivíduos que nela se encontram, tendo variedades até culturais que devem ser levadas em contas, assim como verificar as necessidades pelo ponto de vista do funcionário e do responsável por ele, para fazer uma análise precisa de necessidades.

2.4 A IMPORTÂNCIA DA CONTRATAÇÃO DE EMPRESAS FORNECEDORAS DE TREINAMENTOS QUE UTILIZAM O R.O.I..

O termo ROI é uma expressão em inglês e significa *Return of Investment* ou Retorno sobre Investimento, O ROI é uma métrica e, através de cálculos, auxilia você a saber se os seus investimentos estão trazendo lucros ou prejuízos.

Algumas organizações não encaram como um investimento o valor destinado a treinamentos e capacitação dos colaboradores, encaram como um gasto. As organizações que encaram como investimento sabem que seus colaboradores são um de seus bens mais preciosos dentro da empresa, e por isso tratam desse investimento com priorização de qualidade, como na compra de maquinários ou qualquer outro investimento dentro da empresa. Treinamentos de qualidade quando contratados pelas organizações, se preocupam em mostrar o retorno do investimento, mostrando de forma mensurável quanto a empresa ganhou capacitando seus colaboradores, assim como o autor citou. As empresas que encaram como um gasto a capacitação de seus funcionários, acabam não priorizando a qualidade na contratação dos treinamentos, e não conseguem ter o resultado de R.O.I. (Return of Investment), por consequência continuam com a visão de gasto pois não visualizaram o retorno.

3 METODOLOGIA

De acordo com OLIVEIRA (2001), metodologia significa a via, o caminho, a organização do pensamento. Estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto, que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los.

Este estudo foi realizado via pesquisa bibliográfica descritiva, no formato qualitativo, através da aplicação de questionários com perguntas abertas com o questionário de R.Ó.I. (Return of Investment) sobre os treinamentos ministrados pela empresa Dale Carnegie Training em 3 empresas da Paraíba que já tem a filosofia de Educação Corporativa implantada, onde participaram do treinamento e responderam os questionário 3 gestores das mesmas.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Buscando um resultado mais preciso, foi trabalhado com 3 principais perguntas que trazem os resultados desejados pela pesquisa, onde cada indivíduo respondeu conforme seus resultados.

3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA

Inicialmente, foi realizado o levantamento bibliográfico como suporte da revisão de literatura sobre o tema, cujas referências bibliográficas serviram de base para a fundamentação teórica para análise dos resultados.

Posteriormente, foi utilizado um questionário semiestruturado de acordo com o modelo de metodologia da Carnegie University com o total de 3 questões fechadas e abertas.

Segundo Vergara (2004, p. 54) “o questionamento caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente”. O questionário é uma forma muito usada para coletar dados, muitas vezes é chamada de teste. No questionamento semiestruturado é utilizada tanto questões abertas como também questões fechadas.

Para conseguir um resultado mais preciso, foi aplicado um questionário

somente com perguntas abertas.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA E POPULAÇÃO

A pesquisa foi feita em Março de 2018, em empresas treinadas pela empresa Dale Carnegie na Paraíba, sendo em uma amostra aleatória de 3 empresas de áreas diferentes.

A Dale Carnegie é uma multinacional com atuação no mercado há mais de 105 anos, em mais de 92 países, atuando no formato de franquias regionais, com a franquia da Paraíba instalada há cerca de 3 anos em João Pessoa.

A Dale Carnegie já treinou 400 das 500 maiores empresas do mundo citadas pela revista Fortune. Os treinamentos ministrados pela empresa onde foram aplicados os questionários da pesquisa, tem certificação ISO 9001, o que garante a padronização e qualidade da metodologia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o objetivo geral de analisar os resultados dos treinamentos dentro das corporações, parte-se agora para a análise e discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa. Para melhor estruturar os resultados obtidos, dividiu-se em quadros por questões aplicadas.

Em cada um, são apresentadas e analisadas as respostas dos respondentes no âmbito da dos resultados corporativos, todo diagnóstico se baseou no objetivo proposto pelo trabalho.

Para ver na prática e não ficar somente no campo da teoria, resultados adquiridos em empresas de João Pessoa/PB no ramo de Indústria, Direito e gastronomia, para não divulgar as mesmas, identifiquei elas como empresa x/respondente x, empresa y/respondente y e empresa z/respondente z. Esse questionário foi aplicado no fim de um treinamento que tem duração de três meses, e tem por objetivo melhoria de resultados corporativos, e o questionário teve por objetivo mensurar o ganho da empresa pelo investimento feito em conhecimento (treinamento).

Para entender como o processo de desenvolvimento trouxe mudanças no indivíduo, foi aplicado a primeira pergunta do questionário:

1. Como o treinamento ajudou o participante a mudar? Qual foi a evolução mais significativa?

X	Na forma de encarar os desafios diários. Hoje, muitas coisas que antes me desestruturaria agora não me abalam.
Y	Melhora na liderança, na delegação de atividades; redução do estresse, evitando conflitos e conversando mais com as áreas; Melhora nas relações interpessoais com os clientes internos.
Z	A mudança maior foi na forma de pensar e agir. O treinamento me mostrou que ser líder traz mais vantagens do que ser chefe. Resolvi boa parte dos conflitos da empresa e mostrou um potencial ainda maior do que o já existente.

Quadro 2: Respostas questão 01 questionário.

Fonte: Pesquisa direta, própria. 2018

Quando fala-se de mudança, pensamos em mudanças drásticas, notáveis à primeira vista, essas mudança só acontecem com tempo e dedicação de ambas as partes.

Pode-se notar que a respondente X teve resultados que ele mesmo percebe diariamente, como melhoria de desempenho perante os problemas. O Respondente Y teve uma avanço em liderança, o que traz um resultado para a equipe dele também.

Robbins (2002, p.469) comenta que o treinamento pode trazer um retorno para o profissional e para a empresa, pois profissional bem treinado e qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução tarefas será maior e mais produtivo consequentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Já o respondente Z como é o próprio dono da empresa teve uma reciclagem em suas atitudes conseguindo influenciar mais sua equipe.

Saber do indivíduo o que ele percebeu de mudança consistente quando passado por um processo de treinamento, é algo relevante á se apresentar, por isso aplicamos a segunda questão do questionário:

2. Qual foi o efeito deste treinamento em suas habilidades profissionais e hábitos?

X	Aprendi a dar melhor feedback e trabalhar pontos de melhoria da equipe, reduzindo o estresse, bem como melhor administrar problemas sem surtar e receber críticas modo mais positivo.
Y	Os relacionamentos interpessoais tornaram-se mais próximos, mais fáceis, a minha autoconfiança também melhorou muito, hoje gerencio melhor meu tempo e minhas prioridades.
Z	Trouxe à tona habilidades guardadas e mostrou uma forma mais eficaz de utiliza-las. Com isso consegui otimizar o tempo, fortalecer laços com colaboradores e ter 100% de fornecimento para empresa.

Quadro 3: Respostas questão 02 questionário.

Fonte: Pesquisa direta, própria. 2018

Quando o respondente X fala do efeito do treinamento em suas habilidades,

nota-se que tanto a sua atitude com os outros mudou quanto a dos outros com ela, pois comportamento gera comportamento.

Segundo Ferreira (1979, p 219) Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de potencialidades para o melhor desempenho das que já executa".

Quando o resultado de um treinamento traz melhoria de gestão do tempo e administração de prioridades, estamos falando diretamente de produtividade, e é exatamente essa a mudança que o respondente Y teve com o conhecimento adquirido.

Chiavenato (1998) afirma que o treinamento é um processo de enriquecimento de habilidades (motoras, cognitivas ou interpessoais) a fim de aumentar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou um grupo de tarefas.

O que o autor cita tem muito do que o respondente Z teve de resultado, trazer a tona comportamentos que nem o participante sabia ou lembrava que tinha, trazendo uma melhora pro clima organizacional.

Com objetivo de mensurar os ganhos nas empresas, e saber qual é o real Retorno sobre o investimento quando se decide implantar algum treinamento, aplicamos a questão número 3 abaixo:

3. Apresente resultados. Que retorno financeiro sua empresa obteve em \$ ou %, e em que áreas?

X	Coordenadores abrindo-se para gestão e projetos internos, menos resistentes. Implantamos uma forma de acompanhamento de demandas que levará a uma entrega mais rápida e usamos para colocar metas de atualização. Resultado= 41,5% do faturamento.
Y	Redução do lead time do processo de contratação de 40 para 20 dias; desenvolvimento em fase de finalização de ferramenta para arrecadação e validação de fornecedores; saving de R\$ 5.854.401,46, representando um aumento de 20% sobre os resultados.
Z	Mesmo em meio a tanta crise financeira, minha empresa conseguiu ter um retorno financeiro maior que os meses anteriores. Tendo um aumento de 45% nas vendas e 70% de menos prejuízo na produção.

Quadro 4: Respostas questão 03 questionário.

Fonte: Pesquisa direta, própria. 2018

A questão 3 do formulário de questionamento é muito ligada ao objetivo da pesquisa, saber o real impacto mensurável que o investimento em conhecimento traz para as organizações.

O respondente X conseguiu influenciar atitudes dentro de sua empresa, conseguindo um melhor engajamento de seus liderados. Implantou um novo projeto de acompanhamento de demandas, o que ocasionou um aumento de 41,5% no faturamento da empresa, um resultado muito significativo de retorno do investimento.

Um faturamento maior em meio a um momento de crise é o que mais se espera dentro de uma empresa, o respondente Z teve exatamente esse resultado. Acredito que esse resultado tenha vindo do exemplo de ele como dono da empresa ter ido buscar o conhecimento e não ter mandado somente algum colaborador.

Segundo Mark Allen, empresas que passaram a investir por ano US\$ 1.595,00 por empregado treinado, tiveram 24% de incremento em suas margens de lucro e 26% de aumento na sua eficiência operacional (ALLEN, 2002).

O autor ressalta isso de forma breve, clara e comprovada. Com base no estudo feito, juntamente com a pesquisa aplicada, chegamos as conclusões finais.

CONCLUSÃO

Através da pesquisa foi percebido que o que mais as empresas procuram hoje em dia são mudanças permanentes nos indivíduos que nelas trabalham, e o que pode-se concluir, é que, os treinamentos, a educação corporativa, trazem esses resultados com consistência, possibilitando que colaboradores desempenhem uma melhora de suas capacidades, potencializando competências. Para que isso aconteça com profundidade é preciso implementar a cultura de educação corporativa nas empresas, para que haja esse processo contínuo e acompanhado, é necessário juntamente um cadastro de fornecedores desses treinamentos, pois como a idéia é que não seja algo somente pontual, fazendo o cadastro deles como o de qualquer outro fornecedor que fornece materiais, pois conclui-se que conhecimento influencia diretamente no faturamento das empresas.

Existindo já ferramentas onde se pode medir especificamente o resultado mensurável dos treinamentos, mostrando que o retorno passa muito longe somente do valor investido, é viável as corporações adicionar essa prática de investimento em conhecimento as suas culturas.

Se sabe que algumas empresas investem, às vezes de forma significativa, tanto em tempo como financeiramente, em desenvolvimento do seu quadro funcional, enquanto outras não. Muitos são os aspectos que dificultam às empresas

em investirem em Treinamentos, por exemplo, um deles é o próprio fator financeiro, outro o tempo, outras simplesmente estão dia após dia “apagando incêndios” nos seus processos e procedimentos.

Sendo que essa pesquisa sinaliza que as empresas que mais têm sucesso no mercado de trabalho têm essa cultura implementada.

Conclui-se que tanto para empresas que buscam resultados a curto prazo, quanto a longo prazo, essa prática de investimento em implementação da educação corporativa é viável e é possível mensurar seus ganhos sim, partindo do pressuposto de que serão feitos treinamentos com fornecedores com experiência no mercado e que consegue trazer cases de outras empresas que já tiveram resultados e que garantam esse retorno.

Ou seja, o colaborador que participa de um treinamento de excelência, incorpora novas e boas práticas, hábitos, habilidades, conhecimento e atitudes na esfera profissional, e possivelmente no âmbito pessoal também, que reflete diretamente no seu desempenho profissional.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. **The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program**. USA. Mark Allen Ph. D. Editor, 2002.

ARAÚJO, Luis César G. de, e GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

CERQUEIRA, J. **A transição da gestão de pessoas: fonte de renovação**. 28 mai. 2009. Disponível em:. Acesso em: 10 abril. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. Edição compacta**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo : Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo : Pioneira, 1997.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: As Pessoas na Organização – São Paulo: Editora Gente, 2002.

ESTEVES, Luciana Proença; MERIÑO, Marcelo J. **A educação corporativa e a gestão do conhecimento**. UFF – Universidade Federal Fluminense, Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC).

FELICISSIMO, M. R. **O Conceito de representação política na teoria de Carl Schmitt**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

FERREIRA, São Pinto, **Administração de pessoas: relações industriais**. 5º ed. São Paulo – Atlas, 1979.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALO, C. Reis; BORGES, M. De Lourdes. **A Gestão do Conhecimento Organizacional**. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas. Novas prática, conceitos tradicionais**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010

IGNÁCIO, Sylvia. **Educação Corporativa**. UNIFACS – Universidade Salvador. Salvador, 2015.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: Gestão do Capital Intelectual através das universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI Thaíz. Artigo: **Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões Atuais**.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação.** In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.** São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, H. C. **Atendimento e gestão: os dez anos do Fundef no município de Juiz de Fora - MG.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Ciências Sociais) – Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. Juiz de Fora, 2012.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro, LTC, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1999.

TURBAN, Efraim. KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COMÉRCIO EXTERIOR: O IMPACTO NA ABERTURA DE UM NOVO EMPREENHIMENTO NO BRASIL

Jarony Fabbil Gomes Ferreira
maxxjarony@gmail.com

Profa. Ma. Luciana Rabay Butcher
luciana@brazilliant.com.br

RESUMO

O presente artigo mostra o impacto no comércio brasileiro ao se abrir um negócio nos dias atuais tendo como base produtos importados, tendo em vista que a globalização está em todos os lugares, as empresas utilizam dessa realidade e estão cada vez mais atentas para as novidades do mundo uma vez que a distância entre os países nunca foram tão pequena, logo se utiliza da facilidade da informação do século XXI para integrarem suas empresas com as novas tendências, e com isso a importação possui um grande lugar no mercado brasileiro. Uma pesquisa qualitativa feita dentro de um universo de cinco empresas de *trade company*, que duas foram constatadas e feitas entrevistas pessoalmente gerando uma amostra de 40,0% do universo, concluímos que, mesmo com todas as barreiras, dificuldades e burocracia nos países, conclui-se que há um impacto no comércio brasileiro, pois as empresas que não buscarem as novidades do mundo acabarão ficando para obsoletas.

Palavras chave: Empreendimento, importação, impacto, comércio.

ABSTRACT

This article shows the impact on Brazilian commerce when opening a commerce based on imported products nowadays, considering that globalization is everywhere, companies use this reality and are becoming more attentive to the world news since the distance between countries has never been so small, so the XXI century information facilities are used to integrate their companies with the new trends, and with this the import has a high place in the Brazilian market. With a qualitative research carried out in a universe of five trade companies, in which two were verified and personally interviewed, generating a sample of 40% of the universe, we conclude that, even with all the barriers, difficulties and bureaucracy in the country, there is an impact on the Brazilian trade, because companies that do not seek for the world news will end up becoming obsolete.

Keywords: Enterprise, Importation, Impact, Commerce.

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a situação do mercado de 2018, uma economia totalmente globalizada e integrada, o comércio exterior nunca foi tão evidenciado e importante. As grandes empresas passaram a dominar o mundo com suas filiais internacionais; os grupos econômicos surgiram para facilitar o mercado entre os países membros; a bolsa de valores passou a valorizar empresas e movimentar o mercado financeiro tudo porque a competitividade nos negócios evoluiu a um nível chamado de globalização, e tudo isso faz com que a união entre países seja cada vez maior, isso evidencia a importância das negociações internacionais que movem o mercado mundial. (DERESKY, 2018.)

Com o intuito de levantar uma reflexão a respeito das práticas de mercado exterior e evidenciar se com mesmo com as barreiras e leis criadas sobre a importação, existe viabilidade na abertura de um novo empreendimento no Brasil tendo como base produtos importados, o presente trabalho se propõe a enriquecer os conhecimentos referentes ao tema e mostrar sua importância no atual momento econômico.

Neste sentido, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **“Quais as práticas de comércio exterior (exportação e importação) na Paraíba e qual seu impacto na abertura de um novo empreendimento? ”**.

Os dados apresentados mostrarão o porquê de, mesmo com incentivos fiscais para a prática da exportação, o Brasil possui grande rentabilidade na importação de produtos do exterior, com isso os microempreendedores mesmo dentro de um nicho com uma ampla concorrência, conseguem sobreviver gerando lucro e novos empregos.

2. GLOBALIZAÇÃO E A EVOLUÇÃO DO COMERCIO EXTERIOR

Com a globalização as empresas passam a ver um ambiente mais amplo para seus negócios e organizar-se diante das novas tendências de mercado. Pois, surgem novas oportunidades no mercado com as importações e exportações. Para essa nova tendência foi necessário que tais organizações se preparassem para a internacionalização, ou seja, elas precisam se adaptarem a mercados bem mais exigentes, com isso necessitam desde ampliação de estrutura física a qualificação

de pessoal.

A globalização viveu ou atravessou três grandes etapas, sendo elas: a primeira globalização 1.0, que se estendeu de 1492 com as navegações de Colombo até meados de 1800, na fase em que se viu redução do mundo de grande para médio e que se caracterizou basicamente pelo envolvimento de países e músculos. (FRIEDMAN, 2007.)

A segunda etapa durou mais ou menos de 1800 a 2000, atravessando duas guerras mundiais e a grande depressão, a chamada globalização 2.0, que diminuindo o mundo do tamanho médio para o pequeno, essa mudança sucedeu-se por um agente determinante que foram as empresas multinacionais se expandindo em busca de mercados favoráveis e mão de obra; ainda nesta era, a conexão global foi nutrida pela queda dos custos de transporte e comunicação, assim foi visto uma movimentação de bens e informações entre os continentes em nível de um mercado global. (FRIEDMAN, 2007.)

Por volta de 2000 iniciasse uma nova etapa a globalização 3.0, que está não só encolhendo o tamanho do mundo de pequeno para minúsculo como também, ao mesmo tempo, aplainando o terreno; com o descobrindo da contribuição e concorrência os indivíduos em âmbito mundial. (FRIEDMAN, 2007.)

A homogeneidade que a globalização trouxe para as nações foi chamada de “imperialismo cultural americano”, pois ela tinha caráter americano e já não fazia muita diferença o tipo de roupa ou a comida típica da região, pois a globalização traria essa igualdade entre as nações. Muitos povos tentaram lutar contra essa força que em pouco tempo poderia acabar com a diversidade cultural que levou anos para ser construída. Em contra partida da mesma forma que a homogeneidade cresce a passos largos, a diversidade cultural também tem poder para crescer na mesma proporção, pois o terreno plano da globalização também torna capaz a expansão e dos seus próprios costumes, nos dias atuais com apenas um click você pode transferir qualquer coisa para qualquer lugar do país ou de sua região, mostrando e vivendo aquilo que você deseja, mesmo estando como turista em algum outro país, seja a trabalho ou a passeio, pra morar ou apenas visitando, você não é obrigado a viver da maneira nem seguir os costumes daquele local. (FRIEDMAN, 2007, p. 436 e 437)

“Os executivos do século 21 enfrentam o desafio de operar em um cenário global cada vez mais complexo, interdependente e dinâmico”. (DERESKY, 2004, p.

21)

Uma característica da globalização é que os preços, desejos e necessidades de cada lugar mudam com muita velocidade e as empresas precisam ficar atentas para todas essas mudanças através de pesquisas no local para saber como está a aceitação do seu produto naquele lugar, e em que se pode melhorar, com isso as empresas procuram se adaptar a seu cliente cada dia mais afim de poder corresponder a essa demanda e se possível tentar fidelizar o cliente a marca.

A globalização trouxe o poder de expandir o bem e o mau, tudo depende da forma que ela é vista e usada, a internet pode ser usada para se ver homicídios, roubos ou estupros em qualquer parte do mundo em tempo real, como também para se aprender a falar outro idioma, aprender outra cultura, entender sobre taxas e investimentos no exterior apenas por que a internet dispõe de informação a tempo real, também conhecido como informações a *full time*. Com base nessas informações podemos facilmente saber as tendências do país e do mundo, saber os produtos em alta e os que estão em queda, e com isso ter uma base para saber em que se pode investir tendo em vista uma boa lucratividade com determinado seguimento. (FRIEDMAN, 2007.)

“Se você tiver tendência ao empreendedorismo, um passaporte, um pouco de dinheiro e um bocado de iniciativa, pode montar um pequeno negócio em quase qualquer lugar”, (FRIEDMAN, 2007, p. 452). Segundo o autor podemos facilmente abrir um negócio em quase qualquer lugar apenas estudando o ambiente, taxas de importação e exportação, custos logísticos da mercadoria, seja para ser entregue ou para ir buscar fora. Quando se descobre ou se estimula um desejo intrínseco sobre algum produto em uma massa, seja com propagandas ou apenas revendendo um produto que fala por si só, como pode exemplo um “*I phone*”, se abre um leque de oportunidades, essas devem ser estudadas a fundo para verificar a viabilidade da aquisição daquele produto, se, mesmo com o acréscimo de todas as taxas e custos citados acima o produto ainda se mantenha rentável e quem sabe com a aquisição dos mesmos, talvez o empreendedor gere empregos futuramente.

2.1 O COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional é um dos fatores primordiais para o crescimento do

país. O comércio internacional nada mais é do que a compra e venda de produtos primários (*commodities*) ou secundários fora do seu país, e é através dele que as empresas conseguem barganhar melhores preços para poder disponibilizar produtos com preço mais competitivo ao seu mercado, seja ele nacional ou internacional, importando ou exportando produtos. (INVEST&EXPORT BRASIL, 2011.)

Com a globalização veio também o achatamento do mundo, e a concorrência cresceu de forma que, se o empresário não procurar expandir seu comércio, seu concorrente irá. O fato é que, existem muitas barreiras criadas pelo governo de cada país para impedir a entrada de alguns produtos a certos preços, essas barreiras estão impostas para que não os comerciantes locais não fossem prejudicados pela entrada de novos concorrentes. (DERESKY, 2004.)

Para combater as empresas de entrar no país com preços que muitas vezes estão bem abaixo do circulado no mercado interno, o governo criou taxas, impostos sobre o produto importado para que aja um equilíbrio entre as empresas, balança comercial e um controle sobre os preços. Da mesma maneira, há incentivos do governo para que os produtos internos sejam exportados a fim de que esse equilíbrio na balança comercial exista. (DERESKY, 2004.)

Segundo o site INVEST&EXPORT BRASIL 2011, p. 12 a internacionalização.

Consiste em sua participação ativa nos mercados externos. Com a eliminação das barreiras que protegiam, no passado, a indústria nacional, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas.

Segundo o autor podemos afirmar que, a internacionalização de uma empresa traz para o Brasil vantagens que deixam o empreendedor com maiores margens para trabalhar seu produto, além de agregar valores em seus produtos que podem gerar uma satisfação a mais em relação a marca, e com isso ganhar uma fatia maior de mercado, conhecido também como *market share*.

2.1.1 Blocos econômicos

Os blocos econômicos foram criados para juntar os países mais próximos e fortalecer a economia daquele bloco, criando uma integração econômica. Existem categorias acopladas em cada bloco que os ajuda em suas áreas de comércio, são elas: Área de livre comércio, União aduaneira, Mercado comum e União Monetária.

Essas quatro categorias são divididas e uma está integrada a outra. Os países que possuem o tratado da união aduaneira possuem a área de livre comércio e a união aduaneira. Os Países que possuem o tratado do mercado comum possuem a área de livre comércio e a união aduaneira e mercado comum, por último a união monetária que possui todos os tratados. Alguns blocos são considerados mais avançados do que os outros, hoje existem apenas três desses blocos, são eles: NAFTA, Mercosul e União Europeia. (BIACCHI, 2005.)

A NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) possui um acordo entre os países integrantes (Estados Unidos, Canadá e México) que é do “livre comércio”, onde os países integrantes desse bloco possuem apenas reduções nas taxas alfandegárias ajudando assim no preço dos produtos importados entre eles, e não há muito envolvimento entre esses países. (BIACCHI, 2005.)

O Mercosul (Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela) possui o tratado entre seu grupo da “união aduaneira” que vale salientar que possui as mesmas características do livre comércio e possui uma a mais que é a TEC (Tarifa externa Comum), onde cobram a mesma taxa sobre alguns tipos de produtos importados para qualquer um de seus países. (BIACCHI, 2005.)

Outra categoria muito importante é a do “mercado comum”, que, quem faz parte desse tratado pode circular e comerciar livremente em qualquer país que faça parte dele, empresas podem contratar serviços, pessoas e comprar bens em qualquer país que esteja nesse acordo, onde torna muito maior a economia, pois as pessoas e empresas ganham um território muito maior para prestar seus serviços e transitar entre toda a região. Nos dias atuais não temos blocos que estão nessa categoria, temos blocos em uma categoria abaixo (Mercosul) e uma categoria acima (União Europeia).

A união europeia é a única que possui o acordo da união monetária, que possui todos os acordos citados acima e uma única moeda para todos os esses países, o euro. Esse bloco é considerado o mais avançado dentre todos pela grande valorização da sua moeda. (BIACCHI, 2005.)

Para o comércio internacional os acordos trazem diversos benefícios, pois com ele os comerciantes possuem uma defesa contra os concorrentes externos, o que não os isenta da responsabilidade de procurar melhores fornecedores no exterior, e com isso poder trabalhar melhores preços dentro do seu mercado interno. Os blocos também trazem diversidade cultural, queda no desemprego uma vez que

um serviço pode ser prestado em qualquer país dentro do bloco, ou uma empresa pode contratar qualquer pessoa de qualquer país dentro do seu bloco (União Europeia). O que faz a economia e o dinheiro do país circular melhor e com isso aumentar a distribuição de renda entre os habitantes. (BIACCHI, 2005.)

2.1.2 Exportação

A exportação tem como fator primário levar seus produtos para outra região ou país, trazendo diversos benefícios para a empresa. Visto que desde 1500 nas grandes navegações já haviam relatos de exportação (FRIENDMAN, 2007.). As empresas ao verem as grandes margens de lucros que se podiam ter ao levar seus produtos de um país para outro, começaram a investir em estratégias para exportar seus produtos a fim de que eles atendam um público diferente, com costumes diferentes uma cultura totalmente diferente, seja adaptando seu produto ao gosto do cliente, ou simplesmente levando um produto para que se expanda e ganhe mercado entre os concorrentes.

Com a exportação, uma vez que enxerga-se as vantagens que ela traz pelos incentivos do Brasil o exportador terá:

- Um aumento considerável na produtividade, levando os funcionários a saírem da ociosidade e gerando mais empregos;
- Redução de custos, uma vez que o proprietário conhece sua capacidade máxima de produção ele consegue produzir mais, reduzir seus custos que gera uma margem maior em seus lucros por produto;
- Redução ou isenção de taxas, o Brasil possui diversos incentivos para o exportador afim de que aja um equilíbrio em sua balança comercial, alguns deles são: ver quadro 01

ICMS	A exportação de produtos industrializados é imune ao ICMS (CF/88, artigo 155, § 2º, X, a).
IPI	São imunes da incidência do imposto, os produtos industrializados destinados ao exterior (Constituição, artigo 153, § 3º, inciso III),
ISS	não incide sobre as exportações de serviços para o exterior do País (artigo 2o, I, da Lei Complementar 116/2003). o exterior.
DRAWBACK	Isenção de tributos em produtos importados que serão utilizados para exportar um produto final
COFINS	O artigo 7º da Lei Complementar 70/1991 concedeu isenção de Cofins sobre as receitas oriundas da exportação de mercadorias.

Quadro 01 - Incentivos Fiscais Brasileiro para Exportação

Fonte: Adaptado de PORTAL TRIBUTÁRIO, 2018.

- Perda de dependência da demanda interna pelo atendimento em múltiplo mercados, trazendo também maior estabilidade para empresa pois possui renda do exterior garantindo uma segurança a mais sobre as finanças caso aja oscilações no mercado interno;
- Obtenção de novas técnicas em gestão de pessoas, gestão de processos, softwares mais eficientes, no marketing dos seus produtos, melhoria nos acordos firmados em seus clientes internos devido a experiência com os fornecedores do exterior;
- Obtenção de capital financeiro mesmo antes de exportar. As empresas exportadoras possuem um adiantamento sobre Cambiais de exportação (ACE);
- Aumento de prestígio no mercado interno pelo renome de “empresa exportadora”.

Dentro desse mar de oportunidades, as empresas procuram estudar o solo exterior a fim de poder estabelecer uma filial no local ou somente poder exportar seus produtos vendo que, depois de feito uma pesquisa de aceitação do seu produto as margens de ganho oriundas do exterior são enormes trazendo também diversos benefícios para seu país (INVEST&EXPORT BRASIL, 2011.).

O Brasil trata a exportação como um plano de ação, não somente para tentar manter o equilíbrio na balança comercial, mas também para gerar novos empregos como afirma o guia de Exportação:

Para o Brasil, a atividade exportadora tem também importância estratégica, pois contribui para a geração de renda e emprego, para a entrada das divisas necessárias ao equilíbrio das contas externas e para a promoção do desenvolvimento econômico. (INVEST&EXPORT BRASIL 2011, p. 12)

A exportação tomou grande espaço, visto que a globalização é algo que não se consegue fugir, ou você adere sua empresa a uma postura globalizada ou simplesmente você é sucumbido por ela, o site INVEST&EXPORT BRASIL diz que:

A exportação assume grande relevância para a empresa por ser o caminho mais eficaz para garantir o seu próprio futuro em um ambiente globalizado cada vez mais competitivo, que exige das empresas brasileiras plena capacitação para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto no país como no exterior. (INVEST&EXPORT BRASIL, 2011, p. 12)

A ciência desse cenário tornou as empresas do mercado brasileiro mais atento ao mercado externo, e hoje utilizam disso para poder aprender e aperfeiçoar seus processos, e com isso lidam e conseguem sobreviver no mercado interno e

externo,

2.1.3 Importação

O ato de importar é realizado em todo mundo por diversas empresas, pois existem fabricantes de determinados produtos que conseguem oferecer maior qualidade a um custo menor, logo as empresas aderem à importação desses produtos para poder gerar um produto final de maior qualidade com um valor agregado maior e se mantendo com preço competitivo no mercado. A importação se define quando um produto do exterior entra no país de referência ou território aduaneiro, vale salientar que o processo só é concluído quando todas as taxas referentes a importação são quitadas, como explica o site Invest&Export Brasil

A importação é o ingresso seguido de internalização de mercadoria estrangeira no território aduaneiro. Em termos legais, a mercadoria só é considerada importada após sua internalização no país, por meio da etapa de desembaraço aduaneiro e do recolhimento dos tributos exigidos em lei. O processo de importação pode ser dividido em três fases: administrativa, fiscal e cambial. (INVEST&EXPORT BRASIL, 2018, s.p.)

A importação passa por três etapas para que o produto possa ser circulado no mercado do país em questão

- Na fase administrativa o importador precisa estar credenciado no Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior), onde o mesmo deve procurar o processo administrativo visto que, cada produto demanda um processo diferente (RECEITA FEDERAL, 2018);
- Na fase fiscal há uma verificação em todos os documentos que foram apresentados pelo importados para saber legitimidade da informação e se está de acordo com as leis do país (RECEITA FEDERAL, 2018);
- A última fase, a cambial é a que é verificado a compra da moeda do país em que o produto foi adquirido e se o câmbio foi feito pelo órgão financeiro certo, no caso do Brasil o Banco Central do Brasil. (INVEST&EXPORT BRASIL, 2018)

Vale salientar que determinados produtos podem ser barrados na alfandega e devolvidos ao país exportador. Isso acontece quando há riscos à saúde nacional ou o produto ameaça o comercio interno (RECEITA FEDERAL, 2018)

2.2.4 O papel da receita federal e sua aduana

A Receita Federal tem como um dos seus objetivos fiscalizar toda entrada e saída de mercadorias do país, tendo em vista ser uma tarefa extremamente difícil pois o Brasil possui diversas divisas que se estendem a 16 mil km² de território terrestre com mais 8 mil de território marítimo. Não obstante a isso, a receita federal trabalha com afinco para manter o comércio exterior, identificar e retirar as práticas ilegais no país, mantendo um equilíbrio no mercado interno. (RECEITA FEDERAL, 2018.)

O Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior) é o sistema administrativo do Brasil que verifica se um produto pode ou não ser importado. O importador precisa estar cadastrado no Siscomex para dar entrada em seus produtos importados, e para isso ele se submete a um despacho de importação (DI) que passa por auditores fiscais da Receita Federal. (RECEITA FEDERAL, 2018.).

Há uma habilitação chamada Radar dentro do Siscomex. Assim como uma habilitação de motorista, sua classificação expõe o tipo de importador e o quanto você pode importar para o Brasil, e está dividida entre pessoa física e pessoa jurídica.

- Para pessoa física, o valor importado dependerá do valor do imposto de renda que a mesma possua;

- Para pessoa jurídica existem três submodalidades: Habilitação Expressa, Limitada e Ilimitada. Na Habilitação Expressa a empresa pode realizar operações importadas no valor máximo de U\$ 50.000,00 em um prazo máximo de seis meses e não há limites para exportação. Na habilitação limitada, os valores de produtos importados aumentam para U\$ 150.000,00 dentro do prazo de seis meses e não possui limite para exportação, e na habilitação ilimitada o valor de produtos importados e exportados é ilimitado dentro do prazo de seis meses. (PORTAL SISCOMEX, 2018.)

Ainda dentro do desembaraço aduaneiro, o importador necessita de uma declaração simplificada de importação (DSI). Essa declaração é necessária para cobertura de importações que não ultrapassem o valor de U\$ 3.000,00 e pode ser retirada no site do Siscomex.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

O presente artigo foi elaborado através de uma pesquisa qualitativa, que tem como objetivo principal obter mais informações sobre as práticas de importação e exportação no Brasil.

Segundo FREITAS e PRODANOV (2013, p. 70.) a pesquisa qualitativa

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

O trabalho também possui cunho bibliográfico, pois foram utilizados livros e sites para captação de informações que são de difícil acesso e que dão maior embasamento ao conteúdo.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISAS UTILIZADAS NO TRABALHO

Como instrumento principal para a coleta de dados, foi realizado entrevistas feitas pessoalmente no período de 01 a 30 de maio. Onde foram feitas quatro questões abertas feitas por mim, os CEO (*Chief Executive Officer*) de ambas as empresas se submeteram a entrevista a fim de que as explicações fossem amplas pelo domínio sobre o assunto que eles tinham. O universo da pesquisa foram as empresas de *trade company* que trabalham com importação e exportação.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa são as cinco empresas de *trade company* que trabalham com importação e exportação na Paraíba e deixam as informações teóricas vistas com maior embasamento. As empresas entrevistadas foram a GO Trade e a AL Trade. A Paraíba dispõe de cinco empresas de *trade*, o contato foi feito com quatro delas e duas participam da entrevista resultando uma amostra de 40,0% da

pesquisa.

4. ANÁLISE DE DADOS

A empresa GO Trade é uma empresa criada para facilitar a rotina de logística, gestão e planejamento tributário das negociações internacionais dos clientes. Nossos escritórios em Guanzhou (China), Flórida (EUA), podem dar suporte tanto na busca de oportunidades quanto no acompanhamento de transações comerciais em qualquer localidade. Possuindo um objetivo de viabilizar transações de comércio internacional, estruturar e fidelizar a relação entre parceiros comerciais de diferentes países. Cada operação leva em conta todos os aspectos necessários para realizar o fluxo de comercialização com procedimentos rápidos e menores custos.

A empresa AL Trade procura buscar as melhores condições comerciais em função dos vários fornecedores e clientes, de modo a levantar os custos e a viabilidade das negociações para que o produto atinja seus objetivos no mercado. A empresa dispõe de profissionais da área de comércio exterior que têm como objetivo viabilizar as transações comerciais e a estruturação dos relacionamentos entre parceiros de diferentes países. Cada operação é desenvolvida sob medida, considerando todos os aspectos para obter maior agilidade e menores custos. Tecnologia e profissionais capacitados garantem soluções rápidas e informações seguras para o seu negócio.

Serão analisados os dados obtidos pelo site da receita federal e das entrevistas feitas com as empresas de *trade company* da Paraíba.

De acordo com as entrevistas foram coletados os seguintes dados para as perguntas feitas:

Questão 1	Na sua visão, que estratégias de internacionalização são mais usadas pelas empresas no Brasil e por quê?
AL Trade	Franquias, pois é mais fácil vender produtos que já possui aceitação no mercado, isso vale para o mercado interno e externo, o retorno sobre o investimento vem em pouco tempo e o risco de quebrar é muito baixo ou nulo
Go Trade	Anteriormente a importação, mas hoje em dia a exportação vem crescendo muito. Toda via a paraíba ainda carece muito nessa área da exportação, mas os índices da Paraíba estão altos pois a Alparagatas leva o número do nordeste inteiro pra cima. Em linhas gerais acredito que a importação pois a diversidade de produtos que o mundo possui e quando agregamos isso a nossa empresa nos dá um destaque e nos deixa um passo a frente das outras.

Quadro 02 - Estratégias de internacionalização

Fonte: Autoria própria, 2018.

Para novos empreendimentos a franquia se torna uma boa estratégia, pois o

produto já é aceito pelo mercado e pelo público, então o retorno sobre o investimento é mais “tangível”, afirma a AL Trade, entretanto, importar produtos do exterior segundo a empresa GO Trade traz um diferencial para sua empresa que te coloca em uma posição acima dos seus concorrentes.

O negócio de franquia, além de ter o suporte da franqueadora, ainda conta com a força da marca. Essas vantagens já começaram a ser percebidas pelos pequenos investidores. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), no faturamento do setor de franquias houve um crescimento em 2006 em relação a 2005, de 11%, bastante acima do crescimento geral da economia brasileira, cujo Produto Interno Bruto-PIB foi de 3,7%. Além de ter o apoio da franqueadora e a força de uma marca já consolidada no mercado, o formato de franquia tem boa rentabilidade. É claro que tanto a rentabilidade quanto a lucratividade variam muito em função do segmento de atuação da franquia. Mas, em alguns setores, a lucratividade chega a 30% do faturamento (BITTENCOURT, 2008).

Em linhas gerais as duas estratégias de internacionalização são válidas, porém alguns investidores preferem ter uma certeza maior sobre seu investimento afim de não terem prejuízo posteriores, por outro lado, um empreendimento pode se tornar inovador com produtos importados ou até mesmo possuir apenas diferenciais que o coloque a frente de seus concorrentes uma vez que a empresa possua produtos exclusivos do exterior e as empresas locais não, que, segundo a receita federal, foi verificado que as taxas sobre os produtos importados são altíssimas e esse custo será incluso no valor do produto comercializado, logo a empresa poderá ter um diferencial sim, mas deve se atentar para que seu preço não torne seu produto invendível.

O processo de importação por ser complicado e exigir grande conhecimento leva os clientes a procurarem uma trade. Baseado nisso, é visto qual a maneira mais efetiva de se internalizar os produtos do exterior

Questão 2	Qual foi a maneira mais efetiva de internalizar os produtos do exterior que sua empresa encontrou?
AL Trade	Importar por "conta e ordem" pois por já conhecer bons fornecedores no exterior em diversos países tem facilidade em encontrar qualquer produto que seu cliente deseje, e com isso realizamos apenas o despacho aduaneiro e ganhamos pelo serviço
Go Trade	Uma das maneiras é firmar um contrato com o fornecedor para que ele se responsabilize pela carga até a chegada ao Brasil, dessa forma não há custos casos aja imprevistos com a carga, isso gera uma redução em nossas taxas, que por sua vez conseguimos diminuir ainda mais o valor do nosso produto.

Quadro 03 - Efetividade na internalização

Fonte: Autoria própria, 2018.

Ambas as empresas concordam que, se o seu fornecedor do exterior se responsabilizar pela carga, em caso de algum incidente, todo custo é voltado para este fornecedor. Segundo o site da Receita Federal

A importação por conta e ordem, embora a atuação da empresa importadora possa abranger desde a simples execução do despacho de importação até a intermediação da negociação no exterior, contratação do transporte, seguro, entre outros, o importador de fato é a adquirente, a mandante da importação, aquela que efetivamente faz vir à mercadoria de outro país, em razão da compra internacional. (RECEITA FEDERAL, 2018.)

A estratégia é válida, pois os riscos de um possível roubo de carga, ou até mesmo de uma tragédia com o meio de transporte não são descartáveis, e isso os leva a vender produtos com preços mais baixos e terem maior lucratividade com o processo.

As dificuldades existem em todo e qualquer processo e com a importação não é diferente, a questão seguinte relata sobre as barreiras dificuldades que os diretores encontraram na hora de importar seus produtos.

Questão 3	Quais são as barreiras/dificuldades foram encontradas para importar os produtos?
AL Trade	Existem diversas greves pela parte da Receita Federal que atrapalha muito nosso serviço. Criam medidas desnecessárias que atrasam nossa operação como por exemplo antigamente o RADAR era retirado pelo <i>trade</i> mas agora deve ser retirado pelo cliente, demoram a liberar a mercadoria que necessita da DI (Declaração de Importação). Fazem controle de preços afim de abolir as práticas de dumping pois o comercio asiático possui preços bem abaixo dos praticados no Brasil, alguns produtos precisam de uma anuência de importação que vai requerir uma LI (licenciamento de Importação), e este pode ser automático ou não, quando automático a mercadoria é liberada de imediato, quando não ela fica presa e eles colocam um valor X para que a carga seja liberada e isso muitas vezes inviabiliza a mercadoria pois caso o valor seja acrescentado à mercadoria o lucro fica muito pequeno
Go Trade	Encontrar um produto que atenda a expectativa do cliente, com qualidade e preço. Depois encontrar um fornecedor que lhe entregue o produto solicitado em perfeito estado e no prazo combinado, e juntar essas duas coisas é muito difícil, pois as vezes encontramos ótimos produtos mas o fornecedor deixa a desejar e temos que procurar outro, e quando achamos um fornecedor bom ele não possui o produto que me atenda, logo preciso comprar de um e contratar um serviço para entregar onde possuo confiança, e as vezes esse serviço deixa o produto mais caro. Então encontrando um fornecedor que possua um serviço logístico e um produto bom é o grande desafio.

Quadro 04 - Barreiras e dificuldades

Fonte: Autoria própria, 2018.

A duas empresas divergem em suas dificuldades, a AL Trade relata que o sistema regulador brasileiro ainda é muito ineficiente e isso muitas vezes atrasa a mercadoria e pode fazer com que a mercadoria tenha um preço mais elevado pelo licenciamento da importação e isso reduz suas margens de lucro e pode até inviabilizar a comercialização do produto. Já a empresa GO Trade possui dificuldade em encontrar um serviço logístico eficiente, pois o foco deles é trazer produtos de alta qualidade com um preço baixo afim de entregar um diferencial para seu cliente, entretanto encontrar bons fornecedores não é uma tarefa fácil. A preocupação de ambas as empresas é levar um produto com preço baixo e em tempo hábil para seu cliente final.

Para a abertura de um empreendimento primeiramente é necessário encontrar viabilidade no negócio, os diretores relataram o quê fora visto para que isso acontecesse.

Questão 4	Você acha viável para uma empresa no Brasil ter seu plano de negócios baseado na venda de produtos importados?
AL Trade	Depende do produto, pois há determinando produtos que possuem um preço alto no exterior e há a fabricação desse produto no Brasil, como por exemplo o papel. Logo torna-se inviável, e não somente por isso, pois o Brasil não possui estabilidade de mercado nem valorização em sua moeda.
Go Trade	Depende do que se deseja importar, dentro das alíquotas que se paga para importar um produto, o trade possui uma redução do ICMS de 18,0% para 2,0% ou até mesmo consegue zerar essa taxa, dependendo da não similaridade do produto em relação aos produtos comercializados no Brasil, alguns estados possuem benefícios fiscais, e não possuem taxas tanto na entrada da mercadoria quanto na saída, o governo dispõe desses benefícios pois alguns estados não possuem um poder de compra viável e se, não houver esses benefícios as empresas não vão até aquele estado, um exemplo é o Acre, então varia-se de o quê se vai importar e para onde se vai importar. No caso da Go Trade, nós possuímos clientes em todo o Brasil e logo prezamos por distribuir para todo o território e como possuímos fornecedores em todo o mundo, conseguimos trazer produtos com preços bons e mesmo vendendo pouco o grande volume de demanda faz com que importar produtos do exterior se torne viável.

Quadro 05 - A viabilidade da abertura de um novo empreendimento baseado na importação
Fonte: Autoria própria, 2018.

Para que seja viável uma empresa no Brasil ter seu plano de negócios baseado em produtos importados, segundo o diretor da empresa GO Trade é necessário que a empresa faça uma pesquisa de mercado para verificar a necessidade e a aceitação de determinado produto, feito isso, a empresa poderá comprar seu produto no exterior e ainda vender a um preço competitivo no mercado brasileiro, pois o trade possui benefícios fiscais sobre a importação que reduz ou anula a taxa do ICMS sobre seus produtos.

Existem diversos produtos que se destacam e se enquadram no quesito exclusividade e status, esses quando lançados as lojas que o vendem passam a ter filas muitas vezes de dias, e os consumidores não se importam apenas para poder adquirir um produto exclusivo e do “momento”. As empresas já sabem que o produto possui demanda e o preço do produto no exterior é quase 100,0% mais barato que o vendido no Brasil, isso se dá pelas altas taxas que os produtos importados têm.

Um exemplo são os produtos da *Apple* que quando anunciados seus lançamentos as filas nas lojas são enormes, um dos produtos da atualidade é o Iphone X, no site oficial da Apple o aparelho custa \$999 dólares (*Apple US*, 2018) que, quando convertido para a moeda brasileira (R\$) levando em consideração o valor do dólar hoje R\$ 3,65 (Banco Central do Brasil, 2018), custa cerca de R\$

3.650,66, mas o produto é vendido em todas as lojas brasileira por quase R\$ 6.000,00, ou seja, uma diferença de 60,84%, entretanto os lojistas não ganham esse valor sobre o produto, como já mencionado, o Brasil possui taxas sobre o produto importado, que chegam a quase 90,0% (Receita Federal, 2018). A alíquota de II (Imposto de Importação), é de até 50,0% que varia de acordo com o produto que irá ser importado (Receita Federal, 2018) sobre o valor do produto + ICMS que varia de estado para estado, o percentual da Paraíba, por exemplo, é de 18,0% + IPI + PIS

Código NCM	8517.12.31		
Descrição NCM	PORTÁTEIS		
Taxa de Câmbio do Dia 26/5/2018	R\$ 3,6507		
Valor Aduaneiro Convertido	R\$3.650,66		
Alíquota II (%)	<input type="text" value="16,00"/>	Tributo II	R\$ 584,11
Alíquota IPI (%)	<input type="text" value="15,00"/>	Tributo IPI	R\$ 635,22
Alíquota PIS (%)	<input type="text" value="2,10"/>	Tributo PIS	R\$ 76,66
Alíquota COFINS (%)	<input type="text" value="9,65"/>	Tributo COFINS	R\$ 352,29

Tabela 01 - Tratamento Tributário e Administrativo das Importações

Fonte: RECEITA FEDERAL - MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018.

Importação + COFINS, conforme tabela 01, ficando assim:

O valor do ICMS é calculado após a soma de todos os valores, (valor aduaneiro + II + IPI + PIS + COFINS) ÷ (1 – alíquota devida do ICMS), conforme tabela 02:

Valor Aduaneiro	R\$ 3.650,66
Alíquota II	R\$ 584,11
Alíquota IPI	R\$ 635,22
Alíquota PIS	R\$ 76,66
Alíquota COFINS	R\$ 352,29
Total	R\$ 5.298,94

ICMS	0,82
Valor Final Produto	R\$ 6.462,12
Valor ICMS	R\$ 1.163,18

Tabela 02 - Calculo de Impostos sobre o Produto

Fonte: Autoria própria, 2018.

As empresas de *trade company* possuem isenção/redução do ICMS que deixa

o retorno sobre o produto consideravelmente maior, ou seja, o mesmo aparelho seria comprado por R\$ 5.298,94.

Logo é visto que a importação em grande escala pode trazer grandes lucros ao importador pela alta demanda do mercado brasileiro e pelos incentivos fiscais disponíveis as empresas de *trade*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, vemos que, a ideia de investir em exportações é válida, pois o Brasil dispõe de diversos benefícios e isenção de taxas, a grande dificuldade está em encontrar clientes no exterior que comprem seu produto, pois por se trata de uma empresa nova e o exportador ainda não tem credibilidade no mercado e sua marca não é conhecida.

Por outro lado, a importação torna-se mais fácil, pois o poder de compra é do empresário, que pode comprar onde quiser. O grande problema está em encontrar produtos de qualidade e fornecedores que leais que atendam o prazo logístico e se responsabilizem por qualquer eventualidade com a carga.

Apesar dos diversos incentivos do governo para a exportação, as duas empresas entrevistadas relatam que, pelo Brasil ser o quinto maior país do mundo e possuir uma vasta extensão territorial, cerca de 208 milhões de habitantes, possuindo metade da sua população com potencial de compra, enxergou-se um leque de oportunidades dentro de um universo extremamente diferente onde cada público demandaria um tipo de produto diferenciado, isso impacta diretamente o comercio brasileiro pois a demanda por produtos importados é alta, a empresa importadora que conseguir gerir de forma eficiente todos os problemas trazendo produtos de qualidade para o Brasil logo conseguiria grande parte de *market share*.

Segundo os diretores das *trades* a exportação, importação e franquias são a estratégias mais utilizadas, dentre elas a importação consegue atender grande parte dos clientes pois tudo que este quiser o importador trará para ele, e isso gera um impacto em todas as empresas do Brasil pois para que as outras empresas sobrevivam a este cenário elas terão que aderir as novidades do mundo e inovar seus negócios para que não fiquem para trás.

REFERÊNCIAS

APPLE US. Disponível em: https://www.apple.com/us_kiosk_5000012/shop. Acesso em: 25 de Mai de 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 26 Mai 2018.

BIACCHI, Eduardo Gomes. **Blocos Econômicos Solução de Controvérsias**. Curitiba: Juruá, 2005.

BITTENCOURT, C. A. B. **A hora do franchising**. 2008. Disponível em <<http://www.sofranquias.com.br/artigos/artigos.php?tid=904>> Acesso em 01 de Jun 2018.

DERESKY, Helen. **Administração global**. Porto Alegre: Bookman, 2004. FREITAS, Ernani Cesar, PRODANOV, Cleber Cristiano - **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo Rio Grande do Sul, 2013.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

INVEST&EXPORT BRASIL - Exportação Passo a Passo / Ministério das Relações Exteriores. - Brasília: MRE, 2011. Disponível em: <http://www.investexportbrasil.gov.br/aprendendo-exportar?l=pt-br>. Acesso em: 05 Abr 2018.

PORTAL ÚNICO SISCOMEX – Sistema Integrado de Comercio Exterior, Disponível em: <http://www.portalsiscomex.gov.br/> Acesso em: 03 Maio 2018.

RECEITA FEDERAL . Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações. Disponível em: <https://www4.receita.fazenda.gov.br/simulador/Simulacao-tag.jsp>. Acesso em: 26 de Mai 2018.

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/> Acesso em: 12 Abril 2018.

OS INCENTIVOS FISCAIS AOS EXPORTADORES, **Portal Tributário**. Disponível em <http://www.portaltributario.com.br/artigos/incentivosexportadores.htm>. Acesso em: 02 Abr 2018.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS : ESTUDO DE CASO CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA – CGM/JP

Kenneth Aleff da Silva
kenneth.alefy@outlook.com

Profa. Ma. Luciana Ribeiro Rabay Butcher
luciana@brazilliant.com.br

RESUMO

Este estudo tem objetivo a análise da gestão por processo e a eficácia do mapeamento dentro da Controladoria Geral do Município de João Pessoa (CGM/JP), podendo ser caracterizado como uma pesquisa descritiva e de natureza empírica, em virtude de ter os dados coletados na organização, com o objetivo de identificar as informações e o fluxo dos processos na organização em prol de melhores resultados e da eficácia nas etapas de circulação dos processos, cujo delineamento da pesquisa pode ser configurado como um sendo quase- experimento. Apesar da CGM/JP ter 10 setores hierárquicos com 24 funcionários, que atuam diretamente com o fluxo dos processos, por meio de 16 tipos de notas técnicas, com um quantitativo total de 594 entradas de processos no ano de 2017. A CGM/JP, até o ano de 2018, ainda não tem formalizado e disponibilizado aos colaboradores um mapa da gestão por processos e nem realizou a construção gráfica de um fluxo de entrada dos processos na instituição. Portanto, a pesquisa realizada vem para contribuir significativamente no auxílio à instituição, através das representações visuais de fluxogramas e mapeamento da gestão por processos.

Palavras-chave: Controladoria Geral do Município de João Pessoa. Fluxogramas dos processos. Mapeamento da gestão por processos.

ABSTRACT

This study aims to the analysis of management by processes and the effectiveness of the mapping of these processes within João Pessoa's Municipal General Controller Office (CGM/JP). This work can be characterized as a type of descriptive research, empirical in nature, in virtue of the data being collected in the organization, with the objective of identifying the information and the flow of processes in the organization in favour of better results and effectiveness in the circulatory stages of the processes. The study design can be seen as being almost experimental. Although CGM/JP has 10 hierarchical sectors with 24 workers, which work directly with the flow of the processes, by way of 16 types of technical rules, covering a total quantity of 594 process inputs in 2017, up until 2018, CGM/JP had still not formalized and made available to its workers a process management map, and nor had it carried out the graphical construction of the input flow of these processes in the institution. Therefore, this research was carried out to significantly contribute to helping the institution, through the visual representation of flowcharts and the mapping of management by processes.

Keywords: João Pessoa's Municipal General Controller. Process flowcharts. Mapping of management by processes.

1 INTRODUÇÃO

O processo de mapeamento e indicadores representam uma técnica fundamental nas repartições públicas, com o objetivo de identificar as informações e o seu fluxo às partes envolvidas com a organização, buscando o alcance de melhores resultados e eficácia nas etapas de produção.

Nesse sentido, a motivação para estudar sobre a gestão por processo, mais precisamente no mapeamento de processos e indicadores de desempenho, tendo como ambiente de pesquisa a Controladoria Geral do Município de João Pessoa (CGM/JP). Ora, de acordo com a literatura:

Entende-se que o mapeamento de processo tem como objetivo de desenhar, executar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vista de alcançar resultados pretendidos dentro da organização (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011, p. 25).

Cabe evidenciar que o mapeamento de processo é considerado uma ferramenta gerencial e de comunicação, objetivando contribuir e auxiliar na eficácia do gerenciamento de processos existentes ou de implantar uma nova estrutura, ou seja, em contínua adaptação e reconfiguração dos fluxogramas que simbolizam os sistemas de gestão adotados pela instituição.

A Qualidade de um Sistema de Gestão bem estruturado começa pelo Mapeamento dos Processos Organizacionais como foco nas atividades e suas decorrências para identificar focos de imperfeições e melhorá-los antes de qualquer automatização (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011, p. 25).

O gerenciamento de processos é assunto recorrente em estudos acadêmicos e no meio empresarial, pois otimizados ou não, os processos fazem parte do cotidiano das organizações. As empresas são grandes coleções de processos (GONÇALVES, 2000).

O indicador de desempenho de processos é acentuado para quantificar os efeitos das ações, ponderando e valorando o cumprimento dos objetivos e metas, através da natureza e especificidade do processo.

Porém, no cenário atual, a avaliação de desempenho se tornou um instrumento fundamental na gestão das organizações, ante o ambiente de competitividade dinâmica no qual as empresas estão inseridas e a eficácia no

processo de tomada de decisão. Desta maneira, este estudo tem como foco analisar a gestão de processo e a eficácia do mapeamento dentro da CGM/JP. buscando responder a seguinte pergunta: **Como Estabelecer a gestão de processo na Controladoria Geral do Município JP-PB?**

Esse tema é suma importância pelo fato de ser servidor público e ter a competência de gerenciar toda entrada e saída de processos na controladoria geral do município, visando estudar os processos de forma viável, encontrando possíveis falhas e oportunidade de melhorias.

Nesse sentido, buscou-se adquirir o controle de todos os tipos de processos recorrentes na instituição pesquisada, no intuito de contribuir à análise e especificar as nuances da gestão por documentos, de acordo com suas demandas.

Este artigo tem como objetivo geral: estabelecer o Mapeamento de Processo e o seu Fluxo na CGM-JP. E como objetivos específicos: identificar o fluxo de processos na CGM-JP; mapear os processos identificados na CGM-JP; propor pontos de controle.

Esse estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva e de natureza empírica, em virtude de ter os dados coletados na organização e que a pesquisa teve como objetivo de identificar as informações e o fluxo às partes envolvidas com a organização e na busca pelo alcance de melhores resultados e eficácia nas etapas de produção. O delineamento da pesquisa pode ser configurado como um sendo quase-experimento (GIL, 2008).

Para uma melhor visualização do leitor, esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) está distribuído em seis partes. A primeira seção diz respeito aos aspectos introdutórios. A segunda seção apresenta a gestão por documentos, evidenciando o processo desde à teoria até à prática. O terceiro capítulo aborda os aspectos legais da gestão de documentos. A quarta parte expõe a metodologia da pesquisa. A quinta seção apresenta os resultados e a discussão. A sexta parte trata das considerações finais. E, por fim, encontram-se listadas as referências recorrentes nesse estudo realizado.

2 GESTÃO POR PROCESSOS: da teoria à prática

Na seara da Administração, de acordo com a Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP), gestão por processos

apresenta:

Um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2009).

Por sua vez, de acordo com Di Sordi (2008), a gestão dos processos de negócios é um tema bastante relevante às organizações, sejam elas privadas, entidades governamentais ou Organização Não-Governamental (ONG), sem fins lucrativos.

Ora, as organizações buscam de modo incessante e contínuo, melhores indicadores de desempenho, pois a arquitetura empresarial visa obter destaque no mercado competitivo globalizado um dos diferenciais competitivos mais difíceis de serem copiados. Para Cury (2009, p. 304):

Processo representa um grupo lógico de atividades necessárias ao funcionamento da empresa, independentemente dos órgãos executores. Uma vez conhecidos os processos de uma organização, será através da identificação das necessidades de informações compatíveis de cada processo que deverão ser definidos e desenvolvidos os sistemas.

Gestão por processo tem como objetivo coordenar e controlar as atividades para bons resultados possam ser obtidos. Gerenciar bem significa encontrar o problema e analisar os processos com fatos e dados confiável, unificar e estabelecer itens de controle para corrigir erros.

O processo de planejamento envolve uma junção de variedade de atividades e recursos em pequenos intervalos de tempo. Gonçalves (2000, p. 8) diz que “Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”.

Uma empresa com uma gestão por processos eficaz tende a ser organizada, bem como possuir os seus fluxos bem definidos, ter fácil identificação dos possíveis gargalos e ainda impetrar a visão sistêmica da organização. Cury (2009) corrobora que os estudos sobre organizações evoluíram para a visão sistêmica. Ela serviu como um ponto de partida para o surgimento do gerenciamento de organizações que seguiram esse modelo evolutivo de processos.

Por sua vez, Oliveira (2009) opina ainda, que com a reestruturação das

organizações, novos métodos precisam ser colocados em prática, sistemas, fluxos, políticas. A administração de processos representa todo o sistema da organização. Para melhor representar esse sistema e as atividades envolvidas nele, deve ser desenhado o mapa de processos empresariais. A literatura assegura que, para construí-lo, é necessário atentar-se para quatro características principais:

Elaborar um quadro simples, claro e completo do trabalho; Incluir o elemento chave da organização: o cliente; Incluir também os não clientes na visão de processos; Entender que os clientes também possuem seus próprios processos (CURY, 2009, p. 306).

A elaboração do mapa de processo é essencial para total da visualização das etapas contidas nas atividades da empresa. Aumentando assim, todo o entendimento de quem gerencia esses processos e também de quem o executa, conhecendo os pontos críticos e embaraços.

Para implementação da Gestão por Processos na organização, faz-se necessário analisar os fluxos processuais existentes nela. Uma ferramenta que pode facilitar essa análise são os fluxogramas. Cury (2009, p.340) define o “fluxograma como um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”. Oliveira (2009) certifica que para que os processos se interliguem com a estrutura organizacional, se faz necessário buscar os seus objetivos estratégicos. A gestão por processos tem de corroborar com o objetivo central da organização.

Além disso, gestor de processos deve se adequar a necessidade da empresa, regendo- a de maneira inteligente, administrando situações de crise e principalmente mantendo o tempo sob seu controle. Para transformar a gestão por processos é necessário conhecer o conceito da gestão por processos.

Gestão por processos é uma orientação que visualiza as funções de uma organização, com base na sequência de suas atividades [...] Essa abordagem permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, gestão do conhecimento, redesenho e melhoria, por meio do trabalho analisado (BRASIL, 2013, p.13).

Entende-se que a gestão de processo pode ser definida como um conjunto de atividades que transformam recursos (entradas) em resultados (saídas). Em síntese, o gestor tem a carga de estabelecer os objetivos, planejar tarefas, fornecer recursos, monitorar os resultados e tomar decisões caso os resultados desviem dos objetivos

estabelecendo.

Nada é possível fazer se a melhor forma não for adequadamente planejada. Assim o planejamento de gestão por processos implica estabelecer previamente um plano contendo roteiro completo para implantação da gestão por processos, que seja em organizações privadas e/ou instituições públicas, incluindo a definição de objetivos, análise de riscos, etc.

2.1 O MAPEAMENTO DA GESTÃO DE PROCESSO

Os processos gerenciais estão relacionados a vários fatores em uma empresa e o seu bom desempenho pode auxiliar a melhora dos resultados finais, pois estão acima de todos os outros processos e lidam com planejamento e estratégias.

Gerenciamento de processos e de negócios determina que medidas de indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que atendam as metas determinadas. Antes de iniciar as atividades dos processos gerenciais, é preciso planejar, depois definir os métodos e as ferramentas que serão utilizados.

Para desenvolver o gerenciamento por processos e realizar o mapeamento de processos é necessário está em conexão com duas atividades:

Estudo do trabalho (processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado) e entendimento do trabalho (a partir das informações levantadas, busca-se compreender suas particularidades e entender sua existência). (Pavani, Scucuglia , 2011, p. 156).

Desse modo, o gerenciamento de processos e de negócios determina a fluidez dos trâmites burocráticos e a eficácia no processo de tomada de decisão, devendo está em constante atualização com a demanda vigente.

3 GESTÃO DE DOCUMENTOS: aspectos legais

No contexto brasileiro, a Gestão de Documentos é definida na Lei Federal nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, em seu Artigo 3º, onde considera a gestão de documentos como sendo:

O conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (BRASIL, 1991).

Cabe destacar que a legislação vigente no tocante às nuances arquivísticas brasileira é ampla, sendo relevante desenvolver múltiplas atividades técnico-científica-acadêmicas ao longo dos últimos vinte e sete anos, por essa razão é de suma significância seguir seus preceitos. O estabelecimento de procedimentos para o tratamento de documentos permite aproveitar, ao máximo, a informação disponível e necessária à tomada de decisão da administração da instituição. Esses procedimentos visam aumentar a eficácia administrativa.

É certo categorizar que o gerenciamento dos processos e documentos públicos é de fundamental importância à sociedade, devendo ser atrelado a um plano de gestão de documentos, cujos objetivos são:

Assegurar o pleno exercício da cidadania; Agilizar o acesso aos arquivos e às informações; Promover a transparência das ações administrativas; Garantir economia, eficiência na administração pública ou privada; Agilizar o processo decisório, incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe; Controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos e racionalizar a produção dos documentos (BERNARDES, 2008, p. 08).

Desse modo, percebe-se que o gerenciamento dos processos fundamenta na concepção de controle da cadeia informacional, referente às três idades dos documentos: corrente, intermediária e permanente. Como também perpassa por aspectos relativos à gestão de documentos.

A gestão por processos pode contribuir para o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos em uma instituição, por representar um sinônimo da Gestão por Processos e a Gestão de Documentos, como um Macroprocesso. Destaca-se a aplicação da listagem de verificação ao macroprocesso de gestão de documentos e comprova a importância desta para planejar, analisar, controlar, monitorar e melhorar os processos (procedimentos arquivísticos) de gestão de documentos na instituição. O instrumento tem por finalidade permitir um melhor conhecimento do macroprocesso de gestão de documentos, possibilitando assim analisar os processos, padronizar as atividades, racionalizar recursos, controlar e monitorar o desempenho dos processos de gestão de documentos, tornando-os mais eficientes (SILVA, 2017, p. 10).

Ora, pensar em gestão de documentos é visualizar três fases distintas, tal como apresenta a Cartilha Criação e Desenvolvimento de Arquivos Públicos

Municipais (2014, p. 57):

- **1ª fase** – Produção – refere-se ao ato de elaborar documentos em razão das atividades específicas de um órgão ou setor. Nesta fase deve-se otimizar a criação de documentos para que sejam criados apenas aqueles indispensáveis à administração da instituição, evitando-se a produção de documentos não essenciais; diminuindo desta forma o volume a ser manuseado, controlado, armazenado e eliminado; e garantindo, assim, o uso adequado dos recursos reprográficos e informáticos. É este, ainda, o momento oportuno para a elaboração padronizada de tipos/séries documentais e para a implantação de sistemas de organização da informação e aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos.
- **2ª fase** – Utilização – diz respeito ao fluxo percorrido pelos documentos, necessário ao cumprimento de sua função administrativa, assim como a guarda após cessar seu trâmite. Esta fase inclui as atividades de protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação), expedição, organização e arquivamento de documentos nas fases corrente e intermediária, bem como a elaboração de normas de acesso à documentação (empréstimo, consulta) e de recuperação de informações, indispensáveis ao desenvolvimento de funções administrativas, técnicas ou científicas das instituições.
- **3ª fase** – Avaliação e destinação – envolve uma das atividades mais complexas da gestão de documentos – a avaliação. Avaliação é um trabalho multidisciplinar que consiste em atribuir valor aos documentos e analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda nas fases corrente e intermediária, e sua destinação final, ou seja, o recolhimento para guarda permanente ou a eliminação, por terem perdido seu valor de prova e de informação para a instituição.

Sendo assim, o alcance dos objetivos da Gestão por processos, impõe-se em função da necessidade da aplicabilidade metodológica específica, ou seja, Levantamento, Classificação e Avaliação de Documentos, das quais resultam o Diagnóstico de Arquivo, o Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), instrumentos vitais da gestão por processos.

3.1 ANÁLISE DA GESTÃO POR PROCESSOS

A melhoria contínua dos processos consiste na análise do processo como se encontra atualmente visando à determinação de quais atividades podem ser melhoradas. Busca-se descobrir ineficiências, atrasos e desperdícios (entre outros problemas), com o fim de eliminá-los por meio de um novo processo melhorado, mais eficiente e que entrega mais valor aos clientes.

Para melhorar o processo se inicia a partir da análise e avaliação dos resultados que é possível trabalhar pela melhoria dos processos, sendo o mapeamento dos processos a principal ferramenta para a melhoria interna, visto que permite identificar as deficiências de maneira lógica e clara (PALUDO, 2013, p. 351).

Em relação aos aspectos metodológicos do sistema de gestão de documentos, verifica-se que existem cinco passos básicos à melhoria do processo.

1) **Definir e traçar um diagrama funcional;** tarefas básicas para cumprir o objetivo do processo; **2) Análise crítica das unidades funcionais:** supressão de atividades, compressão, delegação; **3) Reformulação do fluxo operacional;** **4) Indicadores e itens de controle;** **5) Padronização, comunicação e treinamento** (ROTONDARO; LAURINDO, 2008, p. 48).

Desse modo, fica evidente que a metodologia adotada na gestão de documentos deve seguir preceitos próprios e, como também, ressalta a relevância gerencial do fluxograma, uma importante ferramenta ao sistema adotado pela instituição para gerir seus processos, em prol da qualidade do serviço prestado à sociedade.

3.2 MAPEAMENTO DE PROCESSO

O mapeamento de processos, conhecido por modelagem de processos, consiste na edificação de um modelo que ratifica os relacionamentos entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de determinado bem ou serviço. Mapeamento de processos é tratado como primeiro passo para gerar oportunidades de melhoria permitindo conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades.

A forma para ter um mapeamento correto e alinhado é preciso que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas se possível no centro de trabalho (ROTONDARO; LAURINDO, 2006, p. 45).

Nesse sentido, o mapeamento de processo tem que atender alguns objetivos, tais como:

Entender os conceitos de processo e sistema; Entende os elementos do FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) e estar aptas a aplicá-los em seu próprio processo; Entender o que é valor para a empresa e o cliente; Saber como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto (ROTONDARO; LAURINDO, 2008, p. 48).

O mapa do processo, conforme defende Harrington (1993), contribui com a

melhoria na sua execução, por meio do exame dos relacionamentos de entrada e saída nele representado. A realização do mapa possibilita a identificação dos processos críticos, a definição de oportunidades para melhoria dos processos e a identificação dos pontos desconexos ou ilógicos, quando existentes.

Por sua vez, Hronec (2009) reconhece o mapeamento do processo como um recurso gerencial que se traduz na representação visual das atividades para produzir um bem, produto ou serviço. Nesse mesmo sentido, Souza (2003) corrobora que o mapeamento de processos deve auxiliar na compreensão, construção, revisão ou melhoria dos mesmos, permitindo seu controle efetivo.

Para Alvarenga Netto (2004), o item mais importante à Gestão por Processos é o seu mapeamento, porque torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo, permite acabar com atividades que não adicionem valor, bem como reduzir a complexidade dos processos.

Cabe evidenciar que uma das ferramentas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma, por descrever graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento sequência de atividades por meio de um símbolo, linhas e palavras (HARRINGTON, 1991).

A análise dos processos com o uso de mapas ajuda a melhorar a satisfação, com identificação de ações para reduzir o ciclo de produção eliminar defeitos, reduzir custos, eliminar passos que não agregam valor e incrementar a produtividade (DAMELIO, 1996, p. 56).

A partir desse prisma apresentado da literatura acadêmica, verifica-se que o mapeamento de processos representa uma ferramenta gerencial, que apresenta de modo claro e conciso a gestão dos documentos, cujo fluxograma representa a dimensão visual das atividades realizadas em prol da Gestão por processos.

O mapeamento de processos possibilita a visualização completa e consequente compreensão das atividades executadas pela organização, e é estrutura básica para a análise de processos de negócios. Para a implantação desta ferramenta, é importante adotar três etapas iniciais: primeiramente, definir fronteiras de processos e seus respectivos clientes através da identificação das entradas e saídas do fluxo de trabalho; na segunda, realizar entrevistas com os responsáveis pelas atividades de cada processo organizacional além de uma pesquisa documental na organização; na terceira etapa, criar um modelo com base na informação adquirida e realizar a análise deste modelo conforme a lógica adotada inicialmente (CORREIA et al. 2002, p. 34).

Cabe evidenciar que, no tocante ao mapeamento da Gestão por Processos, a modelagem de processos de negócio tem como finalidade entender o funcionamento interno da organização

– de ponta a ponta – e para isto, são utilizados diversos artefatos como: organogramas, diagramas de posicionamento, fluxos dos processos.

Desse modo, a modelagem de processo fornece a visão das atividades executadas pelos funcionários no dia a dia, criando uma base para estudos, melhoria dos processos, estimativas de custos e compreensão correta dos processos corporativos.

3.2.1 Fluxograma

Fluxograma é um diagrama que apresenta um processo, sistema ou algoritmo de computador. São amplamente utilizados em várias áreas para documentar, estudar, planejar, melhorar e comunicar processos complexos por meio de diagramas claros e fáceis de entender.

O fluxograma permite a visão geral do processo, demonstram como os elementos se relacionam, mostram entradas e as saídas, quem executa as atividades/ tarefas, permitem comparar o processo gráfico com o processo real, mostram como melhorar as atividades, facilitam a comunicação que é essencial para o melhoramento dos processos (PALUDO, 2013, p. 348).

Cabe destacar que, segundo a literatura, dentre as múltiplas ferramentas de gestão por processos, uma técnica bastante recorrente é a técnica do fluxograma, “que consiste na representação de um processo através de símbolos gráficos em sequência lógica que possibilitem uma descrição clara das etapas e do fluxo do processo” (RODRIGUES, 2006, p. 56).

Portanto, o fluxograma objetiva a otimização das atividades, por meio de uma ilustração representativa de um processo, que disponibilize uma visão geral e ampla do fluxo processual, contribuindo ao entendimento e delineamento do processo. Ou seja, o fluxograma representa um esquema gráfico de atividades, “um trabalho pode ser executado de forma mais eficiente, reduzindo as falhas, o que resultaria em uma produção maior, mais rápida, padronizada e com pouco desperdício” (DEBASTIANI, 2015, p. 56).

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho são elementos da produtividade avaliada ou medida, não sendo aplicada à atividade em si, mas sobre quem a executa, mensurando resultados e gerenciando desempenhos individuais e coletivos, podendo ser apresentados de forma numérica, como também, por gráficos (de colunas, linhas, pizza etc) e/ou tabelas.

Os indicadores de desempenho fornecem as informações ao processo de tomada de decisão baseadas nas informações sólidas. Ora, para cada indicador apresentado, é necessário, inicialmente, estabelecer o indicador de desempenho com base em análises globais e específicas e, depois, efetuar a análise comparativa para com os resultados efetivamente alcançados pela empresa (OLIVEIRA, 2009).

Os indicadores de desempenho tornaram-se um grau estratégico de sobrevivência das organizações, que precisam desenvolver processos gerenciais em prol da avaliação de desempenho. “Para atuação das organizações é medida pelos indicadores, e os indicadores do BSC (*Balanced Scorecard*) analisaram as variáveis críticas do desempenho organizacional” (PALUDO, 2013, p. 303).

Os indicadores de desempenho é uma ferramenta de gestão que consente analisar os resultados dos processos de forma mais específicas. Com a análise torna-se mais visíveis as metas que foram alcançadas; as falhas que ocorrem em cada parte do projeto e se os recursos são eficazes.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva e de natureza empírica, em virtude de ter os dados coletados na organização da pesquisa ter como objetivo de identificar as informações e o fluxo às partes envolvidas com a organização e na busca pelo alcance de melhores resultados e eficácia nas etapas de produção (GIL, 2008).

A pesquisa descritiva apresenta as características dos processos e as relações entre as suas variáveis, envolve técnicas de coletas de dados e levantamento. Para Cury (2007, p.59) “A pesquisa descritiva é usada para descrever fatos existentes, identificar falhas e justificar condições, checar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situação e problemas similares”. Esse tipo de

pesquisa representa um esforço acadêmico para contribuir com implantação de novas possibilidades de gestão por processos em relação à realidade conhecida da Controladoria Geral do Município de João Pessoa.

O delineamento da pesquisa pode ser configurado como um sendo quase-experimento, pois o pesquisador intervém na característica que está sendo investigada através de um tratamento, no caso um fluxograma, em virtude de atuar profissionalmente no ambiente da pesquisa. Portanto, trata-se, também, de uma pesquisa-participante (CAMPBELL; STANLEY, 2006). Segundo os manuais técnicos do Guia EVALSED 2004:

Os métodos quase-experimentais flexibilizam as condições impostas pelas distribuições de probabilidade e inferências estatísticas para a população, impostas pelos modelos de investigação experimental puros, transferindo o centro de atenção de “causa-efeito” da prioridade temporal para a associação entre variáveis.

Ora, esse tipo denominado de quase-experimento, adotado nesse estudo, foi concebido em função da sua característica qualitativa e quantitativa, desse modo:

A abordagem da pesquisa pode ser caracterizada como quali-quantitativa com triangulação de dados. A triangulação é a utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas à aplicação de um só método. Nesta pesquisa, os dados coletados através de uma abordagem quantitativa foram insumos para uma abordagem qualitativa, realizada com o intuito de verificar, através de um segundo método, uma possível relação entre as variáveis estudadas (GUNTHER, 2006, p. 45).

Nesse sentido, a triangulação de dados tende a reduzir os desvios ou limitações próprias de um único método, possibilitando descobrir dimensões divergentes das anteriormente estruturadas, disponibilizando leituras de realidades diferentes, que podem gerar uma nova configuração à gestão por processos da instituição pesquisa.

São consideradas metodologias qualitativas, por exemplo, as pesquisa participante, pesquisa-ação, história oral, levantamentos feitos com questionários abertos ou diretamente gravados, uma análise de grupo, que, como vemos abriga horizontes bastante heterogêneos. (DEMO, 2009, p.151).

Para tanto, fez-se necessário a realização de uma revisão de literatura sobre a temática e uma pesquisa documental, aliada a pesquisa bibliográfica, pois

serviram de métodos de pesquisas sobre o tema, ou seja, Mapeamento de Processo e Indicadores de Desempenho.

4.1 AMBIENTES DE PESQUISA

O estudo realizado teve como ambiente de pesquisa a CGM/JP, que está localizada no Centro Administrativo Municipal de João Pessoa (CAM/JP), mais precisamente na rua Diógenes Chianca, 1.777, Água Fria, João Pessoa, PB, CEP: 58053-900. A Figura 2 ilustra a fachada do Centro Administrativo Municipal.

FIGURA 1: Fachada do CAM/JP



Fonte: <http://www.joaopessoa.pb.gov.br/>

A CGM/JP representa um órgão do controle interno da administração pública municipal, tem como competência zelar pela probidade administrativa afinando irregularidade financeira dos gastos públicos, legalidade dos atos, contratos e convênios da Administração. Desempenhando demais atividades correlatas ao serviço de auditoria, de modo inclusivo as determinadas pelos órgãos de controle externo, bem como apurar as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos da administração pública municipal direta e indireta, com inclusão das entidades privadas de qualquer natureza que operem com recursos públicos, na prestação de serviços à população, conforme inciso I do §3º do artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

A CGM foi criada através da Lei nº 12.150, de 09 de setembro de 2011, após essa criação a ela deixou de ser apenas um sistema de controle interno e transformou-se em CGM/JP, sendo composto pelas seguintes secretarias executivas: Secretaria de Transparência, Ouvidoria Geral do Município e o Orçamento Participativo, estabelecidas nas Leis nº 12.151 e 12.152, de 09 de setembro. A CGM/JP tem como missão cooperar para a melhoria do serviço público, promovendo a transparência nos gastos públicos, fortalecendo e controle interno

agregando valor na ética; transparência a sociedade e na imparcialidade do órgão.

Para melhor entendimento em relação ao funcionamento da CGM/JP, encontra-se a Figura 2, evidenciando o organograma da instituição em função de os níveis hierárquicos dos setores existentes.

FIGURA 2: Organograma hierárquico dos setores da CGM/JP



Fonte: Portal da Transparência, 2018.

Para uma melhor visualização dos recursos humanos foi elaborado o Quadro 1 com o corpo funcional da organização estudada, a CGM/JP, com os titulares dos cargos e setores:

QUADRO 1: Corpo funcional da CGM/JP

CARGO	QUANTITATIVO	FUNÇÃO
Controlador-Geral	1 colaborador	Gestor
Controladora Adjunta	1 colaborador	Gestor
Chefe de Gabinete	1 colaborador	Apoio Administrativo
Chefe setor Pessoal	1 colaborador	Apoio Administrativo
Chefe da Divisão de Administração e Finanças	1 colaborador	Apoio Administrativo
Diretor de Controle	2 colaboradores	Técnica
Assessora Jurídica	1 colaborador	Técnica
Assessor Técnico	3 colaboradores	Técnica
Assistente de Gabinete	2 colaborador	Apoio Administrativo
Auxiliar de Serviços Gerais	1 colaborador	Apoio Administrativo

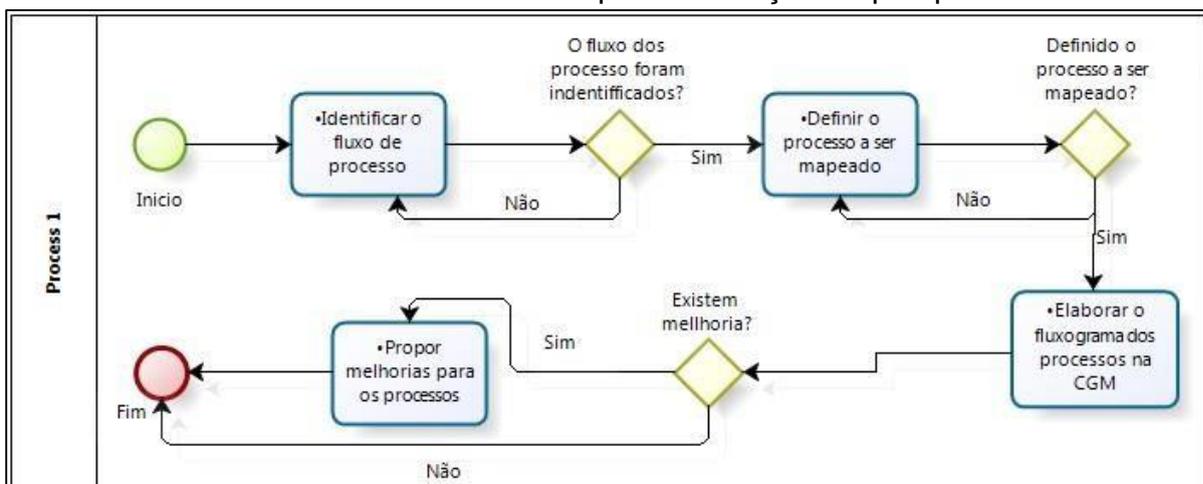
Fonte: Dados de Pesquisa, 2018.

Desse modo, verifica-se que a CGM/JP tem 10 setores hierárquicos, com um chefe em cada divisão, totalizando 14 funcionários que atuam diretamente na instituição pesquisada.

5 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A realização da pesquisa ocorreu em prol de identificar o fluxo de processo, mapear os processos, identificar os pontos de melhorias do processo e propor indicadores de Desempenho, ou seja, representam os resultados da pesquisa na CGM/JP:

FIGURA 3: Passos para realização da pesquisa



Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Após a realização da pesquisa, os resultados obtidos foram relativos aos seguintes aspectos: fluxo de processo e o respectivo mapeamento.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DO FLUXO DE PROCESSO DA CGM/JP

A identificação do fluxo de processo foi obtida em virtude de uma pesquisa interna na CGM/JP, objetivando encontrar os tipos de processos e o seu fluxo de entrada. Esse levantamento foi feito ao analisar as notas técnicas (documento que é elaborado pelo analista) executadas pelos assessores técnicos, por meio do editor de texto *Word 2007*, da Microsoft.

No Quadro 2, verifica-se os tipos de processos ordenados por suas demandas, evidenciando o respectivo fluxo em função de cada mês do ano de 2017.

QUADRO 2: Fluxo de processo na CGM/JP em 2017

Tipo de Nota Técnica	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
1 Reconhecimento de dívida	14	45	41	24	20	13	11	11	16	15	14	13	237
2 Aquisição	6	5	5	2	7	4	7	14	7	2	4	2	65
3 Termo aditivo Contratual	2	2	2	1		4	6	4	3	5	7	3	39
4 Proc. Licitatorio	10		2	6	2		1	9			2	4	36
5 Contratação de empresa	2		4		4	4	5	1	7	7	2		36
6 Indenização		1		2	4	1	4	1	4	6	3	6	32
7 Inexigibilidade	1	3	3	2	4		4	7	3		3	1	31
8 Dispensa	4		1				9	4			1	4	23
9 Prestação de Contas		1	1				1	2	1			15	21
10 Renovação de imóvel		1	3	3	3		3	6		1			20
11 Renovação contratual		2	4	2		3	2			1	3		17
12 Reajuste			5		1	1	1				4	2	14
13 Reconhecimento de dívida/ Indenização	3	7					2	0	1		1		14
14 Pagamento de diária				1			1			2			4
15 Repactuação		3											3
16 nomeação/contratação/exoneração	1									1			2
Total:	43	70	71	43	45	30	57	59	42	40	44	50	594

Fonte: Própria, 2018.

A partir do Quadro 1, observa-se a existência de 16 tipos de notas técnicas nos processos, com um quantitativo total de 594 entradas de processos no ano de 2017. Sendo que o Reconhecimento de Dívida representa o tipo de processo com maior volume de entrada, com 237 processos. Em segundo lugar está a nota técnica de Aquisição, com exatamente 65 processos.

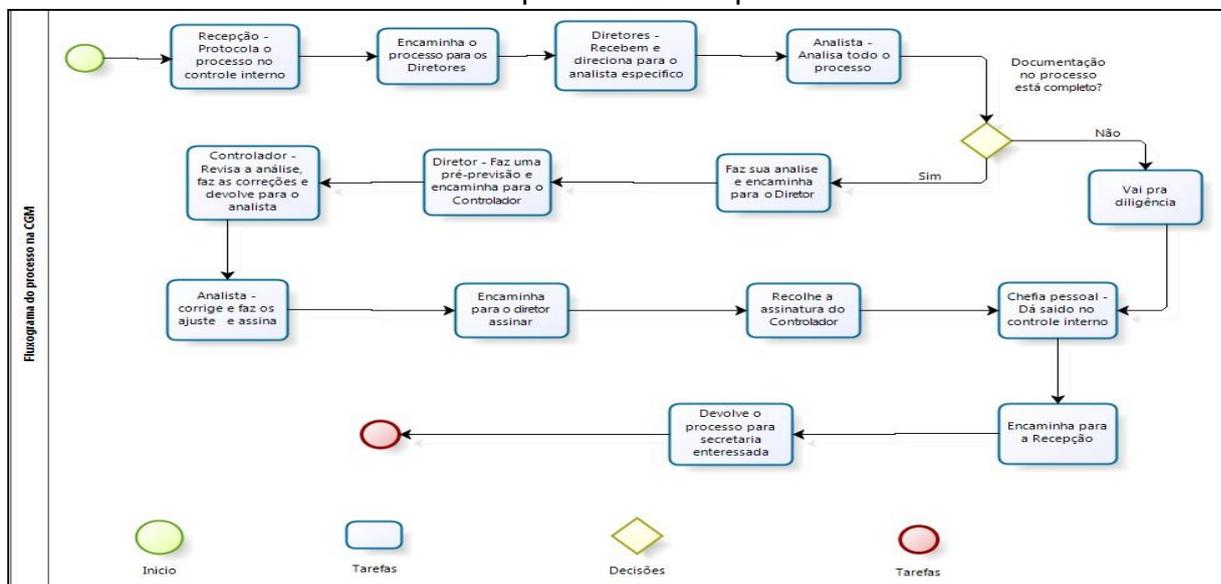
Por outro lado, a nota técnica de Nomeação/Contratação/Exoneração teve apenas uma entrada de processo no decorrer do ano, representando o menor quantitativo de todas as 16 notas técnicas da CGM/JP. Em relação aos meses do ano de 2017, percebe-se que o mês de março teve o maior número de entradas de processos na CGM/JP com exatamente 71 entradas, enquanto que o mês de junho do mesmo ano teve apenas 30 processos dado entrada na instituição, representando o ano com menor fluxo processual⁴. Portanto, a realização da mensuração do fluxo dos processos e a sua respectiva tipificação perpassam pelos argumentos construtivos de ABPMP (2009), ao enfatizar o caráter disciplinado na identificação do fluxo dos processos de qualquer instituição, objetivando atingir resultado consistente e alinhado com os objetivos estratégicos.

Como também corrobora com o posicionamento de Cury (2000, p. 304), em virtude de considerar que o processo representa “um grupo lógico de atividades necessárias ao funcionamento da empresa, independentemente dos órgãos executores”, pois a tipificação dos processos de uma organização deve ocorrer para facilitar a disponibilização de informações compatíveis de cada processo. E, também, alinha-se aos estudos de Gonçalves (2000), pois todo trabalho relevante executado nas instituições pertence a algum processo, ou seja, não é possível a existência de um serviço ofertado por uma instituição sem a execução de um processo institucional.

5.2 MAPEAMENTO DO FLUXO DOS PROCESSOS DA CGM/JP

O mapeamento da entrada e do fluxo de processo na CGM/JP está descrito na Figura 4:

FIGURA 4: Mapeamento dos processos na CGM



Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

A partir da ilustração do mapeamento do fluxo dos processos na CGM/JP, tal como está disposto na Figura 4, verifica-se que a recepção da instituição é ponto de entrada e, também, de saída dos processos, sempre por meio da protocolação dos mesmos.

Também merece destacar o papel dos analistas e controladores dos

processos, que são responsáveis pela verificação das informações processuais, objetivando legitimar a integridade informacional. Todo o percurso dos processos é demarcado por 14 pontos nodais para a adequada destinação setorial dos processos. No tocante ao mapeamento da Gestão por Processos, a modelagem de processos institucionais tem como finalidade entender o funcionamento interno da organização – de ponta a ponta – e para isto, são utilizados diversos artefatos, tais como: organogramas, diagramas de posicionamento, fluxos dos processos.

Sendo assim, percebe-se uma familiaridade com as evidências de Correia et al (2002), ao definir que o mapeamento dos processos que dados entrada na instituição permite a visualização e a compreensão de todas as etapas das atividades executadas pela organização, ou seja, diz respeito à estrutura básica para a análise de processos. Como também, cabe realçar que o mapeamento da Gestão por Processo ilustrado na Figura 4, assemelha-se à concepção de Barbosa (2017), pois a modelagem objetiva elaborar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento. Por sua vez, em relação à construção visual do fluxograma dos processos da CGM/JP, elaborou-se a Figura 5:

FIGURA 5: Fluxograma da Gestão por Processos da CGM/JP



Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

Desse modo, a partir da Figura 5, compreende-se que a construção visual de um fluxograma contribui para que os colaboradores envolvidos com a gestão dos processos tenham uma visão geral do fenômeno institucional, evidenciando os setores envolvidos, desde a entrada até a saída (PALUDO, 2013). Ou seja, verifica-se

que o fluxograma é uma ferramenta de gestão por processos, por meio da simbologia gráfica e em sequência lógica das etapas do fluxo dos processos institucionais (RODRIGUES, 2006).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de mapeamento e a representação visual da gestão por processos representam uma técnica fundamental ao controle interno das repartições públicas, pois servem de sustentáculo na identificação das informações e no fluxo dos processos em função dos setores envolvidos com a organização, buscando o alcance de melhores resultados e eficácia nas etapas de produção.

A gestão por processo, mais precisamente o mapeamento de processos e indicadores de desempenho, dentro do contexto institucional da CGM/JP, servem de base para desenhar, executar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vista de alcançar resultados pretendidos dentro da organização.

Esse estudo foi realizado na CGM/JP no ano de 2018, mas os dados foram coletados em função do ano de 2017. Em relação aos objetivos propostos, vale destacar que foram atingidos, pois foi possível estabelecer o Mapeamento de Processo e realizar uma construção visual do fluxograma dos processos na instituição pesquisada.

Apesar da CGM/JP possuir 10 setores hierárquicos, com chefia nas divisões e com 14 colaboradores, totalizando 14 funcionários que atuam diretamente na instituição pesquisada e, bem como, a existência de 16 tipos de notas técnicas nos processos, com um quantitativo total de 594 entradas de processos no ano de 2017. A CGM/JP, até o ano de 2018, ainda não tinha formalizado e disponibilizado aos colaboradores um mapa da gestão por processos e nem realizou a construção gráfica de um fluxo de entrada dos processos na instituição. Portanto, a pesquisa realizada buscou contribuir significativamente no auxílio a instituição, através dessas representações visuais com a gestão por processos.

Os resultados obtidos nessa pesquisa podem servir de modelo a ser implementado na CGM/JP, em virtude de possibilitar que os colaboradores deem continuidade ao mapeamento do fluxo de entrada dos processos, facilitando o processo de toma de decisão em relação aos indicadores de desempenho na CGM/JP, em prol de apreciar os pontos de controle para os processos mapeados.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2004.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS – ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento. **BPM CBOOK V3.0**. 3. ed. 2013. Disponível em: <<http://www.abpmp-br.org/>>. Acesso em: 10 mai 2018.

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELLATORRE, Hilda. Gestão Documental Aplicada. In: **São Paulo**: Arquivo Público do Estado. Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo, 2008.

BRASIL. Lei nº 8.159 de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política de arquivos públicos e privados. **Diário Federativa do Brasil**, Brasília, 9 jan. 1991. Seção 1. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 01 jun. 2014.

ABPMP. **Pesquisa nacional em gerenciamento de processos de negócios da ABPMP**. Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.abpmp-br.org/>>. Acesso em: 10 mai 2018

ABPMP. **Pesquisa nacional em gerenciamento de processos de negócios da ABPMP**. Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.abpmp-br.org/>>. Acesso em: 10 mai 2018.

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. Experimental and quasi-experimental design for research. Boston, Houghton Mifflin Company; 1966. **Guia EVALSED EVALSED – Manuais Técnicos**, disponível em: <http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id_channel=16&id_page> Acesso em: 06 de maio de 2018.

CORREIA et al. (2002, outubro). Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, PR, Brasil, outubro 2002.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2007.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação em tempos de contradição. In: **XXIII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**, 2009, Porto Alegre.

DAMELIOR, R. **The Basic of Process Mapping**, New York. 1996.

DEBASTIANI, C. A., **Definindo Escopo em Projetos de Software**. São Paulo: Novatec, 2015.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DI SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008

GONÇALVES, L.E.J. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-119, 2000

GRESSLER, L. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? In: _____ **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201- 210.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991

HRONEC, Steven. **Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, G. R. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas S.S - 2012

OLIVEIRA, Saulo; ALMEIDA NETO, M. **Análise e Modelagem de Processos**. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 37-51.

_____. Rebouças de. **Administração de processos: Conceitos, metodologia, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALUDO. **Administração pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAVANI, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2011.

RODRIGUES, MARCUS VINICIUS. **Ações para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROTONDARO, R. G; LAURINDO, F. J. B. (Coord.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Patrícia Vieira da. **A Gestão de Processos: uma proposta de um modelo a partir do constructo teórico**. 99 f. 2017 Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Ambiente e Sociedade da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni, 2017.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: Uma revisão da literatura. In: _ **Sociologias**. Porto Alegre, v. 8,nº 16, p. 20-45, 2003.

ANÁLISE DA PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO ARTESANAL GERANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO NACIONAL

Léa Lima dos Santos
leaevc@gmail.com

Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto
odilon@iesp.edu.br

RESUMO

O presente trabalho foca o empreendedorismo artesanal e a natureza empreendedora. Observaram-se as dificuldades do pequeno empreendedor no processo de empreender, desde a matéria-prima à comercialização, estudou-se de que forma as burocracias e a carga tributária vêm afetando de maneira significativa os micros e pequenos empresários no Brasil. Analisou-se e descreveu-se através de referências bibliográficas, revistas e sites do SEBRAE, pesquisas documentais e estudo de caso, o processo de empreender, suas razões, visões e contextos tentando-se compreender as influências dos órgãos competentes neste processo. Investigou-se ainda um grupo de artesãs conhecidas como “Sereias da Penha” moradoras de uma comunidade, chamada de Vila dos Pescadores na praia da Penha, cidade de João Pessoa na Paraíba, que são conhecidas pelo trabalho artesanal que desenvolvem a partir de objetos como: linha de pesca, cobre, fios de inox, ouro, prata e escamas de peixe Camurupim em Biojóias e acessórios femininos. Seu trabalho ainda favorece o meio ambiente trazendo desenvolvimento sustentável à comunidade. Por fim, fala-se sobre as soluções que poderiam diminuir a burocratização e incentivar o desenvolvimento do setor, assim como, e a adoção de medidas para simplificar a vida dos artesãos, tais como: a estruturação de uma política de desenvolvimento; a unificação de um CNPJ com o licenciamento e os alvarás de localização; a diminuição da carga tributária e a diminuição das burocracias de exportação nos Cais das Alfândegas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Artesanal; Desenvolvimento Sustentável; Sereias da Penha, Artesãs.

ABSTRACT

The present work focuses on artisan entrepreneurship and the entrepreneurial nature. It was observed the difficulties of the small entrepreneur in the process of undertaking, from the raw material to the commercialization, it was studied how bureaucracies and the tax burden have been affecting significantly the micro and small businessmen in Brazil. SEBRAE's bibliographic references, journals and websites, documentary research and case study, the process of undertaking, its reasons, visions and contexts were analyzed and described in an attempt to understand the influences of the competent public agency in this process. A group of craftswomen known as "Sereias da Penha" who lived in a community, called the "Vila dos Pescadores" on the beach of Penha, João Pessoa, Paraíba, are known for their artisanal work, such as fishing line, copper, stainless steel wires, silver and fish scales Camurupim in Women's Biowear and Accessories. Their work still favors the

environment by bringing sustainable development to the community. Finally, it was talked about solutions that could reduce bureaucratization and encourage the development of the sector, as well as the adoption of measures to simplify the life of artisans, such as: structuring a development policy; the unification of a CNPJ with the licensing and the location permits; the reduction of the tax burden and the reduction of export bureaucracies at Customs Piers.

KEY WORDS: Artisanal Entrepreneurship; Sustainable Development; Sereias da Penha, Craftswomen.

1. INTRODUÇÃO

O primeiro método para ligar ciência e mercado é por meio do empreendedorismo, criando novas empresas e levando novos produtos e serviços ao mercado. As atividades empreendedoras afetam de modo significativo a economia de uma área ao construir sua base econômica e gerar empregos. Dado o seu impacto na economia global e no nível de emprego em uma área, é de admirar que o empreendedorismo ainda não tenha se tornado fator de grande relevância no desenvolvimento econômico. Em se tratando dos artesãos, a maioria deles tem seu trabalho como única fonte de renda, e por isso, precisa descobrir formas de melhorar seus negócios. Mas para a maior parte dos artesões existem alguns fatores que são de grande relevância no seu dia-a-dia e na hora de fechar algum negócio: faltam-lhes habilidades necessárias para a condução dos seus negócios como: informações mais precisas a cerca de sua área de atuação e mais conhecimento sobre o mercado onde o seu produto está inserido. Outro fator que não se pode deixar de citar são as burocracias brasileiras, são várias áreas gerando normas que não levam em conta a característica do pequeno empreendedor, algumas mudanças. Já estão acontecendo para melhorar a vida desses profissionais, a formalização é uma delas e é um passo muito importante, pois garante benefícios e reconhece esses profissionais como pessoas que colaboram significativamente para o desenvolvimento econômico e social do país. Atualmente, o empreendedorismo vem crescendo e ganhando importância, sendo tema de inúmeras palestras, seminários e cursos na área de Administração e Negócios, tornando-se, hoje, um diferencial cada vez mais aparente.

Entende-se que o empreendedorismo artesanal gera empregos e rendas, e traz desenvolvimento sustentável. Sendo assim, tem-se como problema o seguinte questionamento: **A prática do empreendedorismo artesanal pode gerar**

oportunidade de negócios no segmento de vestuário nacional?

O presente trabalho tem por objetivo geral: analisar a prática do Empreendedorismo Artesanal na comunidade da Penha. Foram definidos os seguintes objetivos específicos: avaliar os processos da prática do empreendedorismo e suas perspectivas; descrever as principais dificuldades que enfrentam os artesãos no processo de empreender; avaliar quais as alternativas que poderia diminuir a burocracia e estimular o crescimento do setor e analisar quais as iniciativas para estimular as exportações do artesanato brasileiro.

Justifica-se esta pesquisa com a intenção de analisar a prática do empreendedorismo artesanal com uma visão mais ampla do ponto de vista da natureza empreendedora, suas razões, visões e contextos. Analisam-se também os projetos artesanais que são socialmente justos, economicamente viáveis e ecologicamente corretos.

A metodologia utilizada para a pesquisa desse trabalho se deu através de referenciais bibliográficas, *sites* de pesquisa, estudo de caso e pesquisa de campo. De forma exploratória, explicativa e descritiva, explorou-se um fenômeno ainda pouco estudado ou aspectos específicos de uma teoria ampla, com isso, fundamenta-se a abordagem deste estudo e a análise da prática do empreendedorismo artesanal. Usamos como objeto de pesquisa um grupo de artesãs conhecidas como “Sereias da Penha” moradoras de uma comunidade situada na praia da Penha, João Pessoa/Paraíba. Buscamos compreender esta prática observando as questões sociais, socioeconômicas e socioambientais, e as dificuldades que os artesãos encontram no processo de empreender, assim como, seus pontos positivos e negativos nesses processos. Ainda explicamos os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência desta teoria identificando suas causas, descrevemos a população que correspondeu à pesquisa no presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A NATUREZA E A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

Há muitas dúvidas e especulações acerca do empreendedorismo. O que é empreendedorismo? Quem é empreendedor? Como identificar um empreendedor

nato? São perguntas que são feitas com frequência e refletem o crescente interesse nacional e internacional pelos empreendedores.

Muitos empreendedores passam por dificuldades para fazer e criar novos empreendimentos. Faltam-lhes habilidades administrativas, capacidade de marketing ou recursos financeiros. Suas invenções são quase sempre não realistas, exigindo significativa modificação para serem comercializáveis. Além disso, os empreendedores frequentemente não sabem como interagir com todas as entidades necessárias, como bancos, fornecedores, clientes, investidores de risco, distribuidores e agências de publicidades. Contudo, apesar de todas essas dificuldades, o empreendedorismo atualmente é o método mais eficiente para ligar ciência e mercado, criando novas empresas e levando novos produtos e serviços ao mercado. (HISRICH; PETERS; PSHEPHERD, 2009, p. 38).

A palavra “empreendedor” (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo (HISRICH, 1986 *apud*, DORNELAS, 2014).

Existe uma grande confusão quanto à natureza de um empreendedor, muitas vezes, confunde-se com um inventor. A pessoa que cria algo pela primeira vez costuma ser motivado pelo seu próprio trabalho e por suas ideias, geralmente isso costuma ser algo pessoal do indivíduo e tende a ser muito criativo. Já o inventor tende a ter boa educação formal com diploma de curso superior ou com mais frequência, com pós-graduação. Enquanto o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para se manter no mercado atuante, o inventor apaixona-se pela invenção e só a modificará para torná-la mais viável economicamente.

2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Muito pouco se pensa no empreendedorismo como uma carreira. Por diversas razões, porém, essa realidade vem se transformando cada vez mais nas instituições de ensino. Hoje, já é possível ver disciplinas que estudam o empreendedorismo e seus aspectos e a forma de atuação no mercado nacional e internacional, também são mais presentes no atual cenário nacional, os projetos incentivadores, a exemplo disso, tem-se a amostra de empreendedorismo onde alunos de uma instituição de ensino da cidade de Cabedelo- PB criam empresas fictícias que funcionam na prática e geram alguma fonte renda.

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação

singular, são apaixonadas pelo o que fazem não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2014, p. 8).

“Parece haver uma crença de que o empreendedor nasce com os atributos necessários para a abertura e a condução de seus negócios, e muito pouco se pode fazer para desenvolver essas habilidades no nível educacional” (MARINHO, 2003, p.13).

Os cursos e as literaturas tradicionais nas áreas de Administração e de Negócios enfatizam a formação de executivos que atuarão em grandes corporações multinacionais.

De acordo com Bernard (2012, p.64),

A farta literatura disponível e a definição predominante da figura do empreendedor conduzem ao traçado de um perfil característico e típico de personalidade em que se destacam: senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar “sonho”, realização e habilidade de relacionamento. Sem mais detalhes, à medida que o trabalho for se desenvolvendo iremos ver peculiaridades no processo de empreender e as características destes processos de forma mais abrangente.

“Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedorismo era inato, que o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso dos negócios. Pessoas com essas características eram desencorajadas a empreender” (DORNELAS, 2014, p. 29).

A questão é, se o empreendedorismo pode ser ensinado. O que antigamente não se via formalidades no ensinamento e nem no aprendizado sobre o empreendedorismo, hoje, se ouve com frequência o termo empreendedorismo e empreendedor de forma que sua compreensão não só traz o entendimento, mas a ideia no negócio em si.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER EMPREENDEDOR

Quanto às vantagens: a oportunidade de desenvolver uma ideia em um negócio recompensador produz um grande sentimento de realização. Além disso, o empreendedor sabe que o sucesso depende principalmente de sua iniciativa e que o sucesso ou fracasso, em grande parte, é fruto do seu nível de esforço. Uma das

vantagens em ser um empreendedor é o controle sobre o negócio e, conseqüentemente, sobre seus rendimentos. Outra vantagem importante do empreendedor é de testar suas próprias competências em situações difíceis.

“O empreendedor tem carga de trabalho e responsabilidades diferentes dos empregados. Nas empresas, os empregados têm companheiros que ocupam o mesmo cargo, com os quais podem trocar informações e se ajudarem” (MAXIMIANO, 2011, p.6).

Quanto às desvantagens: se o autoemprego parece fácil, a auto demissão é mais fácil ainda. Tem gente que acha que para ser um empreendedor é só ter um dinheiro bom para investir e pronto virou um empreendedor e vai ser seu próprio chefe. Engana-se, um empreendedor no início de criação de uma empresa geralmente trabalha longas horas e com frequência, muitas vezes deixa de estar com seus familiares tem que abrir mão de alguns lazeres, se quiser ter bons resultados nos primeiros anos de vida da empresa.

2.4 EMPREENDEDORES X EMPREENDEDORAS

Outra característica que vem sendo estudada entre os empreendedores é o gênero. Houve um aumento significativo no número de mulheres trabalhando por conta própria e atualmente elas iniciam novos empreendimentos a taxas maiores do que os homens. Embora as características de empreendedores e empreendedoras geralmente sejam muito semelhantes, as mulheres diferem em termos de motivação, habilidades empresariais e históricos profissionais. Em geral, ambos têm forte interesse e experiência na área de seu negócio.

De acordo com Hisrich; Peters e Shepherd (2009), quanto à personalidade existem grandes semelhanças entre empreendedores e empreendedoras. Ambos costumam serem enérgicos orientados para metas e independentes. Entretanto, os homens frequentemente são mais confiantes e menos flexíveis e tolerantes do que as mulheres. O que pode resultar em estilos administrativos bem-distintos.

Embora as características de empreendedores e empreendedoras geralmente sejam muito semelhantes, as mulheres diferem em termos de motivação, habilidades empresariais, e histórico profissional. Os fatores no processo inicial de um negócio também são diferentes para homens e mulheres, principalmente em áreas como sistemas de apoio, fontes de recursos e problemas.

2.5 EMPREENDEDORISMO ARTESANAL

A inclusão das atividades artesanais representa ingresso importante para a economia dos grupos sociais produtores de artesanatos, sejam eles rurais, de pequenas comunidades ou mesmo de centros urbanos, e gera benefícios locais e nacionais, representando, inclusive, pauta de exportação para países da América Central, África, Ásia e países como México e Colômbia.

“Artesanato é toda atividade produtiva que resulta em objetos e artefatos acabados, feitos manualmente ou com a utilização de meios tradicionais, com habilidade, qualidade e criatividade” (SEBRAE, 2009, s.p.).

A sociedade deve refletir e preparar suas instituições para essa nova realidade, do poder global *versus* o desenvolvimento sustentável, que requer equilíbrio, condições objetivas para que o crescimento econômico atenda aos limites da natureza e às necessidades dos cidadãos. No atual cenário de competitividade nos negócios nacionais e internacionais, a atividade artesanal não pode se permitir cometer erros que produzam danos ao ser humano e à natureza. Outra exigência, na atualidade, é o respeito aos processos coletivos, participativos e democráticos, que existem nas comunidades produtoras de artesanato.

2.6 EMPREENDEDORISMO NO SEGUIMENTO DE VESTUÁRIO

Com o empreendedorismo artesanal, as “Sereias da Penha” conseguem aumentar a renda familiar a partir das vendas das peças produzidas e proporcionar uma melhor qualidade de vida para a suas famílias. Essas mulheres vêm ganhando o reconhecimento de suas artes pelo público empreendedor e investidores nacionais e internacionais. Hoje, suas peças estão sendo objeto de desejo de muitas empresas do seguimento de vestuário nacional e internacional, gerando oportunidade de negócio para elas e para a sua comunidade. A contra ponto, as "Sereias" ainda vem tendo dificuldades, assim como, todos os artesãos, para a comercialização dentro e fora do país, pela burocratização e desvalorização do artesanato brasileiro.

De acordo com Afif (2013, p.4):

O artesanato é um grande viés de negócio, inclusive no mercado de luxo, mas o setor esbarra na burocracia. A maior parte dos artesãos tem como renda somente o seu trabalho e por isso precisa descobrir formas de

melhorar seus negócios. A formalização é um passo importante, pois garante benefícios e reconhece esses profissionais como pessoas que colaboram significativamente para o desenvolvimento econômico e social do país. O grande inimigo do pequeno empreendedor é a burocracia, ela é massacrante, é paralisante, por isso nossa primeira missão é simplificar.

Esta realidade sobre o artesanato brasileiro tem promessa de mudanças, segundo o PAB (Programa do Artesanato Brasileiro), que agora está na SMPE (Secretária de Micro e Pequena Empresa), que tem como metas coordenar e desenvolver atividades para valorizar o artesão, o artesanato e a empresa artesanal. Com isso, visa também incentivar esses pequenos empreendedores no quesito de inovação e tecnologia para simplificar os processos artesanais e fazer com que eles tenham mais segurança ao negociar com seus compradores e investidores.

2.7 O ARTESANATO E A SUA IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA BRASILEIRA

É inegável a importância do artesanato brasileiro dado seu impacto na economia. Porém, os órgãos responsáveis, deveriam estimular e resgatar as vocações regionais, enfatizando as culturas locais por meio da capacitação das organizações e dos artesãos para o mercado.

A criatividade que caracteriza o povo brasileiro e os artesãos e artistas populares em particular, os materiais utilizados e as técnicas empregadas na confecção dos produtos artesanais, traduzem a sua identidade e a riqueza da sua cultura. Toda essa riqueza, aliada aos atrativos naturais e turísticos e a simpatia do seu povo, atraem e seduzem admiradores do mundo inteiro, transformando-os em consumidores em potencial e colocando o Brasil na Moda. Mas, não basta ser um produto brasileiro para ter garantia de sucesso. (TROMBINI, 2009, s.p.).

De acordo com o Sebrae (2010), Economia Criativa é o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. A indústria criativa estimula a geração de renda, cria empregos e produz receitas de exportação, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano. A Economia Criativa abrange os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade, cultura e capital intelectual como insumos primários.

O artesanato é empreendedorismo e vai receber de nossa parte atenção especial. Um termo criado para nomear modelos de negócio ou gestão que originam em atividades, produtos ou serviços desenvolvidos a partir do conhecimento, criatividade ou capital intelectual de indivíduos visando a geração de trabalho e renda. Diferentemente da economia tradicional, de manufatura, agricultura e comércio, a economia criativa, essencialmente, foca no potencial individual, na imaginação e na capacidade intelectual

para o desenvolvimento de algo que gere renda. Grande parte dessas atividades vem do setor de cultura, moda, design, música e artesanato. (SEBRAE, 2010 s.p).

2.8 ARTESANATOS E MEIO AMBIENTE

É comprovado que, para a nossa sobrevivência dependemos da conscientização de todos os seres humanos a respeito da necessidade de descobirmos a melhor maneira de viver, tanto individualmente quanto coletivamente, mas em harmonia com a Natureza. Assim, podemos perceber que um dos fatores que contribuirão para a busca de um mundo melhor é a conscientização ecológica, ou seja, trabalhar harmoniosamente a Educação Ambiental.

É interessante cuidar com a destinação dos resíduos de produção, prezando sempre pela reutilização. Quando não for possível fazê-la nos próprios materiais, buscar cooperativas ou outros artesãos que utilizem os materiais em sua produção. Toda a comunidade no entorno da produção artesanal pode ser incentivada a separar os resíduos de suas casas para que o artesão possa utilizar aqueles reaproveitáveis na sua produção. Isto traz, além da redução de lixo a ser decomposto, a conscientização da comunidade, que se sente parte do processo responsável pela diminuição dos efeitos da ação humana ao meio ambiente. (SEBRAE, 2014, p.4).

Para o artesão, o grande diferencial está na incorporação de materiais reciclados no próprio produto oferecido, ou no processo produtivo do mesmo, como, por exemplo, pincéis feitos com madeira reflorestada, tintas que não utilizem materiais pesados na sua composição, entre outros.

A reciclagem através de cidadãos participativos traz inúmeros benefícios para a sociedade, reduz o volume do lixo enviando aos aterros sanitários e ajuda a manter a cidade limpa, além de promover economia de matéria prima. Sabemos que a Educação Ambiental deve ser um processo contínuo, pois, trabalha, principalmente em relação aos resíduos sólidos e a mudança de hábitos e comportamento do indivíduo. Podemos perceber que as atividades de educação ambiental devem ser consideradas no âmbito do aprimoramento de sua cidadania, levando a conscientização, de direitos e deveres com relação ao ambiente, sendo um trabalho lúdico, criativo e participativo.

2.9 EXPORTAÇÃO DO ARTESANATO BRASILEIRO

Para o artesanato, a exportação traz ainda mais vantagens de tornar o artesão menos dependente dos ciclos econômicos internos, devido à garantia dos produtos exportados. Além disso, divulga a cultura brasileira por meio dos produtos comercializados e promove o trabalho do artesão tanto externa, quanto internamente, pois demonstra maturidade no negócio e qualidade nos produtos. O grande problema de exportação do micro e pequeno empresário são as burocracias aduaneiras. É menos os problemas das taxas de exportação e mais o problema da burocracia, das barreiras burocráticas das alfândegas, dos portos.

De acordo com Machado (2007), mas tem também um lado muito bom. Nossas pesquisas mostram que o artesão que exporta melhora consideravelmente a sua produção, pois como tem que atender as exigências do cliente quanto ao produto, à forma de apresentação, a embalagem, ele acaba tratando do mesmo modo o mercado interno, melhorando a sua competitividade e agregando valor ao produto.

2.10 INSTITUIÇÕES, EMPREENDEDORISMO E BUROCRACIA NO BRASIL

Lidar com empreendedorismo no Brasil, é lidar com um ambiente que pode ser mais agressivo em alguns aspectos. Como se sabe, nossa história é repleta de intervencionismo do governo sobre as decisões individuais. Isso acabou gerando um ambiente onde as instituições têm como regra beneficiar grupos políticos em detrimento dos empreendedores. Como isso funciona? No lugar de as instituições procurarem mecanismos que gerem riqueza econômica, incentivando a inovação, elas vão trabalhar a favor de renda extraída sem espírito empreendedor.

Temos também a falta de planejamento da logística de transportes, que acaba atrasando os produtos artesanais a chegarem às feiras nacionais para que possam ser comercializados. Hoje, após a emissão do CNPJ, cada estado e cada município exige outro número de inscrição, e na verdade, não precisa, pois, a constituição reza que o registro é único, então, se é único só precisa de um CNPJ para a união, para o estado e para o município.

De acordo com o Sebrae (2013), o grande problema de exportação e importação do micro e pequeno empresário são as burocracias aduaneiras. É menos o problema da taxa de importação, mas muito mais o problema da burocracia, das barreiras burocráticas das alfândegas, dos portos.

De acordo com Flores (2016), as 10 maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras na hora de exportar são:

1. **Burocracia** - As empresas exportadoras reclamam mais da burocracia (39%) do que as não exportadoras (34%), apesar dos dois grupos reclamarem do excesso;

2. **Sistema tributário** - O sistema tributário brasileiro atrapalha a expansão para

31% das exportadoras e a iniciativa de começar para 24% das que não venderam para o exterior no último ano;

3. **Infraestrutura de transporte** - Uma em cada quatro empresas diz que a infraestrutura do país prejudica a logística para exportar. Entre os que não exportaram 7% dizem que esse foi um impeditivo;

4. **Taxa de câmbio** - Para 22% dos que já vendem para o exterior, o câmbio não

favoreceu as exportações. Dos que não venderam 9% disseram que foi um problema para iniciar;

5. **Barreiras tarifárias e não tarifárias** - O excesso de barreiras atrapalharam 20% dos que já exportam e intimidaram 8% dos que ainda não começaram;

6. **Financiamento para exportação** - Dos exportadores, 18% disseram que foi um

problema nos últimos 12 meses. A dificuldade de obter o recurso foi apontada por 8% dos que não exportaram;

7. **Adequação de produto e processo produtivo para atender às demandas de compradores** - Esse problema afetou mais os não exportadores do que os exportadores. Os que ainda não vendem para o exterior e que a apontaram foram 20% do total, contra 16% dos que já exportam;

8. **Falta de informação de mercados potenciais** - A falta de conhecimento do mercado foi um impeditivo para 16% começarem a exportar. Dos que vendem 12% reclamaram;

9. **Escala de produção** - Enquanto 11% dos exportadores reclamaram da escala de

produção, 12% dos que não exportam citaram como um problema;

10. **Trabalhador qualificado** - A falta de trabalhador qualificada foi apontada por 4% dos exportadores e por 3% dos não exportadores.

O intervencionismo é um salto bem qualitativo na competitividade nacional e empreender no Brasil é lidar com uma situação em que as instituições públicas são feitas para dar lucro para um grupo que é ligado ao governo e ao partido. Não é impossível empreender em uma situação dessas e nem é o objetivo do artigo desestimular os empreendedores. Mas, para que se tenha uma melhor compreensão, empreender no Brasil pode ser um processo mais difícil do que se pode imaginar.

2.11 ONDE BUSCAR APOIO PARA EXPORTAR?

Existem muitas entidades e fontes de consultas que ajudam o artesão no processo de exportação. O agente de comércio exterior é treinado para ser o elemento facilitador que auxilie os empreendedores de sua região, em todos os aspectos necessários, para que eles possam ingressar ou expandir sua participação, com segurança, no mercado externo. Para seleção dos mercados potenciais baseada em pesquisa documental (pesquisa no seu próprio local de produção, junto a sua Associação/Cooperativa, via Internet, ou indo diretamente nos órgãos de apoio), relacionamos algumas Fontes de Informação para Pesquisa:

Quadro 1 - Exportação do artesanato

<p>Feiras internacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SECEX/NUCEX – Secretaria de Comércio Exterior/ Núcleo de Informações de Comércio Exterior – homepage: www.mdic.gov.br/comext/pag/comext.html; • MRE/DPR – Ministério das Relações Exteriores – home-page: www.braziltradenet.gov.br; • Centros Internacionais de Promoção de Importação (CBI da Holanda, JETRO do Japão etc.); • Centros Internacionais de Negócios – Rede CIN; • Internet. <p>Potenciais compradores no exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MRE/DPR • Centros Internacionais de Negócios – Rede CIN; • Centros Internacionais de Promoção de Importação (CBI da Holanda, JETRO do Japão etc.); • Publicações sobre comércio exterior; • Internet. <p>Sistema de Financiamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SECEX/DECEX; • BNDES; • Bancos em geral, no Brasil e no exterior. <p>Exportadores locais do seu produto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feiras internacionais; • Diretórios nacionais (CNI – Confederação Nacional da Indústria, diretórios estaduais etc.); • Internet.

Fonte: Autoria Própria, 2018.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 EMPREENDEDORISMO ARTESANAL NA COMUNIDADE DA PENHA

Financiado e coordenado pelo IFPB – Instituto Federal de Educação da Paraíba, Prefeitura Municipal de João Pessoa e SEBRAE-PB, e junto às artesãs, nasceu o projeto Sereias da Penha, uma série de oficinas e capacitação focadas na aculturação do design e busca de excelência no manejo de escamas de peixe e conchas de mariscos, antes descartadas. O resultado foi uma coleção de biojóias que recebe o nome do projeto, é uma homenagem às mãos que as criaram, "Sereias da Penha".

As "Sereias da Penha" são mulheres artesãs, mães e esposas de pescadores que descobriram através do empreendedorismo artesanal uma oportunidade se transformarem em mulheres de negócios. Essas mulheres começaram a empreender através do artesanato pela necessidade de terem a sua própria renda e poder ajudar no sustento da família. O ganho com a venda de suas peças não era muito, mas pra elas, era apenas o começo. Depois de um curso com o estilista Ronaldo Fraga, para aperfeiçoar suas técnicas, essas artesãs produziram uma coleção inteira para serem vitrine em um dos maiores desfiles de moda do país, na *São Paulo Fashion Week* no ano de 2015. Foram produzidas bolsas, colares, pulseiras, arranjos de cabelo, vestuário e objetos de decoração. O Sucesso do desfile repercutiu internacionalmente. No ano de 2016, as Sereias da Penha participaram da *Craft Design*, uma das maiores feiras de negócios de São Paulo, expondo suas peças no segmento de decoração e tendo a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre este segmento. Hoje, as peças produzidas por estas artesãs estão sendo objeto de desejo de muitos investidores do segmento de vestuário nacional e internacional. As Sereias da Penha, hoje, tem seu ponto fixo na associação dos moradores da comunidade da Penha, onde fica também a sua loja com as peças para comercialização.

3.2 A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DO EMPREENDEDORISMO ARTESANAL NA COMUNIDADE DA PENHA

Economia é a ciência que trata dos fenômenos relativos à produção, distribuição, acumulação e consumo dos bens materiais, conforme define o *Dicionário Aurélio*. O mesmo *Dicionário* mostra que a palavra economia também significa "o controle para evitar desperdícios, em qualquer serviço ou atividade". Com um custo de investimento relativamente baixo, o setor artesanal utiliza, em grande parte das categorias existentes, matéria-prima natural. De acordo com Abdalla (2006), todas as etapas do processo econômico são observadas interações e impactos sobre o meio ambiente, em maior ou menor grau. Olhando por esse ponto de vista, é inegável a importância social, econômica e cultural do artesanato. A variedade de produtos apresentados contemplam inúmeras técnicas e segmentos, influenciados pela vocação artesanal e artística local e pela disponibilidade de

matéria-prima de cada região.

Desde o início do estudo da economia como ciência, constatava-se uma interação com as questões ambientais, nessa época pouco interessando o problema do destino dos resíduos e efeito dos poluentes, mas sim com questão dos limites do crescimento econômico em função do esgotamento de recursos naturais. (ABDALLA, 2006, p. 20).

O artesanato produzido na comunidade da Penha é feito a partir de matéria-prima natural renovável, ou seja, matéria-prima que a natureza está sempre renovando, mas não podendo deixar de lembrar que sua escassez não é impossível, como todo recurso natural pode vir um dia acabar, uma vez que, a sociedade não cuidar e não ficar atenta aos impactos causados pelo crescimento econômico. Com a atenção voltada para a importância da questão ambiental, as empresas têm realizado melhorias ambientais, claro que, com a ajuda de alguns órgãos de controle ambiental e também com a ajuda da mídia que está em grande parte de seus anúncios defendendo a produção de produtos ecologicamente corretos. Segundo Clemente e Higashi (2000), é usual fazer-se distinção entre Meio ambiente Natural e Construído, conceituando-se este como resultado da transformação da natureza pela atividade humana.

3.3 A RELAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO ARTESANAL COM O MEIO AMBIENTE NA COMUNIDADE DA PENHA

As Sereias da Penha são exemplos de empreendedorismo e vem gerando para sua comunidade uma visão mais social não só do ponto de vista econômico como visto anteriormente, mas principalmente do ponto de vista ambiental. Através delas, a comunidade ganhou a atenção das pessoas para a responsabilidade com o meio ambiente, pelo fato de produzirem peças artesanais de forma sustentável favorecendo o meio ambiente.

De acordo com o Sebrae (2012), o ciclo da vida e da natureza é um exercício de competência e paciência. É tempo plantado de grão em grão. Tempo, agora, onde o Brasil conhece o Brasil Brasileiro, em tempo real.

No atual cenário de competitividade nos negócios, a atividade artesanal não pode se permitir cometer erros que produzam danos ao ser humano e à natureza, desperdícios no uso dos materiais e, muito menos, deixar de “produzir qualidade”.

Outra exigência, na atualidade, é o respeito aos processos coletivos,

participativos e democráticos, que existem nas comunidades produtoras de artesanato. Assim também é o empreendedorismo na comunidade da Penha, socialmente justo e ecologicamente correto.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, para que a produção artesanal tenha efetivamente significado e importância como segmento econômico, exige-se esforços para uma intervenção de forma harmônica e relacional, que defina uma base conceitual, com interfaces com outros setores econômicos, incorporando produtos e serviços. Em outras palavras, fomentar as atividades artesanais constitui-se em fator preponderante para o desenvolvimento sustentável.

Já é possível ver alguns projetos que visam desenvolver atividades para valorizar o artesão, o artesanato e a empresa artesanal. Mas os órgãos competentes ainda precisam adotar medidas para simplificar a vida do pequeno empreendedor artesanal e estruturar uma política para o desenvolvimento do setor. Por exemplo, é extinguir um dos grandes problemas do micro e pequeno empresário na hora de exportar, que são as burocracias aduaneiras das alfândegas dos portos. Outra solução seria a criação de um CNPJ unificado para o pequeno empreendedor artesão. Ou seja, o pequeno empreendedor artesão teria um cadastro como pessoa Jurídica, mas, com alguns benefícios levando-se em consideração que os artesões em sua maioria, trabalham a partir de matéria-prima extraído da natureza, portanto, é injusto que estes pequenos artesãos arque com a carga tributária massacrante do Brasil. Este mesmo CNPJ unificaria o Licenciamento e Alvará de Localização e funcionamento e assim otimizava todo o processo para que os artesãos pudessem comercializar de forma compensatória.

Conclui-se, ainda, que, a prática do empreendedorismo artesanal pode sim gerar oportunidades de negócios, tendo em vista o crescimento significativo do setor, fazendo-se necessário à adoção de medidas para simplificar os processos de empreender, e na redução de custos para fortalecer a lucratividade dos micros e pequenos empreendedores e a extinção da burocratização nos cais dos portos para a exportação. Essas iniciativas darão soluções às áreas de abertura de empresas, acesso a mercados, crédito, inovação e gestão. Com isso, tem-se mais

desenvolvimento econômico, trazendo benefícios ao país e conseqüentemente à sociedade e ao meio ambiente.

5. RECOMENDAÇÕES

Ao longo do desenvolvimento deste artigo identificaram-se questões que permitiriam o desenvolvimento de outros estudos para ampliar o entendimento do fenômeno estudado ou para buscar confirmação empírica a cerca dos resultados obtidos.

- Melhor entendimento da Prática do Empreendedorismo;
- Incentivo ao Micro e Pequeno Empreendedor;
- Fomentação das Atividades Artesanais;
- Respeito aos processos Coletivos, Participativos e Democráticos;
- Respeito e valorização da Massa Cultural;
- Diminuição do Intervencionismo;
- Maior conhecimento sobre o Artesanato Brasileiro;
- Mais Desenvolvimento Sustentável;
- Conscientização e Educação Ambiental.

*“Brasil! Meu Brasil Brasileiro. Meu mulato inzoneiro.
Vou cantar-te nos meus versos...”*,

*Aquarela do Brasil,
Ari Barroso.*

*“O Brazil não conhece o Brasil. O Brasil nunca foi ao
Brazil”.*

*Querelas do Brasil,
Maurício Tapajós e Aldir Blanc.*

REFERÊNCIAS

AMARU MAXIMIANO, A. C. **Administração para Empreendedores** 2ª edição São Paulo: 2011.

BERNARDI, A. B. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: 2012.

CLEMENTE, A. HIGACHI, H. **Economia e Desenvolvimento Regional**. São Paulo 2000.

DORNELAS, J. C. A **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**, 5^o edição São Paulo: 2014.

DORNELAS, J.C. A. **Empreendedorismo Corporativo**, 2^o edição, Rio de Janeiro 2008.

FLORES, Mariana. **As 10 maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras na hora de exportar**, 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2016/06/as-10-maiores-dificuldades-enfrentadas-pelas-empresas-brasileiras-na-hora-de-exportar-1/> **Acesso em 06 de jun de 2018.**

HISRICH, R. D. PETERS, M. PSHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. São Paulo: 2009.

MARINHO AIDAR, M. **Empreendedorismo**, Coleção Debates em Administração. São Paulo: 2007.

MACHADO, Tania. **Exportação do artesanato**. Disponível em: <http://www.abexa.org.br/arquivos/c8c27a7c6de282416f702afb8ca4f681.pdf> **Acesso em: 30 de mar de 2018**

MOURA, L. A ABDALLA DE. **Economia Ambiental**, Gestão de Custos e e Investimentos. 3^o edição, São Paulo 2006.

PHILLIPI, A. JR. PELICIONI, M. C. FOCESI. **Educação Ambiental**, Desenvolvimento de Cursos e Projetos, São Paulo 2000.

REVISTA, TOP 100 PRÊMIO DE ARTESANATO. **Artesanato um negócio de muitas culturas**, SEBRAE, 2012.

REVISTA **ARTE E CIÊNCIA**, SEBRAE, 2009.

SEBRAE. Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Artesanato Sustentável**, 2014. Disponível em: http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/11/2014_05_25_Art_Fe vereiro_Sustentabilidade_pdf.pdf Acesso em: 31 de mar de 2018.

SEBRAE. Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é economia criativa**. São Paulo: SEBRAE, 2010. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD **Acesso em: 31 mar. 2018.**

TROMBINI, Fatima. **O artesanato e a sua importância na economia e na cultura brasileira**. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/o-artesanato-e-a-sua-importancia-na-economia-e-na-cultura-brasileira/15399/#ixzz5AydTFIF3> Acesso em 27 de mar de 2018.

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: A AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA IMOBILIÁRIA CASA FORTE

Rebeca Maria Bezerra Cavalcante
rmb.11@outlook.com

Profa. Ma. Maíra Correia Lima e Vasconcelos
mclvasconcelos@hotmail.com

RESUMO

Manter os clientes satisfeitos é um desafio diário para qualquer empresa que deseja destacar-se no mercado. É necessário compreender que a satisfação do cliente é medida por uma sequência de fatores e expectativas que ele deposita em determinado serviço ou produto. O presente estudo partiu do problema, como avaliar a satisfação dos clientes da Imobiliária Casa Forte, buscando avaliar o atendimento prestado, sua qualidade, suas melhorias e seus pontos fortes e fracos. Para isso foi utilizado embasamento teórico falando sobre os clientes, fidelização, marketing, processo de compra entre outros e também foi aplicado um questionário com abordagem quantitativa e descritiva para que os próprios clientes deixassem sua opinião pelo serviço recebido. Portanto, foi possível verificar que em uma amostra de 15 clientes que responderam ao questionário, todos são satisfeitos com o atendimento prestado pela empresa, só precisando de melhorias em termos de processo, número de atendentes e facilidades na compra. Por fim, colocando em prática todas as sugestões colocadas após a finalização de cada pesquisa a empresa conseguiu melhorar não só o processo de atendimento, mais uma melhoria conjunta para satisfazer ainda mais o cliente trazendo benefícios para a própria empresa e seus clientes.

Palavras-chave: cliente, atendimento, satisfação.

ABSTRACT

Keeping customers satisfied is a daily challenge for any company that wants to stand out in the market. It is necessary to understand that customer satisfaction is measured by a sequence of factors and expectations that it places on a given service or product. The present study started with the problem, such as evaluating the satisfaction of the clients of Imobiliária Casa Forte, seeking to evaluate the service rendered, its quality, its improvements and its strengths and weaknesses. For this purpose, a theoretical basis was used, talking about customers, loyalty, marketing, purchasing process among others, and a questionnaire with a quantitative and descriptive approach was applied so that the customers themselves left their opinion for the service received. Therefore, it was possible to verify that in a sample of 15 clients who answered the questionnaire, all are satisfied with the service provided by the company, only needing improvements in terms of process, number of attendants and facilities in the purchase. Finally, putting into practice all the suggestions placed after the completion of each research, the company was able to improve not only the

service process, but also a joint improvement to further satisfy the client by bringing benefits to the company itself and its customers.

Key words: customer, service, satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Muito se discute a importância da satisfação do cliente. Via de regra nota-se que muitas das organizações não compreendem sua importância perante isso. Em uma atualidade onde, a maioria das empresas dependem de seus clientes para se manterem no mercado ainda não foi completamente entendido que é necessário uma melhoria contínua sobre a forma como os clientes são tratados. Levando em consideração que a cada dia mais os indivíduos estão consumindo, eles se tornam também cada vez mais exigentes querendo serviços com melhor atendimento, bons preços, resultando numa concorrência cada dia mais acirrada. E para isso a empresa para manter-se em um mercado cada vez mais competitivo a forma de atender o cliente torna-se cada vez mais importante nos negócios. Atender bem e com qualidade parece ser uma tarefa muito difícil, porém, um bom atendimento faz total diferença diante de tantos concorrentes. Pois a satisfação do cliente é medida a partir do momento em que ele adquirir ou não um determinado produto ou serviço.

Atender com qualidade não significa fazer o que o cliente quer, mas sim atender aos requisitos que nós concordamos em atender. O cliente pode ter suas expectativas que podem ou não serem atendidas, podem ou não serem contempladas em nossa proposta de atendimento. O fato marcante é: se nós concordamos em atender, o mínimo que temos que fazer é cumprir. (BASSO, 2012, p.53).

Neste sentido, tem-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **“Como avaliar a satisfação dos clientes na Imobiliária Casa Forte?”**. É necessário entender que o excelente atendimento ao cliente é a chave para todo negócio e proporcionar a satisfação do mesmo vai acarretar em sua fidelização. Embora a maioria das empresas afirme tratar o cliente como um rei, a maioria fica longe deste ideal. Onde, na verdade a empresa precisa ter a visão de que sem um bom atendimento e com uma concorrência tão ampla ele não vai sobreviver ao mercado. Pensando em como avaliar o atendimento, este projeto foi elaborado para medir qual a satisfação dos clientes que são atendidos na Imobiliária Casa Forte. Levando assim, uma melhor percepção de que é necessário conceber e implementar mudanças para ter um excelente atendimento ao cliente.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Avaliar a satisfação dos clientes com relação ao atendimento na Imobiliária Casa Forte.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Dissertar sobre o atendimento ao cliente;
- Sugerir melhorias no atendimento da Imobiliária;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visto que, são tempos de eternas mudanças a satisfação do cliente não é algo tão simples de conseguir. Sabendo que o mercado está cada vez mais competitivo, as empresas precisam utilizar todos os seus esforços para desempenhar da melhor forma suas melhores estratégias para satisfazer e fidelizar o cliente.

A este respeito, é possível considerar que:

O atendimento ao cliente é a ponta de todo o planejamento de marketing, quer dizer, tudo o que se planeja em termos de marketing visa um bom atendimento. Ao atender bem, a empresa terá seus lucros garantidos pela satisfação das necessidades e anseios de sua clientela, com uma consequente imagem de seriedade e solidez junto ao seu mercado. (DANTAS, 2013)

Desta forma, é importante que as organizações estejam voltadas para desenvolver um excelente atendimento e tenham uma visão de que a melhoria continua em seus processos e atendimento fará com que os clientes se sintam atraídos pela empresa. Sendo assim, levar em consideração aspectos realmente relevantes que farão com que o cliente supra suas necessidades e expectativas e a empresa consiga prestígio e credibilidade.

2.1 MARKETING

“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

A área do marketing tem como desafio fazer com que as empresas se mantenham sempre competitivas, para que desta forma eles não permitam que o

cliente procure a concorrência. Para que as empresas se mantenham sempre à frente dos concorrentes é necessário que elas tenham diferenciais que possibilitem o crescimento de seus produtos e que se encaixem nas necessidades dos consumidores.

A este respeito, Las Casas (1948, p. 13)

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidade dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O marketing está inteiramente ligado a todo o processo de venda e a relação empresa e cliente. O objetivo do marketing é entender o consumidor tão bem para que o produto praticamente venda por si só. Tudo que envolve o nosso cotidiano o marketing se faz presente, seja em uma simples roupa a um grande outdoor tudo envolve marketing.

Como cita Levitt (1991, p. 37):

A venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a ideia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo.

Levando em consideração que o foco do marketing é o cliente é necessário saber qual o seu desejo e o que se pode fazer para satisfazê-lo. Uma vez que a satisfação ou a máxima satisfação é alcançada essa sensação acarreta uma fidelização e uma divulgação positiva sobre a experiência proporcionada.

A esse respeito, é possível considerar que:

Esta filosofia de bom atendimento ao consumidor ficou conhecida como o conceito de marketing e passou a caracterizar as empresas que aplicam o marketing. Portanto, a essência do marketing consiste em que todas as atividades de comercialização devem visar à satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. (LAS CASAS, 1948, p. 14)

Por isso é importante o cliente se sentir único e especial, sabendo que determinada empresa se preocupa com sua satisfação ou insatisfação. Diversos clientes acabam desistindo de um produto por não está sendo tratado como ele esperava com isso a própria empresa dá espaço para os concorrentes. Por isso a interação interna e externa é de extrema importância para que os objetivos da empresa estejam ligados com o dos clientes.

2.1.1 SERVIÇO

Segundo Lovelock (2006, p. 5) “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário em serviço”.

Conceituar serviço não é fácil, pois ele pode ser confundido facilmente com um atendimento personalizado ou um serviço como produto. Onde compreende-se que o serviço é produzido no momento em que é consumido. Vendo por este lado o serviço prestado no momento do atendimento ao cliente é de suma importância, pois, será o primeiro contato do cliente com a empresa.

2.1.2 Marketing de Serviço

Em nossa atualidade os serviços estão presentes em todos os aspectos de nossas vidas, no cotidiano são utilizados diversos tipos de serviços que chega a ser imperceptível.

Nas empresas a medida que é diminuído as possibilidades de diferenciação de produtos, devido ao mercado que está evoluindo, as empresas que estão notando como a concorrência está acirrada preferem investir em um bom serviço.

Para Kotler (2000, p. 448) “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Os serviços são colocados no mercado juntamente com um produto e são difíceis de defini-los, visto que não podem ser vistos, tocados ou sentidos.

“Um serviço só tem valor para um consumidor se o benefício oferecido for reconhecido como importante para ele”. (COBRA, 1940, p. 26)

Partindo deste entendimento é necessário que as empresas não parem de inovar e investir em melhorias, pois os clientes procuram por rapidez, praticidade e preços baixos mais prezam ainda mais pela qualidade com que isso é feito e se isso foi pensado para agrada-los. Cobra (1940, p. 28) afirma:

Os consumidores de serviço buscam hoje preço baixo, serviços

personalizados e qualidade alta e, no futuro, essas exigências tenderão a ser ainda maiores e mais específicas. Assim como a concorrência torna-se a cada dia mais acirrada e ao mesmo tempo virtual e real, exigindo a criação de serviços que fidelizem clientes globais. As estratégias de valor agregado passam a merecer a atenção redobrada para uma tecnologia inovadora, impulsionada por um Marketing personalizado e apoiado por um esforço de vendas inusitado.

Os serviços possuem quatro características principais, segundo Kotler (2000) são eles:

- a. Intangibilidade: Os serviços não são tocáveis, nem apalpadados. Intangível remete-se a ações e atos. Cabe aos vendedores fornecerem evidências tangíveis dos serviços.
- b. Inseparabilidade: O serviço a medida que ele é fornecido ele é consumido, por isso ele é algo intangível.
- c. Variabilidade: Os serviços dependem de onde são prestados e como são prestados, isto é, a volta do cliente a uma empresa depende de como ele é tratado desta forma se o serviço prestado é ruim o cliente desistirá de início. Trazendo assim uma dificuldade para fazer com o serviço tenha um padrão para a satisfação do cliente.
- d. Perecibilidade: Remete ao não armazenamento de serviço. Porém isso não seria um problema para uma empresa que tem uma demanda estável, se não é necessário na empresa existir um equilíbrio entre demanda e oferta.

2.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Em tempos onde tudo muda constantemente, é preciso valorizar cada vez mais o cliente, pois, para que as organizações se diferenciem das demais é preciso ter como objetivo satisfazê-lo. Sabendo que em todos os segmentos a concorrência está bastante acirrada, é necessário que as empresas se desprendam da mesmice e façam modificações para que elas se destaquem no mercado e com isso conquiste a satisfação do cliente é a peça chave para sua fidelização e também para o crescimento da empresa. A satisfação do cliente é medida através da sensação de prazer ou desapontamento perante um produto ou serviço adquirido, tendo em vista que se o desempenho não superar as

expectativas o cliente ficará insatisfeito, se for o que ele esperava vai gerar uma sensação de satisfação agora se for mais que o esperado o cliente ficará altamente satisfeito (KOTLER e KELLER, 2006).

De acordo com Kotler e Keller (2006, p.144):

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais a medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.

É importante que as empresas sabendo que o cliente tem total liberdade de escolha saiba como cativa-lo e fazer com que ele tenha um apresso pela empresa/marca. Mesmo compreendendo que hoje o cliente está mais interessado no diferencial que aquele produto pode proporcionar, pois, eles procuram analisar além de tudo os benéficos adicionais que aquela compra pode proporcionar.

2.3 CLIENTE

O cliente é a parte mais importante de uma empresa, sem eles nada poderia ser aprimorado ou se quer criado, pois, eles são a alma do negócio e há quem diga que eles são a peça principal de tudo.

Atualmente uma definição que pode ser levado em conta para o cliente é que eles são indivíduos que trocam valor com outra pessoa ou grupo.

São os clientes que fazem a empresa ser o que é, por isso é tão importante que a satisfação e o bem-estar deles venham em primeiro lugar. São os clientes que faram a empresa crescer ou desaparecer, pois, são eles que avaliam os atendimentos e a prestação de serviços.

2.4 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

De acordo com Kotler (2001), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Observa-se que as expectativas dos clientes estão mudando repentinamente, e com isso as empresas que não acompanharem as mudanças perderam seus clientes para concorrência. Por isso, é necessário não só satisfazer o cliente mais sim fideliza-lo.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 16)

Uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o encantamento do cliente. Por sua vez, clientes encantados permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e seus produtos. Estudos mostram grandes diferenças entre a fidelidade de clientes que estão menos satisfeitos, relativamente satisfeitos e completamente satisfeitos.

Um cliente que está satisfeito no momento da compra pode muito provavelmente trocar uma empresa pela outra, porque a satisfação ela é sentida no momento já a fidelização é conquistada a longo prazo. Por isso, um cliente que além de receber um bom atendimento é surpreendido por boas atitudes da empresa para com ele, sendo assim não restará dúvidas de que ele se tornará fiel.

Fidelização nada mais é do que a empresa se tornar única para o cliente, fazendo com que a compra não seja apenas mais uma compra e sim uma aquisição. Ainda assim o cliente se tornando fiel a marca/ empresa não vai querer pensar em outra empresa que não seja a mesma que faz com que ele se sinta especial.

Vavra (1993) cita que a importância da fidelização do cliente é reforçada pelo potencial destrutivo dos clientes satisfeitos que deixam de realizar negócios com a empresa. Clientes que abandonaram o relacionamento representam mais que a perda de um cliente. A comunicação negativa que o cliente insatisfeito realizar pode prejudicar o desenvolvimento de novos negócios e a conquista de novos clientes.

Portanto, é necessário fazer com que o cliente se sinta altamente satisfeito para que assim ele possa trazer mais clientes para não só comprar mais, mais também divulgar a empresa de forma positiva.

2.5 PROCESSO DE COMPRA

Marcelo (2013, p. 58) afirma que “o processo de decisão de compra é influenciado por muitos fatores, como motivações internas, pressões sociais e mesmo pela atividade de marketing”. É de total concordância que para um processo de compra as pessoas realmente utilizem esse critério. Existem diversos fatores

além desses que influenciam constantemente na compra de algum produto, pois a compra pode partir de uma necessidade até uma simples vaidade ou influência de moda e tempo.

Existe uma série de passos que o consumidor executa nesse processo de compra, segundo Marcelo (2013) são eles:

- Reconhecimento da Necessidade: Acontece quando existe uma influência do ambiente externo ou talvez uma necessidade que faça o indivíduo compreender que necessita adquirir algo.
- Busca da Informação: Se inicia quando o indivíduo vai a busca para satisfazer a sua necessidade. Mais precisamente o cliente começa a procurar o produto/ serviço que deseja naquele determinado momento.
- Avaliação das Alternativas: Mediante a busca vão existir diversas alternativas relacionadas a preços, marca, qualidade entre outras coisas e de acordo com sua situação o cliente irá decidir qual melhor se encaixa em sua vida e necessidade.
- Compra: Após toda verificação e as etapas acima concluídas se concretizará então o processo da compra, onde depois de tanto planejamento e esforços o cliente enfim adquiriu o bem que tanto pesquisou e planejou.
- Experiência Pós-Compra: Após a aquisição do produto essa é a última etapa, onde é verificado com o cliente se o bem adquirido gerou satisfação ou insatisfação. Neste processo é verificado também possíveis sugestões de melhorias em relação a compra e ao atendimento.

Portanto, compreende-se que o processo de compra pode demorar horas ou quem sabe dias, mais o importante é a realização pessoal do cliente. Pois, uma vez que ele escolher determinada marca ou produto e aquela empresa/ serviço gerar uma satisfação a empresa não só ganhará um cliente fiel ganhará também uma belíssima propaganda de como é bom ser um cliente satisfeito e feliz.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho foi construído a partir de uma pesquisa de campo exploratória que segundo Oliveira (1943, p.124), "Pesquisa de Campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises". Seguindo esse contexto o tipo de pesquisa que foi realizada é a exploratória que de acordo com Rodrigues (2007) exploratória é uma pesquisa cuja finalidade é descortinar o tema, reunir informações gerais a respeito do objeto. Desta forma, foi a melhor maneira de compreender o objeto em estudo.

Sendo assim, está pesquisa foi abordada de forma quantitativa e descritiva, a partir da perspectiva de Oliveira (1943) que visa quantificar os dados ou opiniões onde serão mensurados as causas e efeitos do atendimento na Imobiliária Casa forte.

3.2 TECNICAS DE PESQUISAS UTILIZADAS NO TRABALHO

O instrumento de pesquisa que foi utilizado é um questionário que segundo Rodrigues (2007) questionário é uma técnica de coleta de informações constituído por indagações escritas. Portanto, foi entendido que este objeto foi a melhor escolha para compreender o objeto investigado em sua totalidade. Sendo assim no momento da ligação para fazer o pós-venda é aplicado o questionário avaliando e percebido o que o cliente realmente tem a transmitir sobre o serviço prestado.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa realizada na Imobiliária Casa Forte que é uma empresa voltada para o ramo Imobiliário mais precisamente na área de loteamentos em todo nordeste. A pesquisa com envolvimento na área de marketing, possibilitou o contato com o cliente para verificar se o serviço prestado pela empresa está sendo de qualidade.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário impresso, onde os clientes da Imobiliária Casa Forte responderam através de atendimento presencial e

por telefone. Este questionário foi aplicado durante a primeira semana de maio, onde o universo da pesquisa compreendeu 15 respostas no momento do pós-venda. Este questionário foi a ferramenta metodológica que norteou a pesquisa, sendo que sua elaboração visou saber a satisfação do atendimento ao cliente.

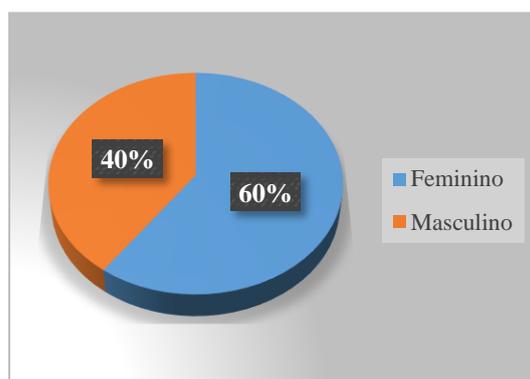


Gráfico 1: Gênero
Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 1, foi constatado que são as mulheres que mais responderam à pesquisa. Não significa que as mulheres que fazem mais aquisições, mais sim que existe um equilíbrio entre partes. Levando em consideração que alguns homens ainda fazem aquisições em nome de esposas e filhos.

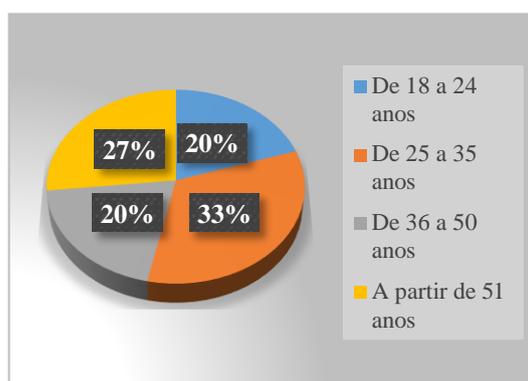


Gráfico 2 : Faixa Etária
Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 2, a faixa etária mostra que a idade que predominou é entre 25 a 35 anos. Onde é considerado uma idade que as pessoas já estão mais maduras e decidem fazer investimento a longo prazo, fazendo assim uma economia forçada. Para que no futuro obtenham lucro com a valorização do produto.

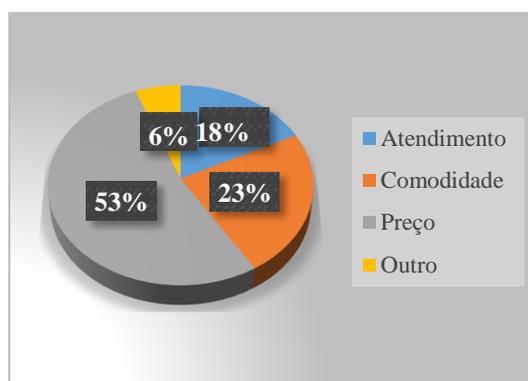


Gráfico 3 : Fator para escolha da empresa

Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 3, é perceptível que o preço se tornou a forma mais estratégica para que o cliente optasse pela empresa. E para isso é feito uma pesquisa mercadológica para monitorar e conhecer o mercado para que o preço seja acessível de acordo com a área e demanda. Fazendo desta forma é possível obter a satisfação e fidelização do cliente, tornando ainda mais viável é a forma de financiamento e valor de parcelas ofertados pela empresa, onde é possível pessoas de diversas classes sociais usufruírem do produto.

Segundo Las Casas (1997) “Uma boa determinação de preços poderá levar uma empresa ao desenvolvimento e lucratividade, ao passo que uma má determinação poderá levar uma empresa até mesmo á falência”.

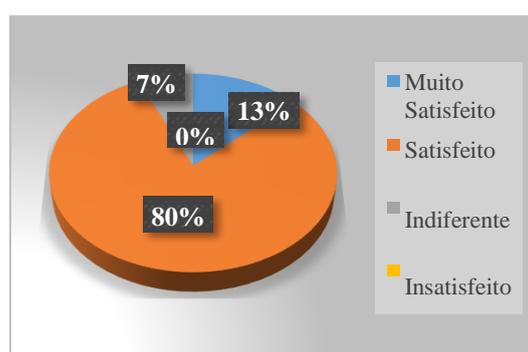


Gráfico 4 : Qualidade no atendimento

Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 4, percebe-se que os clientes ficaram satisfeitos com o atendimento prestado pela empresa. Levando em consideração que a satisfação é um conjunto de expectativas que o cliente deposita na empresa é necessário fazer melhorias contínuas em relação ao atendimento, para que ele seja mais rápido e

prático otimizando o tempo do cliente e conseqüentemente trazendo maior satisfação.

É interessante oferecer aos funcionários treinamentos e cursos para que eles possam se qualificar e desta forma poder exercer melhor sua função e ainda proporcionar um melhor atendimento ao cliente. A satisfação do cliente é medida através da sensação de prazer ou desapontamento perante um produto ou serviço adquirido, tendo em vista que se o desempenho não superar as expectativas o cliente ficará insatisfeito, se for o que ele esperava vai gerar uma sensação de satisfação agora se for mais que o esperado o cliente ficará altamente satisfeito (KOTLER e KELLER, 2006).



Gráfico 5 : Descrição do serviço

Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 5, os clientes consideram que os serviços prestados são confiáveis. Trazendo assim uma maior credibilidade fazendo com que o cliente se sinta seguro para comprar mais uma vez.

É gratificante para a empresa e o cliente ter um destaque maior na descrição do serviço como confiável, pois, a confiança é um fator de extrema importância para um processo de compra, porque a oferta pode até ser interessante mais se a empresa não for confiável o cliente não vai se sentir seguro. Manter a transparência com o cliente é a criação de um elo que resultara uma fidelização por completa.

Pode-se implementar melhorias nas divulgações da marca e serviço nas mídias sociais fazendo com que além do comentário dos seus clientes outras pessoas também sejam alcançadas conseguindo assim possíveis clientes.

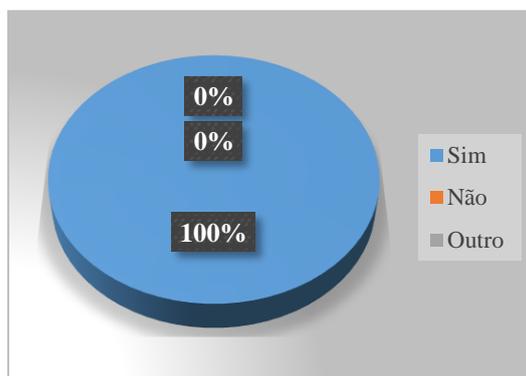


Gráfico 6 : Indicação dos serviços

Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 6, foi visto que os clientes indicariam sem dúvidas o serviço que receberam a outros clientes. É possível verificar a satisfação dos mesmos na decorrência dos gráficos anteriores, sabendo que assim o famoso “boca a boca” dos clientes vai gerar uma visão positiva em outras pessoas. A empresa precisa se manter sempre no ritmo e implementar melhorias para que os clientes se mantenham sempre satisfeitos e fidelizados.

Vale salientar que conforme citado acima, a empresa faça melhorias em seu atendimento promovendo cursos ou treinamentos para que assim seus funcionários estejam cada vez mais capacitados para atrair e fidelizar os clientes.

Desta forma investindo mais no feedback com os clientes a curto e longo prazo. A curto prazo para que após a compra o cliente conte como foi sua experiência, se foi positiva ou negativa, o que espera de nós, e caso necessário repassar alguma informação a mais. E a longo prazo é para saber se a empresa está lhe dando todo suporte necessário ou se é necessário melhorar em algo. Fazer com que o cliente se sinta importante após a compra, investir em canais que os clientes possam mandar sugestões e reclamações e também investir em mensagens de felicitações e em datas comemorativas para que o cliente saiba que a empresa se importa e lembra de seus clientes.

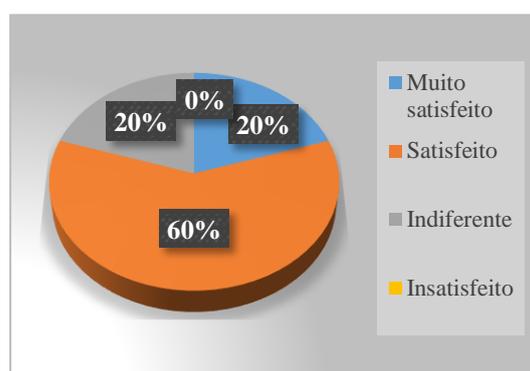
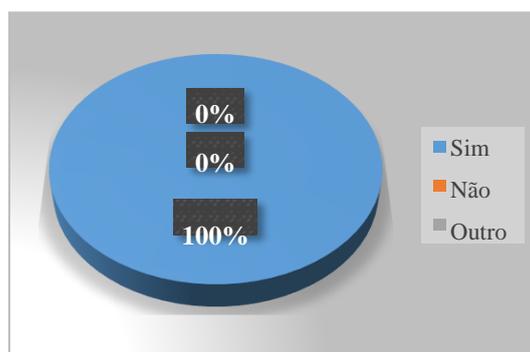


Gráfico 7 : Satisfação da forma de pagamento**Fonte** : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 7, a predominância é que os clientes se sentem satisfeitos com a forma de pagamento apresentada. A empresa disponibiliza em torno de 4 formas de financiamento interno pela própria construtora, facilita o valor de entrada podendo ser pago em espécie, boleto bancário ou depósito/transferência. Desta forma, é viável que a empresa continue executando esta forma de pagamento.

**Gráfico 8** : Captação da empresa sobre dúvidas e preocupações dos clientes**Fonte** : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 8, por unanimidade o gráfico mostra que a empresa conseguiu captar as necessidades dos clientes e ainda dar todo o suporte necessário. Levando em consideração todo esse auxílio é importante saber que além da equipe de corretores que trabalha com o cliente na parte inicial, logo após entra a área comercial que confirma com o cliente se todas as informações foram passadas e também como foi sua satisfação quanto aos serviços prestados. Pela empresa esse processo é chamado de pós-venda, onde é feito essa abordagem mais completa com o cliente para saber como foi sua experiência e se é possível torna-la melhor.

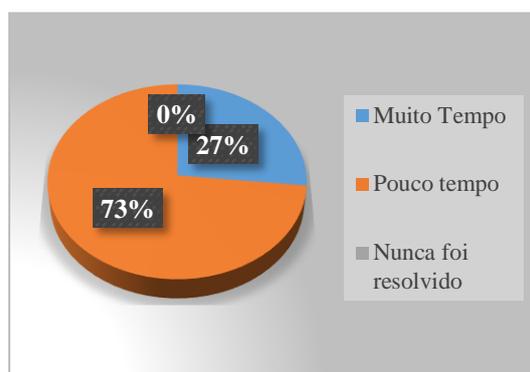
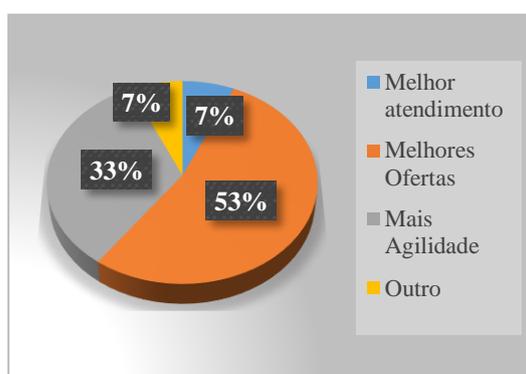


Gráfico 9 : Tempo de resolução de problemas**Fonte** : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 9, é possível verificar que em pouco tempo se é resolvido qualquer problema apresentado pelo cliente. Desta forma é perceptível que a empresa se preocupa com o bem-estar do cliente, tentando otimizar o tempo para que seu problema seja resolvido o quanto antes.

O que pode ser melhorado na empresa é a quantidades de atendentes, com mais uma pessoa atendendo faria com que o cliente não esperasse tanto para ser atendido e não se chateasse com facilidade. Tendo em vista que algumas vezes os problemas ocorrem após a confecção do contrato.

**Gráfico 10** : Melhoria no próximo atendimento**Fonte** : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 10, foi percebido que a empresa deve melhorar suas ofertas. Mesmo proporcionando diversas condições para facilitar a venda, facilidades no pagamento e prazos extensos, o cliente deseja condições especiais não só no preço mais sim, em tudo que diz respeito a compra.

Proporcionando desta forma feirões de imóveis com valores diferenciados, melhoria no prazo de pagamento, mais facilidades para que o cliente possa construir, a infraestrutura sendo entregue com antecedência. Desta forma a empresa além de satisfazer ainda mais os clientes da casa, conseguirá atingir novos clientes e assim ampliará seu lucro.

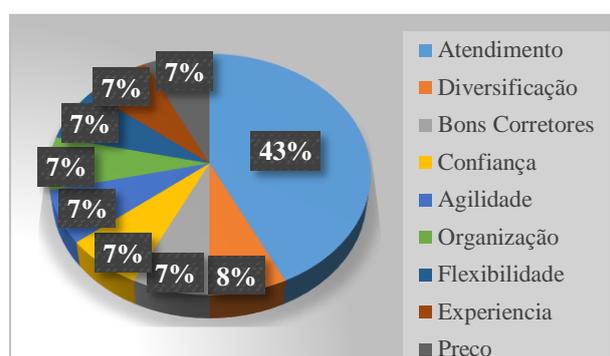


Gráfico 11 : Ponto Forte
Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 11, o ponto forte que predominou foi o atendimento. Sendo assim, mesmo o cliente passando por diversas etapas para efetuar o processo de compra e tratando com pessoas diferentes, ele ainda se sente satisfeito com o serviço prestado. Sabendo que a cada evolução da compra o cliente vai sendo atendido por setores diferentes até que por fim receba seu contrato e finalize o processo de compra.

Portanto, é de extrema importância para a empresa fazer com que o atendimento seja algo satisfatório e marcante para o cliente, pois, se o cliente não for bem atendido em uma empresa a probabilidade é que ele jamais retorne. Desta forma fazer com que o cliente seja acolhido e tratado bem, transmite uma sensação de cuidado entre empresa e cliente.

Atender com qualidade não significa fazer o que o cliente quer, mas sim atender aos requisitos que nós concordamos em atender. O cliente pode ter suas expectativas que podem ou não serem atendidas, podem ou não serem contempladas em nossa proposta de atendimento. O fato marcante é: se nós concordamos em atender, o mínimo que temos que fazer é cumprir. (BASSO, 2012, p.53).

Desta forma, a empresa deveria investir em melhorias no processo de atendimento, fazendo com que seus funcionários se qualifiquem e aperfeiçoe seus conhecimentos, e também investir em mais atendentes para otimizar o tempo de espera.

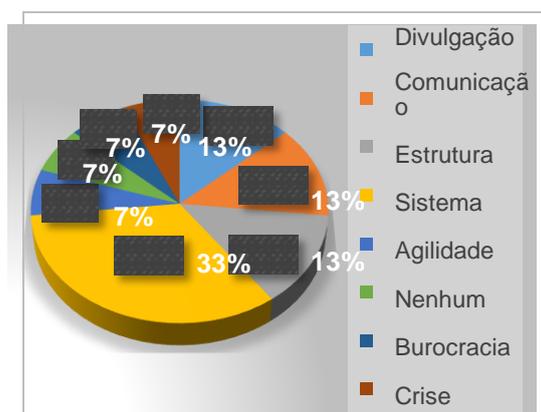


Gráfico 12 : Ponto Fraco
Fonte : Autoria Própria 2018

Ao analisar o gráfico 12, foi constatado que o ponto fraco é o sistema. Desta forma a falta de praticidade e agilidade do sistema faz com que todos os processos

se tornem mais lentos e trabalhosos, sendo assim o sistema torna o atendimento demorado e com isso gerando a insatisfação do cliente. Mesmo que em outros requisitos a empresa se torne referência é necessário fazer uma melhoria no sistema para que ele possa executar suas funções mais rápido e possa evitar o desgaste de retrabalhos e horas ociosas.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como é a satisfação do cliente com o atendimento na Imobiliária Casa Forte, permitindo analisar todos os processos e verificar como este atendimento está refletindo nos clientes. Desta forma, foi elaborado e aplicado um questionário para obter dados mais consistentes sobre a avaliação do atendimento, pontos fortes e fracos, melhorias, processo de compra, descrição de serviços entre outros.

Conforme os dados apresentados nos gráficos, 80% dos clientes se sentem satisfeitos pelo atendimento recebido. Ressaltando que é necessário manter o foco no cliente e em suas necessidades mais também os gestores devem gerir equipes motivadas e orientadas para que seu trabalho seja feito de forma eficaz.

De um modo geral, os clientes sentem-se satisfeitos com o atendimento prestado pela empresa, sentindo confiança, transparência e responsabilidade. Desta forma os clientes se sentem seguros para indicar os serviços recebidos e confiam no trabalho da empresa. Mais é necessário que seja implementado melhorias no processo de atendimento, número de atendentes, melhorias nos processos internos e divulgação dos produtos.

Portanto, foi constatado que o objetivo proposto inicialmente foi alcançado e realmente a satisfação dos clientes existe, necessitando apenas de melhorias para atingir o aprimoramento do atendimento fazendo com que seja percebido o quanto é fundamental investir na qualidade do atendimento e satisfação do cliente para ter sucesso.

REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos 1940 **Marketing de Serviços**/ Marcos Cobra São Paulo, Cobra: 2001 .

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara** / Edmundo Brandão Dantas. 6ª ed. – Brasília: Editora Senac DF, 2013.

GIOIA, R. M. **Fundamentos de Marketing : conceitos básicos** / Luciano Crocco... [et al.]; Ricardo Marcelo Gioia (coordenador). – São Paulo : Saraiva, 2013 (Coleção de Marketing ; v.1)

KOTLER, Philip **Administração de Marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire; - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire; - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip **Princípio de Marketing**/Philip Kotler e Gary Armstrong; tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler ; tradução Bazán Tecnologia e Linguística ; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler ; tradução Bazán Tecnologia e Linguística ; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler ; tradução Bazán Tecnologia e Linguística ; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Do Marketing Móvel às Lacunas de Valor**. São Paulo, Editora HSM Management, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, 1948 - **Técnicas de vendas** / Alexandre Luzzi Las Casas. - - São Paulo : Atlas, 1989.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, 1948 - **Técnicas de vendas** / Alexandre Luzzi Las Casas. - - São Paulo : Atlas, 1989.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, 1948- **Marketing**: conceitos, exercícios, casos / Alexandre Luzzi Las Casas. – 4. Ed. – São Paulo : Atlhas, 1997.

LEVITT, Theodore. **Miopia de Marketing**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1991.

LOVELOCK, Christopher **Serviços : Marketing e Gestão** / Christopher Lovelock,

Lauren Wright ; tradução Cid Knipel Moreira ; revisão técnica Mauro Neves Garcia. – São Paulo : Saraiva, 2006.

MARTIN W. BAUER, George Gaskeel (orgs.) **Pesquisa Qualitativa com Texto: imagem e som: um manual prático /**; tradução de Pedrinho A. Guareschi. – 13. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes,2015.

MARTIN W. BAUER, George Gaskeel (orgs.) **Pesquisa Qualitativa com Texto: imagem e som: um manual prático /**; tradução de Pedrinho A. Guareschi. – 13. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes,2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de, 1943 – **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses /** Silvio Luiz de Oliveira; revisão Maria Aparecida Bessana. – São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de, 1943 – **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses /** Silvio Luiz de Oliveira; revisão Maria Aparecida Bessana. – São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROZZI, M. **Ser+ em Excelência no Atendimento ao Cliente/**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento – After Marketing**. 4ª Ed. São Paulo. Editora Atlas, 1993.

A IMPORTÂNCIA DO USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA PRODUÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA DO PROCESSO PRODUTIVO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Rhaony André da Nóbrega

Prfº. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto
odilo@iesp.edu.br

RESUMO

Para uma maior qualidade produtiva e organizacional o PCP é um fator fundamental para um maior entendimento de como funciona a empresa, além de ser a base e informação para as medidas e de intervenção necessárias, afim de que o desempenho da empresa esteja em constância com os seus objetivos e estratégias. Este artigo tem como objetivo geral mostrar a importância do PCP em uma indústria de alimentos. E como objetivos específicos; Analisar o funcionamento do PCP na empresa; explicar as etapas do PCP; explicar a importância do PCP para a produção e qualidade nos processos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com natureza qualitativa, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa, para entender o funcionamento do PCP no setor de produção. Não foi necessária a aplicação de um questionário no trabalho, o pesquisar pertence ao processo de produção. Foi feito uma visita técnica com os gestores de PCP na empresa, explicando o funcionamento do seu departamento na fábrica e no setor de produção. O planejamento e controle de produção são importantes no processo de fabricação da empresa. O PCP auxilia os gestores de produção e a diretoria industrial nos processos de tomada de decisão, com os seus relatórios diários de produção. Com isso foi possível identificar a importância desse departamento na empresa e analisar alguns pontos de melhoria com os setores internos da organização, pois eles não são só responsáveis de controlar e planejar a produção, eles fornecem um suporte para toda a fábrica, com isso a empresa ganha com qualidade e produtividade nos seus processos. Diante dos resultados o estudo se mostra relevante, pois explicou a importância que o setor de PCP possui para a tomada de decisão da empresa, fazendo que e a empresa atenda a sua demanda de produção e entregue os seus produtos com qualidade, sendo referência no seu segmento.

Palavras chaves: PCP, Produtividade, Tomada de decisão.

ABSTRACT

In order to gain a productive and organizational quality, the Production Planning Control (PPC) is a key factor for a better understanding of how the company works, besides being the basis and information for the necessary measures and intervention, so that the company's performance is consistent with its goals and strategies. This article aims to show the importance of PPC in a food industry. In addition, as specific objectives; analyze the operation of the PPC in the company; explain the PPC stages; expound the importance of the PPC for the production and quality in the processes. It is a qualitative bibliographic research ;it was conducted

a field research in the company, for understanding the operation of the PPC in the production sector. It was not necessary to apply a questionnaire at work, because the researcher has been working in the process for four years. A study visit took place with the PPC managers in the company, explaining the operation of its department in the factory and in the production sector. The planning and production control are important in the manufacturing process. The PPC assists the production managers and the industrial board of directors in the decision-making processes with their respective daily production reports. Thus, it was possible to identify the importance of this department in the company and analyze some points of improvement with the internal sectors of the company, since they are not only responsible for controlling and planning the production, but also provide support for the entire factory, and the company gains quality and productivity in its processes. Based on the results, the study is relevant because it explained the importance that the PPC sector has for the decision-making of the company, helping the company meet its production demand, and deliver its products with quality, being a reference in its segment.

Keywords: PPC, Productivity, Decision-making.

1. INTRODUÇÃO

As ferramentas de gestão da produção são importantes em todos os processos de fabricação onde com eles é possível tomar a melhor decisão para a indústria e atender a demanda de produção de acordo com a necessidade da empresa.

Com a chegada das fábricas e o homem saindo do campo para ocupar as indústrias surgiu à necessidade de criar modelos de ferramentas de produção, as mais conhecidas e sucedidas hoje em dia são o modelo Toyota de produção, Just in time e o Plano mestre de produção. Os estudiosos Henry Ford e Frederick Taylor são as figuras que mais representam o setor de produção. Seus métodos são estudados até hoje

As ferramentas de gestão da produção são importantes em todos os setores da indústria, pois com eles são possíveis aperfeiçoar o processo produtivo, tanto quanto escolher o melhor sistema para se trabalhar em prol de uma maior qualidade produtiva.

Para o crescimento organizacional o PCP (Planejamento e Controle de Produção) é um fator fundamental para um maior entendimento de como funciona a empresa, além de ser a base e informação para as medidas e de intervenção necessárias, afim de que o desempenho da empresa esteja em constância com os seus objetivos e estratégias.

O PCP atua como um auxiliar a gerência de produção para ajudar a

analisar a produção como um todo para tomar as medidas necessárias no momento de planejar, controlar e organizar a produção da fábrica visando diminuir os custos, aperfeiçoar o uso dos recursos e o tempo da produção tendo-se uma eficiência nos resultados. Para conseguir alcançar seus objetivos, o PCP administrar informações vindas de diversas áreas do sistema produtivo como desempenha uma função de coordenação de apoio a diretoria. O PCP de forma direta participa das tomadas de decisão dentro do processo. **Dessa forma, o presente trabalho procura responder a seguinte problemática: Como o PCP pode colaborar com a eficiência e a eficácia do processo produtivo da empresa pesquisada?** O PCP contribui no processo com os seus controles diários e com a criação de indicadores no processo produtivo para que a empresa possa atender sua demanda de produção de uma maneira eficiente.

No mundo competitivo em que se vive, cada vez mais deve ser dada atenção aos mínimos detalhes as atividades do processo de produção. Com o auxílio do PCP e das ferramentas de produção é possível que se tenha uma maior assertividade nos processos. Ambos com suas características são responsáveis de controlar e planejar os processos produtivos para que a empresa produza da melhor maneira possível.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Mostrar a importância do PCP no setor de produção da empresa.

1.1.2 Objetivo Específicos

- Analisar o funcionamento do PCP na empresa
- Explicar as etapas do PCP
- Explicar a importância do PCP para produção e qualidade nos processos

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PCP

O PCP consiste em um processo utilizado no gerenciamento das atividades de produção. O princípio de gerenciamento dos recursos operacionais de produção de uma empresa, com funções envolvendo planejamento, programação, controle,

tal como a determinação das quantidades que serão produzidas, qual o melhor espaço para melhor aproveitamento dos insumos, quais as etapas de cada processo para manufatura e designação de mão de obra, seja ela humana ou mecânica para a transformação dos produtos. Para Burity (2015, p.135) “O PCP é uma atividade da administração da produção de alta importância, pois ele planeja e controla o ritmo da produção na qualidade e quantidade contratada”.

Segundo Tubino (2000, p.23) “diz que normalmente as atividades de PCP são desenvolvidas por um departamento de apoio a produção, dentro da gerência industrial”. O PCP é responsável pela aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível os planos estabelecidos em nível estratégico, tático e operacional.

Para alcançar os seus objetivos o PCP recebe informações vindas de diversas áreas da empresa, tais como engenharia de produto, engenharia de processo, marketing, manutenção, compras e vendas. Como desempenha uma função de coordenação de apoio ao sistema produtivo, o PCP de forma direta relaciona-se praticamente com todos os departamentos da indústria. Para Martins e Laugeni (2006, p. 213) “O PCP é um sistema de transformação de informações, pois recebe informações sobre estoques, vendas previstas, linha de produtos, produção e capacidade produtiva. O PCP tem como incumbência transformar estas informações em ordens de fabricação”. O planejamento de produção requer um modo de atuar que objetive responder questionamentos sobre o que será feito, como, por quem, com que recursos e aonde serão executados.

É importante que no PCP tenha um plano mestre de produção, pois ele é responsável de garantir que a demanda seja cumprida. Esse é um fator delicado no processo se não o mais importante, pois um mau uso das ferramentas, a produção não poderá cumprir os seus prazos. Para Tubino (2000, p.26) “Planejamento mestre da produção consiste em estabelecer um plano-mestre de produção (PMP) de produtos finais, detalhado em médio prazo, período a período, a partir do plano de produção”. Um acompanhamento da produção feita pela análise de dados garante o que foi proposto seja executado de uma forma satisfatória para o PCP. Porque se houver algum problema no meio de processo vai ser fácil de ser identificado e conseqüentemente medidas para solucionar o problema vão ser encontradas, por isso é importante que haja essa comunicação entre o PCP e a

produção.

O objetivo do PCP não envolve somente o planejamento, mas também a programação e o controle do que foi estabelecido, não permitindo que o propósito final do trabalho seja traçado fora da meta, ou ainda, decidindo sobre mudanças que possam vir a acontecer. O PCP vem pra dar suporte à tomada de decisão, à gerência de produção no processo industrial, já que nesse setor se encontra os maiores problemas de produção, onde seu objetivo é praticamente esquecido que é de gerenciar os meios planejados e não as metas de produção.

2.2 FUNÇÕES PCP NA EMPRESA

O PCP auxilia o gestor de produção na tomada de decisão, ele é o responsável de monitorar e controlar os processos de produção. Com os resultados obtidos desse acompanhamento, para que os profissionais possam tomar a melhor decisão na hora que for programar.

O PCP é importante na empresa, pois ele exerce funções nos três níveis hierárquicos de planejamento e controle dentro de um sistema produtivo de produção.

No nível estratégico, onde são definidas as políticas estratégicas de longo prazo da empresa. O PCP participa da formulação do planejamento estratégico da produção, gerando um plano de produção. No nível tático, onde são estabelecidos os planos de médio prazo para a produção. O PCP desenvolve o planejamento mestre da produção, obtendo o plano mestre de produção (**PMP**). No nível operacional, onde são preparados os programas de curto prazo de produção e realizado o acompanhamento do mesmo. (TUBINO, 2000, P. 24)

Para a empresa é de vital importância ter os seus setores bem definidos e delegar bem as funções para que as atividades sejam bem distribuídas, de forma que o PCP possa agir de forma eficaz no processo produtivo.

O PCP consiste em colocar um plano de produção em períodos de tempos, podem ser eles em médio, longo ou curto. Ele segue as estimativas de vendas e a disponibilidade dos recursos financeiros e produtivos. Para Burity (2005, p.136) “O PCP é o agente da empresa que recebe todos os pedidos/encomendas do mercado e faz seu ordenamento racional, por grupos ou classes de produtos em harmonia com as leis do negócio, efetiva o agrupamento de programação da produção”.

Toda empresa que deseje que sua produção seja organizada, eficiente e

padronizada, deve ter o setor de PCP agregado no seu sistema produtivo, pois o mesmo é um fator crucial na produção. São as cabeças pensantes dentro do processo produtivo e ajudam aos gestores na melhor tomada de decisão para a empresa. Para Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 24) “administração da produção pode ser definida como o gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para a obtenção dos produtos e serviços de uma organização”.

Para alcançar suas metas às empresas devem adotar um sistema produtivo que exerça uma determinada série de funções na operação, elas são desempenhadas pelos funcionários que se inicia na criação do produto até a sua armazenagem. Para que o planejamento da produção seja efetivo na empresa, são importantes que alguns setores da empresa trabalhem em conjunto, esses setores são os de finanças, produção e marketing.

Em muitas organizações existem barreiras entre esses setores, e com isso o sistema de produção sai prejudicado, pois as metas não são batidas, a previsão de produção não é atendida, conseqüentemente o valor final do produto vai ser comprometido, com isso a empresa vai deixar de ser competitiva no mercado.

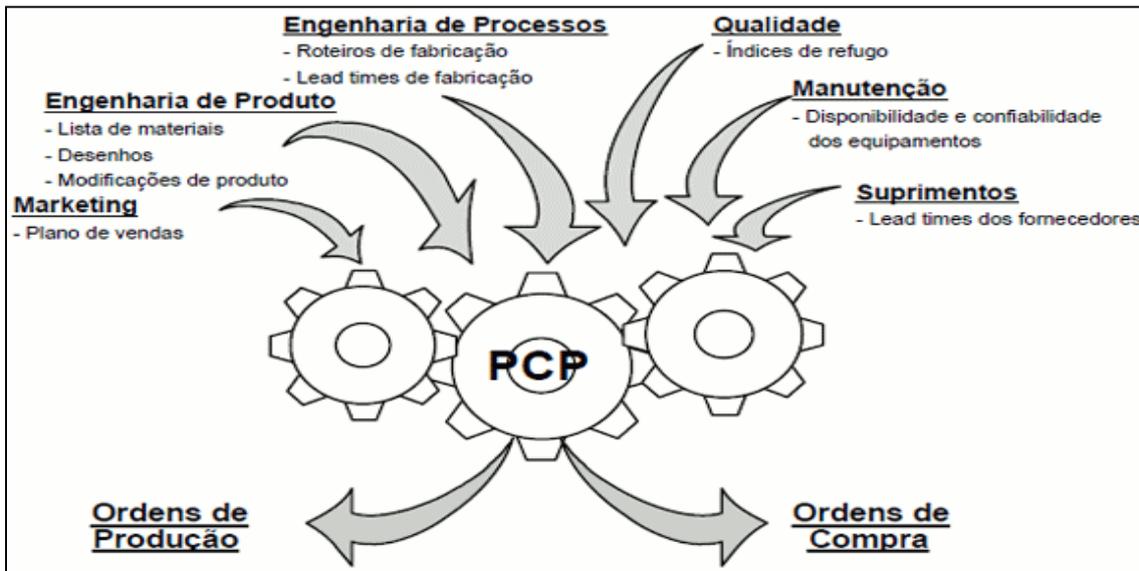
O setor de produção tem a função de executar as atividades que estão ligadas com o PCP. A produção não se limita apenas na operação da fabricação como montagem e execução das atividades. Para Daft (2010, p. 06) “o planejamento define onde a organização quer estar no futuro e como chegar lá. Planejar significa definir metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários”.

A função do setor de marketing na produção está vinculada nas propagandas e vendas de bens e serviços, esse setor é de vital importância, pois ele é o responsável de promover ações e bolar estratégias para promover os produtos. O marketing também é o responsável de colocar os preços nas mercadorias, analisar o mercado externo e incentivar o seu público alvo a consumir. Para Tubino (2000, p.20) “A busca por clientes confiáveis tem a nítida vantagem de fortalecer os laços comerciais e direcionar os objetivos mútuos para o bem comum da cadeia produtiva”.

A função das finanças no sistema de produção é importante porque são eles que vão administrar o que a produção está consumindo e medir se o tempo gasto para fazer determinado produto está aceitável. Em muitas empresas o setor

de marketing e finanças trabalha em comum para colocar os valores nos produtos, pois eles são os responsáveis de recolher os dados e calcular as despesas da empresa. Para Tubino (2000, p.23) “A função de finanças está encarregada de administrar os recursos financeiros da empresa e alocá-los onde forem necessários. Com relação a seu envolvimento como o sistema de produção”.

Figura 1: Fluxo de Informações do PCP



Fonte: Martins (2000, p.156)

Esta figura representa o fluxograma do PCP, quais setores ele depende para poder atender a sua demanda de fabricação. Ou seja, a figura mostra a interligação das diversas áreas da empresa com o PCP nas suas tomadas de decisões.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Para qualquer empresa que queria ser competitiva e organizada é crucial que tenha instalado no seu sistema um planejamento bem estruturado. No setor de produção não é diferente, o papel do planejamento é de vital importância, pois é através dele que a produção vai ditar o seu ritmo para atender a demanda de mercado. Para Corrêa (2006, p.46) “Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro”.

Para poder planejar tem que ter objetivos bem elaborados, para que possa

ser analisada a situação e tomar as medidas cabíveis para aquela determinada circunstância. Para Corrêa (2006, p.486) “Finalmente para que se tenha um bom processo decisório a partir do planejamento é necessário ter claros os objetivos que se pretendam atingir.” O planejamento de produção é o é a base do negócio, sem ele a empresa fica perdida e não tem foco no seu objetivo.

No setor de produção é muito usado o **PMP** (planejamento mestre da produção) tem a função de coordenar a demanda do mercado com os recursos internos da empresa. O plano de mestre de produção vai ditar o ritmo da fabricação, ele é o responsável de identificar como vão ficar as atividades dentro da produção.

Segundo Tubino (2006, p.80) “O planejamento – mestre da produção está encarregado de desmembrar os planos produtivos estratégicos de longo prazo em planos específicos de produtos acabados.” O plano mestre da produção visa estabelecer um planejamento de produtos finais, mais precisamente os de médio prazo. Com embasamento nas previsões de vendas de médio prazo, o PMP passa a assumir compromissos de fabricação e montagem de serviços. Ao ser executado, o PCP deve analisar as necessidades de recursos produtivos com a finalidade de identificar possíveis obstáculos que possam inviabilizar esse plano na sua execução em curto prazo.

O planejamento da produção é dividido em fases o planejamento estratégico da produção visa estabelecer um nível de produção para determinado período normalmente os de longo prazo. Esse planejamento de produção segue as perspectivas de vendas da empresa e verifica os recursos financeiros e produtivos. A perspectiva de vendas serve para analisar quais vão ser os recursos dos produtos que se espera ser vendido no horizonte do planejamento estabelecido. A função do planejamento estratégico da produção é visar à capacidade de produção, pois é um fator importante do processo produtivo, pode ser aumentada ou reduzida, desde que se tenha um planejamento a tempo de analisar esses fatores para um acionamento de recursos financeiros.

A programação da produção é feita com base no PMP e nos registros de estoques, a programação de produção, propõe estabelecer num período de curto prazo quanto e quando comprar recursos para fabricação. A partir desses recursos são emitidas as ordens, que pode ser elas ordens de compras para os itens

comprados, ordem de fabricação, ordens de montagem e etc. A programação da produção é encarregada de fazer a sequência dessas ordens emitidas, de maneira a aperfeiçoar os recursos.

Para Tubino (2006, p.31) “As diferentes formas de classificação dos sistemas produtivos ajudam a entender o nível de complexidade necessária para a execução do planejamento e controle das atividades produtivas”. A programação é a chave do que foi analisado tem que ser cumprido a risca, para atender a demanda da empresa.

O tipo do processo produtivo vai definir a complexidade do planejamento e consequentemente o controle das atividades. As atividades de planejamento e controle da produção são simplificadas à medida que tenha uma redução na variedade dos produtos. Ao ocorrer uma variação na demanda em um processo, é necessário regular o fluxo da produção para um novo nível, isso é necessário para que o planejamento ocorra da melhor maneira possível e não prejudique o sistema de produção da empresa.

O processo de planejamento é de fundamental importância no departamento de produção, ela é a base para a programação de produção, com ele é possível ter os indicadores, parâmetros e extrair os dados necessários para se ter uma produção em escala e satisfatória. São uma ferramenta chave para se analisar os estoques, recursos para que a produção aconteça de melhor maneira possível. Para a empresa ser competitiva ela tem que ter um bom planejamento de produção inserido no seu processo, pois a concorrência de mercado está grande e quem não tiver um planejamento agregado vai ficar para trás no mercado.

2.4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA GESTÃO DA PRODUÇÃO

As ferramentas de gestão da produção vêm para auxiliar os gestores de produção, para entender como a produção funciona e auxiliam os gestores de produção na tomada de decisão, as mesmas requerem um estudo antes de serem implantadas, para não gerar problemas nos processos produtivos. Martins e Laugen (2006, p.214) “A programação da produção deve assegurar uma alta taxa de utilização das instalações e a seqüência da programação dos produtos deve

minimizar os tempos de *setup*".

O MRP (*Material Requirements Planning*) tem a função de auxiliar o planejamento e controlar as necessidades dos materiais com o auxílio de sistemas de informação computadorizado. Segundo Slack (1996, p.443) "O MRP é um sistema que ajuda as empresas a fazer cálculos de volume e tempo similares a esses, mas numa escala e grau de complexidades muito maiores". O RMP é importante no processo, pois é com essa ferramenta que vai ser gerado o cálculo da produção ser analisado os estoques e etc.

É muito importante controlar os estoques, pois é com esse controle que a produção vai trabalhar na sua demanda de produção. Uma análise feita de maneira errada causa grandes problemas para a produção. Para Moreira (2001, p529) "O MRP pode ser visto, em segundo lugar como um sistema de controle de estoque de itens de demanda independentes." Ele auxilia na manutenção e na interpretação dos estoques e matéria prima.

O PMP (Plano Mestre da Produção) tem a função de estabelecer quais produtos serão feitos e analisar quais vão ser os períodos. O plano mestre da produção tem que estar trabalhando lado a lado como RMP, pois ambos são ferramentas de controle e ajudam o gestor de produção na programação de produção.

Segundo Moreira (1998, p.372) "O plano mestre da produção, portanto é fundamental para que MRP possa determinar quanto de cada parte ou componente deve ser adquirido e quando programa a produção".

O JIT (*Just in time*) é uma ferramenta que surgiu no Japão em 1970, sua principal função é buscar um sistema administrativo que pudesse coordenar o sistema de produção precisamente, de acordo com a demanda da empresa. Para Corrêa (2006, p.599) "O sistema Jit tem como objetivos operacionais a qualidade e flexibilidade". Toda organização precisa ter o Jit instalado, ele é uma ferramenta precisa que controlar as entradas e saídas dos sistemas produtivos.

O sistema Kanban é uma ferramenta de programação e de produção, essa ferramenta é precisa e age como um cartão, o mesmo serve como um atirador da produção de meios produtivos ou materiais em estoques. Esse sistema indica a necessidades dos materiais a serem produzidos, reabastecidos ou comprados.

Para Slack (1996, p.487) “Qualquer que seja o tipo de Kanban utilizado, o princípio é sempre o mesmo; dispara o transporte, a produção ou o fornecimento de uma unidade ou de um contendor – padrão de unidades”.

As ferramentas da qualidade também podem ser consideradas ferramentas de produção, pois são com elas que a qualidade do produtivo é serviços sejam passadas para os clientes. As ferramentas de produção são fatores importantes nos processos, elas são o cargo chefe para que a produção aconteça da melhor maneira possível e acima de tudo atender a demanda.

2.4.1 Just in time

Uma ferramenta de produção presente nos setores industriais pelo mundo é o Just in Time conhecido como JIT. Seu método de controlar as saídas e entradas de produtos ajuda a demanda de produção na empresa. Para Corrêa (2006, p.594) “O *Just in Time* (JIT) surgiu no Japão, em meados da década de 1979, sendo sua idéia básica, que buscava um sistema de administração que pudesse coordenar principalmente a produção”.

Uma característica marcante no Jit são os seus objetivos na operação enquanto a qualidade e flexibilidade. Isso se dá pelas suas metas estabelecidas, que são a melhoria contínua e os desperdícios de materiais. Esses objetivos quando alcançados no processo produtivo se tem um efeito secundário na eficiência do processo, a velocidade e a confiabilidade na produção. No sistema Jit apresenta diversas diferenças de abordagem diante dos sistemas de produção, no Jit é muito comum ouvir a palavra “puxar”, essa palavra se relaciona aos materiais na produção de acordo com a sua demanda. Já nos sistemas tradicionais eles programam de acordo com os seus componentes até os estoques de produtos acabados.

Outra característica importante do sistema Jit é a de ser um sistema ativo, enquanto os sistemas tradicionais são sistemas passivos. Na abordagem tradicional, os sistemas de gestão da produção assumem uma série de características do processo produtivo. “O sistema jit tem o objetivo de atacar os prejuízos gerados pelo sistema de produção, com o intuito de diminuir os prejuízos

e os problemas de administração de produção”. (Corrêa 2006, p.601).

Para Corrêa (2006, p.605) “Eliminar desperdícios significa analisar todas as atividades realizadas na fábrica e descontinuar as que não agregam valor a produção”. Há uma preocupação no sistema Jit em analisar tarefas desnecessárias no processo, isso gera uma perda de produtividade grande e causa transtornos na produção.

O principal objetivo do programa são reduzir custos desnecessários no processo e obter qualidade no serviço, com isso torna o processo cada vez mais flexível, para que quando houver alguma alteração no processo a demanda não ser prejudicada.

O Jit é muito usado para fornecer materiais, seus elementos mais importantes são os lotes de fornecimento, recebimentos freqüentes de materiais confiáveis, lead times de fornecimento reduzido e fornecer materiais em um alto índice de qualidade. Para esses aspectos é fundamental ter um bom relacionamento com fornecedores, com isso se cria um único vínculo e gera uma única fonte de fornecimento para cada material usado durante o processo produtivo.

O Jit tem um papel importante para a manufatura da empresa, pois o Jit dá ênfase no fluxo de materiais, assim acelerando a passagem desses materiais pela fábrica. O objetivo do Jit para a manufatura são fornecer técnicas adequadas voltadas para a manufatura, montagem, equipamentos e mão de obra. Assim mantendo a variedades de serviços no processo de produção.

Os *layouts* dentro dos processos de produção são muito importantes, pois são eles que vão alinhar os produtos e gerar uma organização em prol de uma arrumação adequada para finalizar os produtos estocados. O Jit oferece processos nos layout para organização e estocagem dos produtos esses processos são definidos como layout funcional e celular.

Para Corrêa (2006, p.617) “O sistema Jit consegue aplicar as linhas de produção o processo mais eficiente de produzir, não só na montagem final dos produtos, mas também nas operações de sub-montagem e fabricação de componentes”.

O Jit é um aliado poderoso aos gestores de produção, pois ele é capaz de organizar a produção, reduzir custos nos processos, controlar entradas e saídas de

materiais. Com isso os gestores de produção ganham em qualidade e deixam o processo produtivo organizado.

2.4.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE

No setor de produção é crucial que haja o controle dos estoques, pois a produção trabalha de acordo com a necessidade de armazenamento dos seus estoques. Para Slack (1999, p.300) “O estoque ocorre em operações produtivas porque os ritmos de fornecimento e de demanda nem sempre casam. Os estoques são usados para uniformizar as diferenças entre fornecimento e demanda”.

O estoque é crucial para a operação, pois nem sempre a demanda de produção é atendida sempre é vendido a mais ou menos de um determinado item ou serviço, ele existe exatamente para isso para estocar produto à curto, médio e longo prazo, de acordo com a demanda de produção. Segundo Slack(1999, p.279) “Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda”.

O *Just in time* se caixá perfeitamente no controle de estoque, ele é responsável de controlar as entradas e saídas de insumos e materiais de dentro do estoque, com o intuito diminuir as perdas no processo e ter um controle geral das movimentações do como um todo. Para Slack (1999, p.362) “Dentro da filosofia Jit, todo estoque se torna um alvo para a eliminação, entretendo podem-se reduzir os estoques através da eliminação de suas causas”.

Para controlar os estoques existem sistemas para se ter uma análise precisa do que precisar se feito para ter um acompanhamento da entrada ou retirada desses produtos. Para Slack (1999, p.270) “Em qualquer estoque que contenha mais de um item, alguns serão mais importantes para a organização do que outros”. Em todo processo produtivo existem produtos com um custo de produção mais alto que outros produtos que tem mais saídas que outros. Então por isso é necessário ter um controle rigoroso desses produtos. Boa parte dos estoques é gerenciada por sistemas computadorizados. No dia a dia da operação são usados muitos cálculos rotineiros na operação e ajuda do computador aperfeiçoar boa parte do processo.

É necessária uma alimentação constante nos estoques, o processo de produção é controlado diariamente, conseqüentemente os estoques tem que acompanhar esse ritmo também. Ele tem que ser atualizado constantemente para ajudar o gestor de produção na tomada de decisão.

3. METODOLOGIA

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, de campo, descritiva de natureza qualitativa.

Para aprender e compreender o contexto da pesquisa foi feito inicialmente uma pesquisa bibliográfica sobre o tema com o intuito de construir um contexto sobre o assunto citado. Segundo Cervo (2007) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

A pesquisa de campo foi feita na empresa cujo nome Fantasia é R.A.N Indústria e Comércio de Alimentos localizados na cidade de Cabedelo – PB ela tem como objetivo identificar como as ferramentas de gestão da produção e o PCP são eficazes no processo produtivo. O estudo é qualitativo, pois foi necessária a opinião dos gestores de produção para se ter noções de como os procedimentos da fábrica estão sendo aplicados no cotidiano. Segundo Marconi (2011, p.273) “Objetivo das entrevistas qualitativas é obter respostas sobre o tema ou problema a investigar”.

A pesquisa descritiva foi utilizada no trabalho para se ter uma noção de como funciona o processo e explicar o funcionamento do mesmo para uma maior qualidade nas informações. Para Servo (2007, p.61) “A pesquisa descritiva observa, registra analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”

Depois dessa explicação foi feita uma comparação para saber se as ferramentas citadas pela empresa estão de acordo com a teoria. Foi feito uma análise de resultados na empresa para se ter uma noção de como o PCP está implementando. O presente estudo não foi necessária aplicação de um questionário, pois eu fazia partedo processo industrial até o início de 2018.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

- PCP implantado na empresa

O PCP foi implantado na empresa como intuito de atender as suas demandas de produção. A empresa cresceu muito nos últimos anos no mercado, daí se viu uma necessidade de criar um departamento na produção com profissionais que cuidassem dessa demanda da produção.

Conforme a necessidade de produção foi aumentando foi necessário criar este setor, pois a produção da empresa estava começando a ficar desorganizada, com isso os diretores da fábrica viram a necessidade de criar um setor específico que cuidassem do planejamento e controle da produção.

- A importância do PCP no processo da empresa

O PCP é de vital importância dentro do processo produtivo da empresa, pois ele é o principal responsável de programar e controlar a produção de forma que a empresa atenda suas demandas de produção de uma maneira satisfatória. Segundo Tubino (2000, pg23) “O PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional”.

O PCP também é responsável pela criação de indicadores no processo, devido aos seus controles diários na produção, esse departamento presta um suporte aos setores de apoio informando de como o processo está se comportando no seu dia a dia. Sem esse departamento no setor de produção vejo uma empresa desorganizada em relação em qual direção seguir no processo industrial.

- A relação do PCP com os setores de apoio

A relação do PCP com alguns setores da empresa acontece de forma muito boa, a comunicação de ambos acontece de uma maneira satisfatória, com isso o processo tem a ganhar com qualidade e produtividade no seu processo de fabricação. Um ponto negativo que encontrei no PCP é a sua comunicação com o setor de manutenção da empresa, dentro de processo industrial existe as paradas de máquinas para a manutenção corretiva ou preventiva dos equipamentos, em determinados momentos o PCP não sabe quais linhas a manutenção vai fazer o

seu trabalho e o tempo estipulado pela manutenção não é cumprido, com isso a produção perde tempo na sua fabricação e os funcionários de chão de fábrica não tem tempo hábil para organizar o setor, fator esse que pode ser corrigido dentro do processo.

A relação com os setores internos na produção como controle de qualidade e almoxarifado, esse contato acontece de maneira muito boa, o PCP comunica esses setores das suas necessidades para produzir e ambos executam em um tempo muito bom, para não prejudicar o seu processo.

- O papel do PCP na empresa

Encaro o PCP como um setor estratégico na empresa na área industrial, ele é o responsável por analisar a previsão de produção e orientar o processo sobre as necessidades de fabricação e sua demanda, para que a empresa possa atender a sua previsão de produção, além de dar um suporte aos gerentes de produção na indústria.

Com as informações coletadas pelo PCP durante o decorrer do mês, eles organizam esses dados e transformam em indicadores, para mostrar pra diretoria industrial e os gerentes de produção como o processo está se comportando diariamente, tal como quais ações foram tomadas para executar a sua produção.

- Programações de produção

As programações de produção do PCP são feitas quando o setor comercial envia a demanda de vendas mensal. Com base nessas informações o PCP analisa os seus estoques de matérias primas e produtos acabados, para começar a programação de produção. Essa programação varia de acordo com as saídas de produtos para o mercado. Com isso o PCP informa a diretoria industrial juntamente com o setor comercial qual vai ser a porcentagem de atendimento do produto ao decorrer do mês, com isso eles conseguem passar uma informação precisa de como o processo de fabricação está se comportando durante o decorrer do mês.

Em determinadas linhas de produção o PCP não consegue planejar a sua programação mensal para determinados produtos como café e sua farinha de milho, são produtos cuja a demanda é muito alta e seus estoques se comportam de

maneira instável, por isso as programações de produção são feitas semanalmente. É importante que se tenha uma padronização ao programar produtos com maior volume, para o processo não ficar prejudicado e a sua demanda seja atendida. Segundo Tubino (2000, p27) “ Produtos padronizados são bens ou serviços que apresentam alto grau de uniformidade, são produzidos em grande escala, os clientes esperam encontrá-los a sua disposição no mercado”.

- Otimizar o processo e economizar nos custos da produção

O PCP informa aos gerentes e supervisores de produção as necessidades exatas de cada item que tem que ser produzido, disponibiliza as fichas de produção para que os seus colaboradores a preencham corretamente, nessas fichas existem informações específicas como horário de saída de cada lote de produto acabado, paradas de máquinas, desperdício de embalagem e etc. Ao final do mês todas essas fichas de produção são analisadas e esses dados são coletados para futuramente virar indicadores no processo. Com esses dados coletados o PCP vai enxergar os pontos negativos na produção para poder atuar. Isso resulta que a produção não tenha perdas desnecessárias no seu processo de fabricação.

O departamento do PCP faz visitas constantes em outras fábricas na região, sempre buscando inovação para trazer pra dentro do seu processo de fabricação, o setor se baseia muito nas fichas de produção que são disponibilizadas para os colaboradores do processo industrial, com o preenchimento dessas fichas são criados indicadores no processo e são estabelecidos metas dentro do processo tais como desperdício de embalagens, horas em que a máquina parou seja por falta de filme ou intervenção mecânica. Com base nessas informações são feitos testes para aperfeiçoar o processo e melhorar requisitos que na visão do PCP tem que ser corrigidos para que a empresa ganhe produtividade e qualidade.

- A RAN ALIMENTOS sem o PCP implementado na sua produção

Sem a implementação do departamento de PCP na produção, vejo uma empresa desorganizada no quesito de atender as suas demandas de fabricação, pois na empresa atualmente existe mais de cinquenta tipos de variados produtos. Sem o setor a empresa iria ter muita dificuldade em controlar sua demanda e atender aos pedidos do setor comercial, conseqüentemente a empresa iria ter

muita dor de cabeça para atender sua demanda de produção nos prazos estipulados pelo setor comercial e diretoria comercial.

- O PCP é influente nas tomadas de decisão da diretoria em relação a produção

Na empresa o PCP presta um suporte para a diretoria industrial, com a entrega dos seus relatórios diários da produção e através dos indicadores no processo. Com essas informações vindas do PCP a diretoria se baseia para tomar as decisões para a indústria, como aquisição de novas máquinas, contratação ou demissão de funcionários e etc. Por isso eles se tornam um setor chave para a produção e diretoria industrial.

O departamento de PCP na empresa tem muita autonomia dentro da fábrica, eles são o departamento em que a diretoria mais confia para tomar as decisões sobre o processo, toda mudança que é proposta na produção ou que se queira experimentar, aplicar no seu produtivo, antes eles procuram ouvir o que o PCP acha a respeito da idéia, mostrando uma confiança muito grande no trabalho prestando pelos seus profissionais. Encaro o PCP como um fiel conselheiro da diretoria no que se diz respeito à produção.

- Ferramentas de produção que o PCP utiliza na sua tomada de decisão

Na tomada de decisão o PCP se baseia no SAE (Sistema de Automação Industrial) uma ferramenta desenvolvida pela a própria empresa, e o PMP (Plano mestre de produção). O SAE eles tem um acompanhamento dos seus estoques, entradas e saídas de produtos acabados e o estoque virtual do produto. Já no PMP eles enxergam todas as demandas de produção que vem do setor comercial. Com essas duas ferramentas o PCP se baseia para sua tomada de decisão.

O PCP não se baseia em nenhuma ferramenta específica nos livros, suas tomadas de decisão se feitas pelo SAE. Esse programa foi desenvolvido pelo setor de TI da empresa e todos os setores da empresa inclusive o PCP alimentam esse programa com informações diversas e específicas. Nesse sistema o PCP tem como atualizar os estoques de produtos acabados, fazer seus relatórios de produção e realizar pesquisas em tempos diversos, com isso o programa SAE se tornar uma ferramenta poderosa no processo de decisão do PCP.

- A importância da qualidade e o 5s no processo produtivo da empresa na visão do PCP

A qualidade do produto é de fundamental importância no processo produtivo da empresa, pois não pode haver uma produção eficiente se o seu produto não está satisfazendo a necessidade dos seus consumidores. O setor da qualidade é importante no acompanhamento do processo, fazendo suas análises, checando as embalagens dos produtos, para que a produção entregue o melhor produto final possível. O 5s é uma ferramenta da qualidade muito adotada na empresa, os seus cinco sentidos são muito utilizados no processo, e o que mais se destacam são: O sentido da limpeza e organização, fator esse que no setor de produção é de fundamental importância.

- Controle de entradas e saídas de mercadorias

Na empresa existem três tipos de almoxarifados e neles trabalham pessoas fazendo contagem de produtos e inventários diariamente das mercadorias que entram e sai do seu estoque. O seu almoxarifado é dividido em três departamentos: embalagem, matéria prima e material de expediente. Os profissionais encarregados de administrar esses setores, fazem inventários constantemente das entradas e saídas dessas mercadorias, e atualizam no SAE (Sistema de Automação industrial) com isso, os colaboradores vão ter a informação dos estoques atualizados dos itens que precisam.

O fluxo de entradas e saídas é muito alta de dentro da empresa, pois ela recebe muitas mercadorias de terceirizados, por isso é importante ter os estoques muito bem organizados e identificados para que não haja atrasos no processo. Segundo Corrêa (1993, p59) “Os estoques são considerados úteis por proteger o sistema produtivo de problemas que podem causar a interrupção do fluxo de produção. A empresa investe muito em fornecer recursos para que seus estoques estejam atualizados, para evitar comprar itens desnecessários para o seu processo.

- Controle de estoque de produtos e as ferramentas usadas para esse controle

O PCP controla os estoques de produtos acabados com a ajuda dos conferentes de produção, eles trabalham diretamente com os produtos acabados e

tem a função de conferir se a mercadoria chegou à perfeita ordem para o setor de logística da empresa. Os conferentes de produção, todos são de responsabilidades do PCP, eles enviam diariamente ao PCP suas fichas de transferências de produtos para que possa ser feito um inventário do estoque de produto acabado. As ferramentas para esses controles são feitas através do excel com a criação de planilhas que são alimentadas diariamente e confrontadas com o SAE.

- A Função do estoque para a programação de produção

O estoque tem um papel fundamental na hora da programação de produção na empresa, ele é o reflexo de como a produção vem se comportando e a programação de

Produção é feita se baseando nas quantidades dos seus produtos, por isso é fundamental que os estoques estejam ajustados, para que o PCP não programe de maneira equivocada.

Na empresa atualmente existem mais de cinquenta produtos ativos, então deixar esses estoques atualizados requer muita atenção nas informações passadas. O estoque é quem vai ditar o ritmo da programação de produção da empresa, ele funciona como o pulmão da programação, todos os processos decisórios feitos na produção, primeiramente é feita uma análise no estoque atual para daí tomar as ações necessárias de dentro do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho mostrou a importância do planejamento e controle de produção para uma maior qualidade produtiva em uma empresa de alimentos, observou-se que o PCP dentro do processo produtivo é muito importante para que a produção seja executada de uma maneira precisa e com qualidade.

A empresa está sempre buscando informações internas no seu processo produtivo, buscando aperfeiçoar o seu processo com intuito de atender as suas demandas de produção. Os gestores de PCP da empresa são muito qualificados e entendem muito do processo produtivo da organização.

Um ponto que tem a ser melhorado é a comunicação do PCP com alguns setores de apoio, informações importantes de dentro do processo demoram a chegar

às pessoas envolvidas com isso a produção perde um pouco na sua produtividade. O Sistema SAE na empresa é um sistema de automação muito completo, com ele é possível fazer consultas rápidas e precisas, ele é um sistema que interage o PCP com todos os setores de dentro da organização.

O setor de TI da empresa tem uma grande importância no processo, pois além de dar um suporte aos computadores e equipamentos também é responsável pela atualização do sistema. O sistema SAE é a principal ferramenta da empresa, todos os setores utilizam esse programa nas suas atividades diárias e com os dados fornecidos pelo sistema, eles tomam as decisões para a organização.

O PMP é uma ferramenta utilizada pelo PCP e a diretoria industrial para traçar as metas de fabricação da empresa, é através das informações do PMP que o PCP controla a sua produção, informa a diretoria qual vai ser a porcentagem de atendimento das linhas de produção

Nesse trabalho foi mostrado a importância de um departamento específico para controlar e planejar a produção de uma maneira que atenda às necessidades da empresa, e mostrou como esse setor é de fundamental importância no processo produtivo da empresa e na sua tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6ª.Ed – São Paulo.

CORRÊA, Henrique L. Ireneu G.N Gianei **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico – 2ª. Ed.- São Paulo: Atlas, 1993

CORRÊA, Henrique L. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços, 2ª. Ed. São Paulo, Atlas, 2006.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J. e CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. São Paulo: Bookman, 2001.

DAFT, Richard L. **Administração**. AVRITCHER, Harue Ohara (trad.). São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. **Metodologia científica**. 6ª. Ed – São Paulo, Atlas, 2011.

LEWTON, Burrity Verri. **PCP: Planejamento e controle da produção**. 1ª. Ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Editora Viena,2015.

MARTINS, Perônio G., LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2º Ed, São Paulo: Saraiva 2006

MOREIRA, Daniel Augusto, **Introdução à administração da produção e operações**, São Paulo, Pioneira, 1998.

NIGEL, Slack, **Administração da produção**, São Paulo, 1996.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002

TUBINO, Dalvio Ferrari, **Manual e Planejamento da Produção**. – 2.ed – São Paulo : Atlas,2000

VERRI, Lewton Burreity, **Planejamento e controle de produção**, 1ª Ed. Santa Cruz do Rio pardo, SP: editora Viena, 2015.

PORTOPÉDIA 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/78470-pcp-planejamento-e-controle-da-producao>>. Acessado em 23/05/17

Os artigos que compõem essa obra foram orientados por professores da coordenação do curso de bacharelado em Administração do Uniesp Centro Universitário e escrito por alunos concluintes do semestre letivo 2018.1.