

revista *científica*

número **15** - ano **2020**



SUMÁRIO

A importância do uso de equipamentos de segurança no setor produtivo da empresa CEJEN Engenharia.....	4
Desenvolvimento de equipe de alta performance em duas indústrias do bairro Cidade Industrial de Curitiba, no Paraná.....	30
Gestão de estoque: a importância de investir em uma gestão adequada na empresa Danti Comércio de Tintas e Produtos Automotivos LTDA.....	58
Impacto da pandemia covid-19 na gestão do comércio da M&I Presentes LTDA.....	81
A importância do planejamento financeiro para a empresa Soares Baterias.....	105
Planejamento e gestão de estoque para Dantas Distribuidora.....	123
Marketing: estratégias de vendas da Distribuidora de Bebidas Antonio Maranhão em tempos de pandemia.....	145
Escritório enxuto: implantação do lean office em uma fundação de apoio a Universidade Federal do Paraná.....	170
Gestão mercadológica e potencialização da produção de embalagens.....	190

A implementação da logística reversa em uma indústria eletrônica.....	218
Postura do líder na condução de equipe em empresa de refeições indústrias.....	237

A IMPORTÂNCIA DO USO DE EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA NO SETOR PRODUTIVO DA EMPRESA CEJEN ENGENHARIA

Dayane Nunes Neves¹
Patricia da Silva²
Douglas Brunetta³
Ana Maria Muller de Souza⁴
Camila Pacheco⁵
Carlos Eduardo Maran Santos⁶
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁷
Chrystian Renan Barcelos⁸
Debora Egea Vieira Nardelli⁹
Elisete Nunes Araújo¹⁰
Francisco Mauricio Bieniacheski¹¹
Iglê dos Santos Pequeno¹²
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹³
Patricia Samofal¹⁴

Resumo: O atual estudo expôs os principais conceitos sobre saúde e segurança no trabalho e sua aplicação dentro da organização Cejen Engenharia Ltda. Esta pesquisa teve como foco a área de produção da sede da organização localizada em Curitiba-PR, a qual necessita de uma nova abordagem em relação a saúde e segurança dos colaboradores. Fez-se necessário a suposição de estratégias para se atingir a excelência na área de saúde dos colaboradores mediante a conscientização e a mudança de comportamento, para uma melhor condição no desempenho das atividades. O tema foi desenvolvido a partir de uma revisão teórica a respeito do assunto, abordando o sistema de segurança da organização estudada mostrando os meios já utilizados pelos mesmos e o que é necessário a ser desenvolvido. Foram incluídos também os resultados obtidos a partir de entrevistas e questionários realizados com os colaboradores. Quanto a conclusão, para que o trabalho seja realizado de forma

¹ Graduando em Administração da UniFaesp.

² Graduanda em Administração da UniFaesp.

³ Docente da UniFaesp.

⁴ Docente da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

¹⁴ Docente da UniFaesp.

segura é necessário o comprometimento do colaborador juntamente aliado às políticas da organização, pois entre ambos existe uma conexão com benefícios para os dois.

Palavras-Chave: Segurança do Trabalho; EPI; Qualidade de Vida no Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A saúde e segurança do trabalho pode ser abrangida como os conjuntos de medidas seguidas pelas organizações que visam a minimização dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, tendo como bem a proteção da integridade e a capacidade de trabalho do colaborador.

Para conquistar a excelência no ramo na construção civil, a qualidade de vida no trabalho é essencial. De acordo com Associação Nacional de Medicina no Trabalho (ANAMT, 2019), a Construção Civil é uma atividade de alto grau de risco e aponta que ocorreram 549.405 acidentes de trabalho em todo o país, sendo 30.025 na Construção Civil equivalente a 5,46% de todos os casos registrados.

Os equipamentos de proteção individual são um conjunto de utensílios que visam garantir a segurança do trabalhador, cuja finalidade é proteger os colaboradores de possíveis danos a sua saúde, causados pela sua condição de trabalho, já que acidentes podem ser reduzidos através do uso corretos dos EPI's com a participação de toda a organização. O presente estudo é de suma importância, pois, segundo o manual disponibilizado pelo SINDUSCON-PR (1995), há uma grande resistência por parte dos colaboradores da Construção Civil em usar os equipamentos de proteção individual, pela grande rotatividade de funcionários, obras duradouras e processos de trabalho pouco desenvolvidos.

A organização utilizada para pesquisa é Cejen Engenharia Ltda., especializada em projetos e construções de obras civis, fundada em 1986, na cidade de Curitiba.

Atualmente, encontra-se com duas obras em andamento. A reforma das Pontes Pedro Ivo Campos e Colombo Salles, em Florianópolis – SC, e a construção de um muro de arrimo para a contenção do rio outra, em Marabá- PA. A empresa não divulgou a quantidade de colaboradores no momento.

O presente estudo visa apurar quais são os equipamentos individuais necessários para o desenvolvimento das atividades desempenhadas pelos colaboradores na organização e identificar as exigências contidas nas leis para

adequação no ambiente de trabalho, com maior higienização e segurança, relacionando-os com a área de produção na construção civil. Além disso, busca-se identificar quais ações são tomadas para que os colaboradores utilizem os EPI's de maneira correta, a partir da análise do uso dos EPI's e de higienização dos colaboradores da empresa Cejen Engenharia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica consiste na busca de materiais que servirá como base de estudo e referencial bibliográfico para o pesquisador, como livros, revistas e artigos.

Segundo Pádua (2000), todo estudo tem como função conduzir a pesquisa e apresentar um embasamento em estudos já publicados sobre o mesmo tema, a perspectiva é fundamentá-lo nas teorias existentes. Para o autor, a fundamentação consiste em todos os materiais que servirão de referência bibliográfica, através do apoio de livros, artigos, revistas científicas, entre outros, os quais servem de base para a análise e interpretação dos dados para inseri-los no relatório final.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A abordagem humanística e comportamental da Administração surge como reação da anterior, que seria a clássica e científica que possuía aspectos técnicos e formais, enfatizando, assim, os aspectos sociológicos e psicológicos do trabalho, abordando o lado humano das organizações, segundo Oda (2008).

Antigamente chamado de relações industriais, depois recebeu a denominação de recursos humanos (RH), e agora passou a ser chamado de gestão de pessoas (GP). De acordo com Chiavenato (2010), suas nomenclaturas mudam, porém sempre foi o mesmo objetivo, que é lidar com os indivíduos, pois não existem organizações sem pessoas. A área em si é de grande relevância, já que a mesma tem a responsabilidade de gerir e administrar o capital humano da empresa, sendo que, na realidade, organizações são conjuntos de pessoas.

Chiavenato (2010) cita que as organizações e pessoas, possuem uma relação de mútua dependência, na qual há benefícios recíprocos. A GP se baseia em alguns aspectos fundamentais, sendo eles: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadoras de recursos organizacionais; as pessoas como parceiros da organização; as pessoas como talentos fornecedores de competências; e as pessoas como o principal capital humano da organização.

Em resumo, o principal objetivo da gestão de pessoas é ajudar a organização atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão. Nota-se que as organizações estão cada vez mais demonstrando preocupação com a segurança e saúde no trabalho, devido à legislação exigente e fatores relacionados à responsabilidade social. A seguir serão demonstrados alguns conceitos sobre o tema e a legislação em vigor.

2.2 HIGIENE E SAUDE NO TRABALHO

Para assimilar higiene e saúde no trabalho é necessário conceituá-las. Higiene são conjuntos de regras e práticas relativas à conservação da saúde, ou seja, ter a preocupação da higiene. Já a saúde seria o estado do organismo que está em equilíbrio com o ambiente, mantendo as condições necessárias para dar continuidade à vida, segundo o dicionário Aurélio (2010). Ambas pretendem garantir ao indivíduo um ambiente de trabalho saudável e seguro ao indivíduo. Higiene e saúde no ambiente de trabalho são condições mínimas que o empregador oferece para que o trabalho seja executado, consoante Cassar (2011).

Para Chiavenato (2010), os principais itens do programa do trabalho estão relacionados com o ambiente físico (como iluminação, ventilação temperatura e ruídos), ambiente psicológico (redução do estresse) e aplicação de princípios de ergonomia e saúde ocupacional.

A higiene e saúde no ambiente organizacional estão diretamente ligadas à qualidade de vida no trabalho (QVT), que é um assunto em foco e merece toda uma atenção.

2.3 SEGURANÇA DO TRABALHO

De acordo com Sounis (1991), a segurança no trabalho pode ser definida como a ciência que tem por finalidade a prevenção de acidentes do trabalho a partir de análise dos riscos do local e de operação.

Chiavenato (1999) trata a segurança do trabalho como sendo o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, seja eliminando as condições inseguras do ambiente ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas.

Melo (2001) interpreta que para minimizar os acidentes de trabalho é necessário procurar a melhor solução, que inicialmente é a prevenção. Nesse sentido, a autora expõe que a prevenção deve se tornar parte integrante e habitual dos processos produtivos e dos objetivos das organizações. É fundamental a gestão da empresa adotar um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho.

Chiavenato (2002) contextualiza a segurança no trabalho dividindo-a em três áreas: prevenção de acidentes, prevenção de roubos e prevenção de incêndios. O autor resume que na prevenção de acidentes e segurança se busca minimizar os acidentes de trabalho, já na prevenção de roubos, as empresas têm serviço de vigilância, de acordo com a necessidade da organização e, na prevenção e combate a incêndios, o mais importante é o treinamento de pessoas, além de ter extintores adequados, reservatório de água e sistema de alarme.

2.3.1 Acidentes de Trabalho

Com base na (CLT) Consolidação das leis do trabalho:

O acidente de trabalho é todo aquele que ocorre pelo exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando lesão corporal, perturbação funcional, doença que cause morte ou a perda ou redução permanente ou temporária de condições para o trabalho. (art. 19 da Lei n. 8.213/91).

Portanto, são considerados acidentes de trabalho os ocorridos durante o horário e no local de trabalho, em consequência de agressão física, ato de sabotagem, brincadeiras, conflitos, ato de imprudência, negligência ou imperícia, desabamento, inundação e incêndio.

Para Zocchio (2002), os acidentes de trabalho se originam através do homem ou através do meio. Do homem, por suas características intrínsecas, fatores hereditários, sociais e de educação, prejudiciais quando falham. Do meio, com os riscos que lhe são característicos, ou criados, que requerem ações e medidas corretivas para controles de redução ou eliminação para que não acabem como fontes de acidentes. O autor relata que atos inseguros e condições inseguras são os fatores que, combinados ou não, podem acarretar graves acidentes ou doenças ocupacionais. Esses fatores não surgem por acaso, eles são gerados por um ou mais antecedentes, que são as causas indiretas dos acidentes ou das doenças. Dessa forma, o autor conclui que, como forma de prevenção aos acidentes, é importante corrigir condições inseguras nos locais de trabalho, não permitindo que outras causas sejam criadas e evitar que trabalhadores cometam atos inseguros.

De acordo com Chiavenato (2002), acidentes de trabalho provocam direta ou indiretamente lesões corporais, perda total ou parcial da capacidade para os afazeres, e em casos mais graves podem levar a morte. Classifica os acidentes de trabalho em casos mais graves que podem levar a morte.

O autor diz ainda que os acidentes de trabalho podem ser classificados como:

a. Acidentes sem afastamento (o colaborador continua trabalhando e sem qualquer seqüela ou prejuízo considerável);

b. Acidentes com afastamento que podem resultar em:

- Incapacidade Temporária (após a constatação do acidente fica compreendido que o contribuinte está debilitado para executar as suas tarefas durante o dia ou quando a um pequeno agravante num período menor de 01(um) ano).

- Incapacidade Parcial Permanente (é quando o colaborador perde permanente a sua capacidade do trabalho durante o dia ou então em um período menor de 01(um) ano).

- Incapacidade Total Permanente (é quando se perde a total capacidade de trabalho.)

- Morte

Na avaliação de Chiavenato (2002), os acidentes ocorrem menos durante as primeiras cinco ou seis horas da jornada de trabalho e mais durante os turnos noturnos, bem como, ocorrem frequentemente em fábricas com alto grau de 18

demissões sazonais e onde existe hostilidade entre os funcionários, queixas de salários baixos e de condições de inadequadas.

A Lei nº 8.213/91 determina no seu artigo 22 que todo acidente de trabalho ou doença profissional deverá ser comunicado pela empresa para o INSS, por meio da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). Essa comunicação deve ocorrer até o primeiro dia útil seguinte ao da ocorrência do acidente do trabalho, sob pena de multa em caso de omissão.

2.4 LEGISLAÇÃO DE SEGURANÇA NO TRABALHO

A legislação em segurança no trabalho é regida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). NR são Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho que foram aprovadas pela Port. Do MTb nº3.214, de 8-6-1978. Conforme Rideel (2013), abaixo tabela com as normas reguladoras que estão em vigor no Brasil:

Tabela 1. NR's Segurança e Medicina do Trabalho 1 a 37, 2020

NR 1	Disposições Gerais
NR 2	Inspeção Prévia
NR 3	Embargo ou Interdição
NR 4	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança em Medicina do Trabalho
NR 5	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
NR 6	Equipamentos de Proteção Individual – EPI
NR 7	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO);
NR 8	Edificações
NR 9	Programas de Prevenção de Riscos Ambientais
NR 10	Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade
NR 11	Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais
NR 12	Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos

NR 13	Caldeiras, Vasos de Pressão e Tubulações
NR 14	Fornos
NR 15	Atividades e Operações Insalubres
NR 16	Atividades e Operações Perigosas
NR 17	Ergonomia
NR 18	Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção
NR 19	Explosivos
NR 20	Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis
NR 21	Trabalhos a Céu Aberto
NR 22	Segurança e Saúde Ocupacional na Mineração
NR 23	Proteção Contra Incêndios
NR 24	Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho
NR 25	Resíduos Industriais
NR 26	Sinalização de Segurança
NR 27	Registro Profissional do Técnico de Segurança do Trabalho no MTB
NR 28	Fiscalização e Penalidades
NR 29	Segurança e Saúde no Trabalho Portuário
NR 30	Segurança e Saúde no Trabalho Aquaviário
NR 31	Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura
NR 32	Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Saúde
NR 33	Segurança e Saúde no Trabalho em Espaços Confinados
NR 34	Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção, Reparação e Desmonte Naval
NR 35	Trabalho em Altura

NR 36	Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas de Abate e Processamento de Carnes e Derivados
NR 37	Segurança e Saúde em Plataformas de Petróleo

Fonte: Autores, 2020

Conforme tabela acima, atualmente estão em vigor trinta e sete normas regulamentadoras da segurança e medicina do trabalho, segue as cinco principais para o ramo da construção civil, segundo Atlas (1999):

- NR-6 Equipamentos de proteção individual – EPI: nesta norma considera-se todo aparelho ou coisa de uso individual utilizado pelo colaborador para sua proteção;
- NR-8 Edificações: institui condições mínimas que devem ser seguidas para garantir a segurança e comodidade aos funcionários que trabalham nas mesmas;
- NR-12 Seguranças no trabalho em máquinas e equipamentos: consiste em garantir que o indivíduo possua segurança no equipamento que está manuseando, basicamente seria o bom uso do maquinário seja ela equipamento de segurança ou máquina;
- NR-18 Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção: objetivo principal é a implementação de sistemas e práticas de segurança que previnam os indivíduos, processos e o meio ambiente nas tarefas;
- NR-35 Trabalho em altura: estabelece pré-requisitos e medidas de proteção a colaboradores que executam a altura todas as atividades acima de 2,00 m (dois metros).

2.4.1 Equipamentos de Proteção Individual – EPI

Os EPIs compõem medidas de proteção individual quando todas as alternativas das organizações não são suficientes contra os riscos à saúde dos colaboradores e possíveis acidentes. A proteção individual é composta por dispositivos associada contra um ou mais riscos que possam ocorrer respectivamente, sendo proteção para cabeça, olhos e faces, proteção auditivo, respiratória, proteção de ombros, membros superiores e inferiores e principalmente proteção para o corpo inteiro.

O art. 166 da CLT determina que os EPIs sejam fornecidos gratuitamente pelas empresas e que os funcionários devem obrigatoriamente usar os equipamentos de proteção individual, assim como os demais meios destinados à sua segurança.

De acordo com Remade (2003), para classificar os equipamentos é preciso agrupá-los de acordo com a parte do corpo que pretende proteger. Como pode ser observado abaixo:

a) Proteção para a cabeça: Os protetores de cabeça podem ser divididos em protetores da cabeça em si, e protetores dos órgãos nela em si, e protetores dos órgãos nela localizados. São utilizados capacetes.

b) Protetores para o rosto: Proporcionam proteção contra impactos provenientes de estilhaços e outros objetos arremessados, queimaduras químicas e ação de radiação. Utilizam-se máscaras, com visores específicos.

c) Protetores para os olhos: Esses órgãos são frágeis, portanto, torna esse equipamento um dos mais importantes, prevenindo lesões originárias de estilhaços, respingos de produtos químicos e metais fundentes, assim como radiações luminosas e caloríficas. Usam-se óculos específicos para cada tipo de trabalho.

d) Proteção auricular: Os ouvidos podem ser afetados de forma irreversível por ruídos intensos. A legislação brasileira estabelece os limites de ruído em 85 decibéis para ambientes de trabalho fechados, e 90 para ambientes abertos. A partir desse limite, o ruído é considerado prejudicial e requer proteção. São utilizados tampões ou fones.

e) Proteção para os membros superiores: A mão é a parte que mais frequentemente é afetada por acidentes, pois sua participação é constante e obrigatória para executar os trabalhos. Isso faz com que se exponha a uma larga gama de agressividades, objetos cortantes, perfurantes, produtos químicos.

f) Proteção para os membros inferiores: A principal parte dos membros inferiores que necessita de proteção são os pés, por ser essa a parte dos mais atingidas por acidentes. Equipamentos: calçados e perneiras.

g) Proteção do tronco: A proteção do tronco muitas vezes se estende a ação protetora a todo o corpo, e se resume em aventais e vestimentas especiais, utilizadas contra os mais variados agentes agressivos.

h) Proteção das vias respiratórias: São os EPI que assumem maior responsabilidade na preservação da integridade física dos trabalhadores, impedem que o aparelho respiratório seja o veículo de introdução de substâncias tóxicas no organismo. Nesse caso, são utilizadas máscaras e filtros diferentes de acordo com o caso.

i) Cinturão de segurança: São usados para prevenir quedas de pessoas que trabalham em lugares altos, que possam se desequilibrar.

Para Zocchio (2002), a finalidade do EPI é suavizar ou diminuir a ação do agente agressivo contra o corpo da pessoa que o usa. Tem função de evitar lesões ou amenizar sua gravidade evitando ou diminuindo o contato do produto e/ou objeto perigoso contra a pessoa. Eles são utilizados apenas quando são os únicos meios capazes de proporcionar proteção ao colaborador que se expõe ao risco. E proteção complementar, quando outros recursos não são o suficiente para garantir a proteção do trabalhador. Existem vários modelos de EPI, cada um com uma especificação, capacidade de neutralizar riscos, durabilidade e a funcionalidade no uso, além de visar o conforto do colaborador ao usar os equipamentos.

Para Saliba (2011), o trabalhador será mais receptível ao EPI quanto mais confortável e de seu agrado for e, para que isso aconteça, os equipamentos devem ser práticos, proteger bem, ser de fácil manutenção, além de serem fortes e de alta durabilidade. O autor ainda afirma que não é algo simples nem de verificar e nem comprar, portanto, não se deve deixar como responsabilidade só do setor de compras os adquirirem, mas sim ter ajuda de alguém especializado que possa comprar

conscientemente sabendo qual deve ser a qualidade do produto e a sua finalidade. Os empregados devem ter plena consciência da finalidade do equipamento, a maneira de usá-lo e como o conservar. Em geral, o uso de EPI sempre requer algum treinamento ou pelo menos instruções, que é de obrigação do empregador fornecer.

Saliba (2011) afirma que tão importante quanto o treinamento, é levar em consideração os aspectos psicológicos do assunto, que vai muito além de apenas fornecer o equipamento, pois sem consciência de sua real utilidade, o funcionário pode até usar, mas, contrariado, passa a ver como uma imposição do empregador, criando uma condição negativa no colaborador. Se estiver educacionalmente preparado para o uso desses equipamentos, será muito mais fácil que ele aceite e se sinta à vontade com eles. Outro ponto importante é a conservação e higienização dos equipamentos que são de responsabilidade do colaborador, até porque são de uso individual, cabe ao empregador destacar os procedimentos corretos de higiene e forma correta de conservar, o autor ainda ressalta que os equipamentos deve ter um controle de uso pois seu reaproveitamento tem um certo limite estabelecido.

2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho possui inúmeros conceitos, já que é muito ampla. Basicamente, seria a apreensão com bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades rotineiras no ambiente organizacional. Segundo Chiavenato (2010), a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) envolve aspectos físicos e ambientais, focando nas pessoas. Possuindo três modelos mais importantes, sendo eles Nadler e Lawler, de Hackman e Oldham e o de Walton.

De acordo com Hackman e Oldham (1975), que propõem um modelo que se apoia em características objetivas do trabalho, a QVT pode ser avaliada da seguinte forma:

a) Dimensões da tarefa: identificando seis atributos importantes para a satisfação no trabalho, como variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia, e feedback dos próprios afazeres;

b) Estados psicológicos críticos: envolve a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados, e o conhecimento dos reais resultados do trabalho;

c) Resultados pessoais e de trabalho: inclui a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a baixa rotatividade.

Porém segundo o autor Westley (1979) a avaliação da Qualidade de Vida nas organizações pode ser testada através de quatro indicadores:

a) Indicador econômico: representado pela equidade salarial, e equidade no tratamento recebido;

b) Indicador político: representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar e não discriminatoriamente dispensado;

c) Indicador psicológico: representado pelo conceito de auto realização;

d) Indicador sociológico: representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

O modelo de Westley foi adaptado por Ruschel (1993), que entende que as dificuldades políticas trariam insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação, e o sociológico, a anomia. Mas Westley acredita que a insegurança e a iniquidade são decorrentes da concentração de poder e lucros, conseqüentemente da exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, seria a falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

Porém, mesmo os autores apresentando diferentes abordagens em conceitualizar os procedimentos do QVT, a grande importância é abordar que tudo está voltando em ambos os interesses, tanto do empregador quanto do empregado, pois, melhorando a satisfação do colaborador, a empresa tem uma melhor produtividade.

3. METODOLOGIA CIENTIFICA

Apresenta-se a definição dos procedimentos metodológicos para guiar a pesquisa, alcançando seus objetivos. A escolha da metodologia consiste em um conjunto de métodos pelos quais são abordados para melhor esclarecer ou explicar um conceito.

De acordo com Martins (2019, p. 37), “utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objetivo”, sendo que “o objetivo da

metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e críticas utilizados e critérios utilizados na pesquisa”.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa quantitativa baseia-se em traduzir opiniões e números em informações que serão revertidas em análise estatística. Dessa forma, acredita-se que os dados utilizados recursos e técnicas são mais confiáveis e tendem ser mais precisos, a pesquisa foi aplicada com intuito de trazer melhorias de qualidade de vida e segurança para o setor produtivo.

Para Silva (2003, p. 82), “o método quantitativo descreve os fatos por meio de métodos estatísticos”.

A pesquisa descritiva pode aparecer sobre diversos exemplos, como documental, estudo de campo e levantamentos. Segundo Andrade (2010), na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles, com isso, pode-se descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional. A partir disso pode se analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com a situação vivida na empresa.

3.2 QUESTIONARIO

O questionário foi aplicado para obter dados relacionados à proteção individual e higiene, com perguntas ordenadas referentes ao problema central, possibilitando com uma melhor perfeição, obter respostas e opiniões diferenciadas. Para o questionário foi aplicado uma série de perguntas abertas e fechadas em cunho quantitativo.

Conforme cita Marconi (2006, p. 98), “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

3.3 ENTREVISTA

A entrevista é um método de pesquisa normalmente muito eficaz, pois coleta informações, dados e evidências, até porque o entrevistador tem o contato direto com o indivíduo, facilitando o entendimento dele. Para a entrevista em questão foi sobreposto uma série de perguntas de invento qualitativo junto ao encarregado da produção, pessoa responsável pelo setor produtivo da base da organização da empresa Cejen Engenharia, com intuito de levantar informações dos maiores problemas enfrentados pela empresa e a frequência que os funcionários utilizam equipamentos de proteção, além de compreender a necessidade de um ambiente de trabalho seguro.

Os autores Lüdke e André (1986) afirmam que “a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para realizar essa pesquisa, as informações coletadas estão diretamente relacionadas aos funcionários da área de produção, num total de 10 colaboradores que participam diretamente do processo produtivo, e necessitam fazer o uso correto do EPI, visto que tem contato direto com produtos químicos e perigosos. Foram coletadas informações diretas com o encarregado de produção e o setor de gestão de pessoas, obtendo informações e dados dos problemas principais enfrentados no setor e questionários com os colaboradores a área de produção.

Sendo escólio de Marconi (2006), a coleta de dados “exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidado registro dos dados e de um bom preparo anterior”.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta fase foram elaborados e analisados os dados da entrevista com o encarregado do setor da produção e do setor de recursos humanos, e, por fim, a análise dos dados colhidos por meio dos questionários respondido pelos colaboradores da área de produção da empresa Cejen Engenharia. A partir da análise dos dados obtidos serão

apresentados os resultados a seguir visando atingir objetivos delimitados e oferecer conhecimentos de cunho estratégico.

4.1 ENTREVISTA COM ENCARREGADO

A entrevista com o encarregado da produção abordou temas relacionados à higiene/saúde e à segurança dos funcionários que fazem parte do setor produtivo da empresa Cejen Engenharia. Bem como questionário feito ao encarregado, que afirmou ter o conhecimento sobre a saúde e segurança no trabalho, as quais foram conhecidas a partir das exigências legais para o desenvolvimento das atividades ligadas à empresa, conforme os pensamentos de Cassar (2011). A higiene e saúde no ambiente organizacional são condições mínimas que o empregador tem que oferecer ao colaborador para a realização das atividades desenvolvidas por ele.

Abordado referente ao conhecimento dos riscos eminentes que os colaboradores estão expostos diariamente, o encarregado afirma tomar todas as medidas para cada tarefa e processo industrial, com ajuda do setor de recursos humanos, cuidando, assim, da saúde dos colaboradores e evitando possíveis acidentes no trabalho. Dessa forma, pode-se analisar que, assim como Melo (2001), acredita-se que para minimizar os acidentes de trabalho é necessário procurar a melhor solução, que inicialmente é a prevenção o encarregado também acredita e trabalha dessa forma para com os colaboradores. Porém, se ao caso aconteça algo, mediante a gravidade, medidas são tomadas imediatamente e a empresa arca com todo o custo, e o setor de recursos humanos da entrada no CAT é realizado um relatório do acontecido, informando todo o processo que foi feito, quais lesões o funcionário obteve, isso com objetivo do encarregado analisar e tomar medidas educativas para que não ocorra mais acidentes. Tal conduta assemelha-se às ideias do autor Sounis (1991), que afirma que a segurança no trabalho pode ser definida como a ciência que tem por finalidade a prevenção de acidentes no ambiente organizacional, a partir da análise dos riscos do local e de operação, o que é exatamente o que a Cejen Engenharia faz.

Outro ponto questionado foi sobre as realizações de ações para promover a utilização de equipamentos de forma correta e com uma boa higienização, de acordo com o encarregado, são realizadas conversas informais sobre os riscos que a profissão pode trazer e são distribuídas cartilhas explicando os processos e a importância do uso

correto de equipamentos, além disso, são realizados treinamentos anuais para que haja uma conscientização dos funcionários para com os riscos. O autor Saliba (2011) discorda da maneira em que as informações são passadas para os funcionários, isso porque, segundo ele, o trabalhador tem que se sentir receptivo e confortável para com o uso dos equipamentos, acredita que é necessário considerar os aspectos psicológicos para que o colaborador não se sinta coagido pelo empregador, mas sim educacionalmente preparado ao uso e cuidados diários desses equipamentos, assim a empresa ganha aliados.

Quando indagado sobre equipamentos de proteção individual, relatou que a empresa não possui uma fiscalização em relação à utilização e validade dos EPI's. Entende que os próprios funcionários acabam relatando que os equipamentos estão gastos e devem ser trocados, porém o responsável por verificar o uso adequado, se certifica quando o funcionário deixa de utilizar algum material, podendo adverti-lo verbalmente, e, caso reincida, são dadas duas advertências escritas, e se ainda assim o funcionário deixar de utilizar algum equipamento, é demitido por justa causa.

O encarregado terminou a entrevista comentando que estão trabalhando para que mais treinamentos aconteçam, e que acha importante que os colaboradores cada vez mais se conscientizem da necessidade de uso de equipamentos corretamente com uma boa higiene e um ambiente adequado para o trabalho. Ainda, que eles estão dispostos a implantar novas medidas de contenção dos acidentes.

4.2 ENTREVISTA COM SETOR DE RECURSOS HUMANOS

A entrevista com o setor de recursos humanos foi feita com a Camila e a Rosane, que são analistas do setor e estão nessa função a quase 3 anos. Questionou-se como é o dia a dia delas e como lidam com acidentes e fiscalização do uso de equipamentos de proteção e legislação de saúde.

As analistas afirmam ter o conhecimento básico no que tange à saúde e segurança no trabalho para que possam lidar com os colaboradores e conseguirem orientá-los em momentos necessários, e, a partir das exigências legais para o desenvolvimento das atividades ligadas à empresa, é obrigatório ter o conhecimento das principais NRs sendo a 6, 8, 12 e 18. A princípio era exigido um noção mais técnica, porem a empresa está aperfeiçoando um treinamento para aprofundar o conhecimento.

Quando questionadas sobre os exames periódicos, informaram que são feitos na entrada do colaborador na empresa e periodicamente, no caso, uma vez ao ano. E, no caso de ocorrência de acidentes, é direcionado para CIPA, que analisa a gravidade para agir de forma correta ou até mesmo solicitar uma ambulância para apoio.

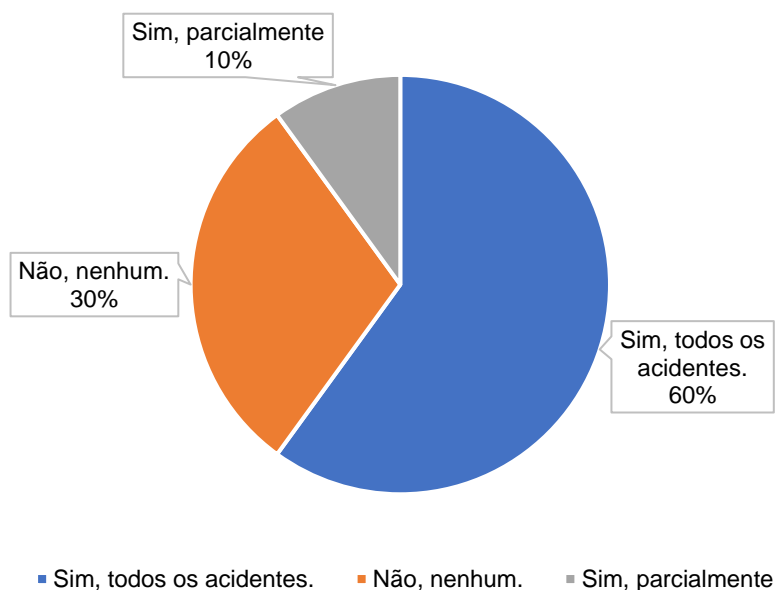
Sobre os equipamentos de EPI's, informaram que os funcionários da produção não têm grande relutância para o uso dos equipamentos, compreendem a necessidade e eles mesmos acabam relatando que os equipamentos estão gastos e devem ser trocados. O problema está com os funcionários das obras, que alegam que têm uma escolaridade básica e normalmente vêm de funções que não exigiam o uso de equipamentos de EPI's. Que não o hábito de uso, sempre esquecem ou não sabem como utilizar.

Na entrevista questionou-se se não eram feitas ações para prevenção da saúde, para evitar acidentes e até mesmo treinamentos para o porquê ter certos cuidados e aprendizado de uso para com os equipamentos. Em resposta, a empresa informou que promove palestras anualmente e entrega de cartilhas de treinamentos, que são elaboradas junto com o técnico de segurança anualmente, sendo uma aula de tudo que é necessário saber e por em prática durante o dia a dia.

4.3 QUESTIONÁRIO REALIZADO COM OS COLABORADORES

O questionário visa buscar informações dos colaboradores sobre como a organização se comporta em relação à saúde e segurança no ambiente de trabalho. O gráfico 1 apresenta como os colaboradores acreditam que a organização controla os índices de acidentes de trabalho.

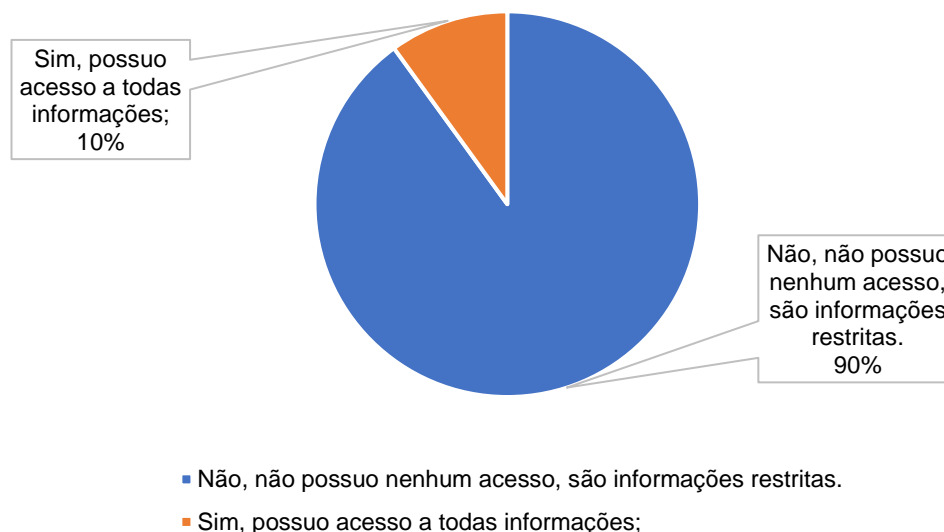
Gráfico 1: A empresa controla os índices de acidentes de trabalho



Fonte: Autores (2020)

O grau de concordância do gráfico 1 mostra em conformidade com a visão de Chiavenato (2010) que um programa de saúde ocupacional deveria estabelecer um sistema de indicadores de abrangência as estatísticas de acidentes e afastamentos, sendo assim a organização deveria disponibilizar a todos seus colaboradores os devidos dados para conhecimento, não reter a informação para somente alguns indivíduos. Logo observa-se que 60% dos funcionários responderam que a empresa controla os índices de acidentes de trabalho, 10% acreditam que a organização controla parcialmente e 30% sem nenhum controle dos índices, logo que estas informações não são disponibilizadas aos colaboradores da conforme pergunta dois do questionário e gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2: Acesso as informações referentes aos acidentes ocorridos



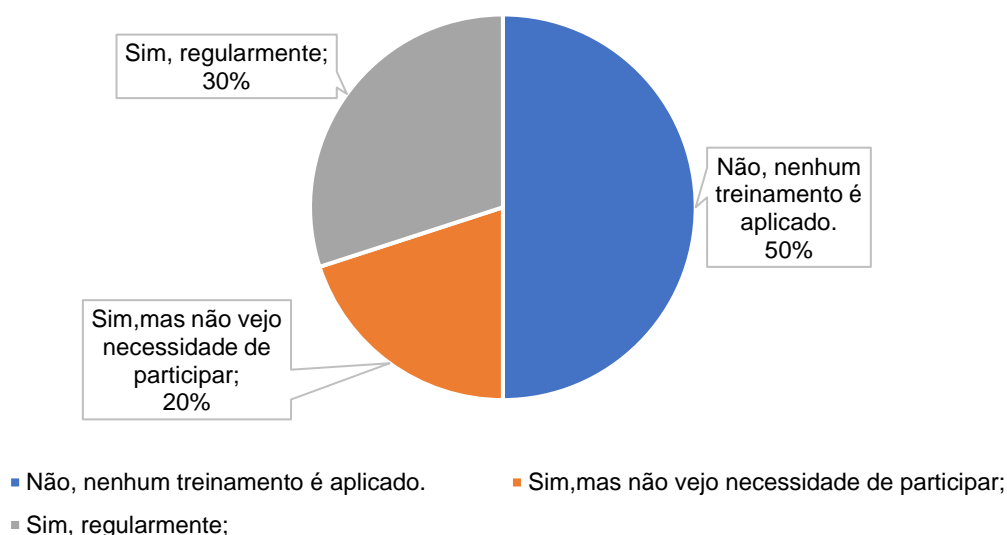
Fonte: Autores (2020)

A terceira questão do questionário refere-se aos equipamentos de segurança disponibilizados pela organização, em que 100% dos colaboradores responderam que recebem os equipamentos necessários para a realização de suas atividades rotineiras, sendo eles: máscara, roupas, calçados, protetor auricular, capacete e óculos. Em seguida, entende-se que a organização segue corretamente a Lei 6.514, de 1977, art. 166, que determina que os EPI's sejam fornecidos gratuitamente pelas companhias e que os funcionários devem obrigatoriamente usar os equipamentos de proteção individual, isso vincula ao que foi dito pelo encarregado e a área de recursos humanos que a organização disponibiliza todos os equipamentos e faz necessário obrigatoriedade do uso dos mesmos nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Referente à aplicação de treinamentos para o uso dos equipamentos de segurança, a fim de diminuir a ocorrência de acidentes com os colaboradores, foi questionado na questão quatro a seis, conforme gráfico 3 abaixo. Nota-se que está dividido a opinião entre os colaboradores, pois 50% dos colaboradores afirmaram não receber nenhum treinamento e a outra metade afirmou que recebe treinamentos. Observa-se, a partir desses números, que a maneira de aplicar os treinamentos aos colaboradores desenvolvida pela organização possa não estar sendo suficiente.

Segundo Saliba (2011), tão necessário quanto o exercício, é levar em consideração os aspectos psicológicos do assunto quando se trata da utilização dos EPI's. Observa-se que a organização está seguindo essa linha de raciocínio, pois nas questões é solicitado aos colaboradores informações sobre quais são os tipos de treinamentos ofertados pela organização, 100% dos colaboradores citam o DDS (Diálogo diário de segurança), que é uma ferramenta utilizada pelo SESMT (Serviço especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho) que consiste basicamente conversas que mencionam situações onde ocorrem acidentes de trabalho e quais são as boas práticas que devem ser adotadas para evitar os mesmos.

Gráfico 3: Oferta de treinamento aos colaboradores



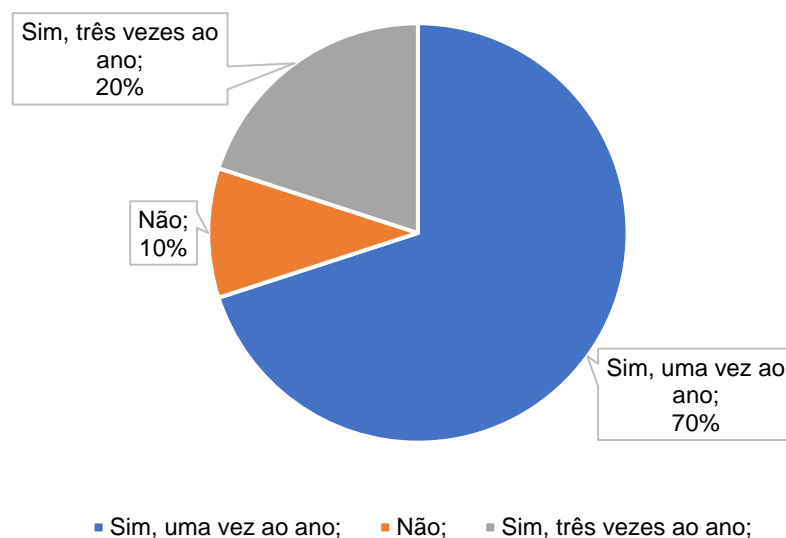
Fonte: Autores (2020)

Existe uma relação mútua de dependência entre o empregador e o colaborador, na qual há benefícios para ambos os lados, de acordo com Chiavenato (2010). Posto isso, a organização adota algumas normas para os colaboradores referentes ao ambiente de trabalho, conforme questionado na questão oito do formulário. Sendo assim, a mesma segue a NR-17, que se refere à Ergonomia, visando estabelecer padrões que permitam ajustes das condições de trabalho, as peculiaridades psicofisiológicas dos trabalhadores de modo de proporcionar o máximo de conforto,

segurança e desempenho eficiente, partindo do pressuposto de que traz benefícios recíprocos ao empregado e empregador.

A questão nove faz referência à execução de exames periódicos de todos os colaboradores do setor, 90% dos colaboradores responderam que a empresa executa exames periódicos nos funcionários e que os exames são realizados uma vez ao ano, já 10% deles afirmaram que não é feita a execução dos mesmos, conforme gráfico 4 abaixo. Com base na NR-4 (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança em Medicina do Trabalho), a CLT estabelece que é necessário que a organização possua profissionais que executem serviços referente à segurança e saúde no trabalho de seus colaboradores, com a alvo de promover à saúde e proteger à decência do trabalhador em seu ambiente colaborativo.

Gráfico 4: Execução de exames periódicos aos colaboradores

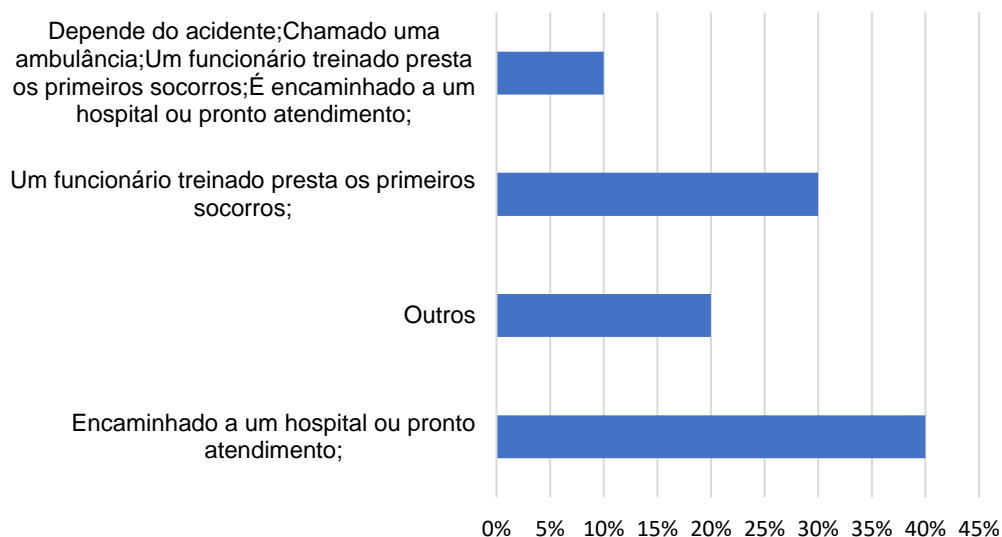


Fonte: Autores (2020)

Na questão dez foram apresentadas as respostas pelo gráfico 5, questionou-se sobre o atendimento quando ocorre acidente no ambiente de trabalho. Observa-se no gráfico que cada tipo de atendimento depende da gravidade do acidente, contudo, para 40% dos colaboradores, a vítima é encaminhada ao hospital ou pronto atendimento. Nota-se, assim, que é possível que quando ocorram acidentes, estes

podem ser em um grau mais grave, justamente porque funcionários tenham que ser encaminhados de imediato ao hospital ou pronto atendimento.

Gráfico 5: Atendimento aos acidentes de trabalho



Fonte: Autores (2020)

Verifica-se a partir da entrevista com a área de recursos humanos e do questionário aplicado aos funcionários, que a organização cumpre com todas as exigências legais. Compreende-se que mesmo que as medidas adotadas pela empresa em relação à segurança dos colaboradores são o uso de equipamentos de segurança individual e procura manter o local de trabalho organizado para evitar possíveis acidentes.

Saliba (2012) entende que compete ao empregador fornecer o exercício ou programas e condições de conservação dos EPI's para seus respectivos colaboradores. Partindo desse pressuposto, constata-se que a organização não possui um programa específico de conscientização aos colaboradores sobre o uso dos EPI's. A gestão de pessoas passa somente aos colaboradores uma cartilha apenas quando ingressam na organização, depois através de conversas semanais como o DDS e um treinamento anual.

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como se faz necessário a utilização de equipamentos de segurança no ambiente organizacional e a conscientização por parte da organização com os colaboradores.

Após entrevistas e questionários aplicados fica visível que de fato faltam medidas a serem tomadas por parte da organização para conscientizar e incentivar o uso de equipamentos de proteção para os colaboradores. De acordo com Chiavenato (2004), a segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacional, médica e psicológica utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente ou convencendo as pessoas sobre práticas preventivas. É indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho. Visto isso, serão citadas algumas sugestões de melhorias que se consideram válidas a serem aplicadas na empresa Cejen Engenharia Ltda:

- a) Oferecer cartilhas explicativas aos colaboradores que elucidem a seriedade de manter práticas seguras no ambiente organizacional;
- b) Realizar palestras uma vez por mês, com profissionais capacitados da área de saúde e segurança do trabalho;
- c) Incluir cartazes explicativos, com ilustrações, pela área de produção mostrando a importância do uso dos EPIs;
- d) Aplicar um questionário mensalmente aos colaboradores com o conteúdo da cartilha e da palestra ministrada, para averiguar se os colaboradores estão compreendendo a importância e os métodos de se protegerem no ambiente organizacional.

Pode-se observar com a pesquisa que os principais equipamentos individuais utilizados pelos colaboradores da área de produção da empresa Cejen Engenharia, para o desenvolvimento das atividades desempenhadas são: luvas, óculos, calçados específicos a cada finalidade, máscaras (devido a lei 20.189/20/ Covid-19), capacetes, roupas especiais.

Nota-se que a empresa segue a legislação quando se trata da segurança dos trabalhadores, oferecendo os devidos materiais para a realização do trabalho e fazendo com que os mesmos realizem os exames periódicos, requisitos que podem ser

observados nas leis. Por outro lado, Marras (2002) apresenta como principais funções da Segurança no Trabalho a prevenção de acidentes e a eliminação de causas de acidentes no trabalho. A prevenção de acidentes no trabalho trata-se de um programa de longo prazo que tem como objetivo conscientizar o colaborador a proteger sua própria vida e a dos companheiros. Diante disso, é de extrema importância que a empresa tome as devidas medidas para que os funcionários se conscientizem sobre o uso constante e correto dos equipamentos de proteção individual, melhorando assim seu desempenho, segurança e saúde no ambiente de trabalho.

Como continuação desta pesquisa, recomenda-se, aplicar os mesmos questionamentos à outras organizações do ramo da construção civil ou até mesmo nas obras que estão em andamento da empresa utilizada, já que são colaboradores diferentes conforme citado anteriormente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASSAR, Vólia Bomfim. Direito do trabalho. 5. ed. Niterói: Impetus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7.ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 6.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, G. de A.; THEOPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

MELO, Maria Bernadete Fernandes Vieira. Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

Obra coletiva de autoria da editora Atlas. Segurança e Medicina do Trabalho. 69. ed. São Paulo, 2012.

Obra coletiva de autoria da editora Editora Rideel. Segurança e medicina do trabalho. São Paulo, 2013.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Futura, 2003.

REMADE. Revista da madeira: 76. ed. Brasília: setembro, 2003. Disponível em: <http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira.php>. Acesso em: 5 de junho de 2020.

SALIBA, Tuffi Messias. Curso Básico de segurança e higiene ocupacional. 4. ed. São Paulo: LTr, 2011.

SILVA, Lisa Isabel da Gama. Saúde e segurança em um sistema produtivo agrícola com uso de agrotóxicos: uma análise ergonômica. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, M. Ap. F. da. Métodos e técnicas de pesquisa. 2. ed. Curitiba: Editora Ibpex, 2003.

SOUNIS, Emilio. Manual de higiene e Medicina do trabalho. São Paulo: Ícone, 1991.

ZOCCHIO, Álvaro. Prática da Prevenção de Acidentes. 7. ed. São Paulo: ABC da Segurança do Trabalho, 2002.

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE EM DUAS INDÚSTRIAS DO BAIRRO CIDADE INDUSTRIAL DE CURITIBA, NO PARANÁ

Danielle Cordeiro Da Silva¹
Elessandra Aparecida De Camargo Linhares²
Thainá Caroline Da Silva Ferreira³
Thais Aparecida Ferreira Leal⁴
Douglas Brunetta⁵
Chrystian Renan Barcelos⁶
Ana Maria Muller de Souza⁷
Camila Pacheco⁸
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁹
Maria Carolina Viera da Rocha¹⁰
Maurício de Castro Robert¹¹
Patricia Samofal¹²
Regina Maria Machado¹³

Resumo: As equipes de alta performance destacam-se nas organizações por apresentarem particularidades em relação a sua competência em desenvolver e executar os processos com métodos que permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seus serviços. Na pesquisa em questão, busca-se captar melhor a contribuição das equipes de alta performance em duas empresas, as quais vêm aplicando as técnicas do método de alta performance. Os resultados indicam que as equipes observadas possuem a maioria dos atributos mencionados. Desse modo, pode-se assegurar que os resultados que as equipes apresentaram demonstram um elevado nível de envolvimento entre os membros da empresa com a metodologia apresentada pelos autores.

Palavras-chaves: Equipes, Resultados, Alta Performance.

1.INTRODUÇÃO

¹ Graduanda em Administração da UniFaesp.

² Graduanda em Administração da UniFaesp.

³ Graduanda em Administração da UniFaesp.

⁴ Graduanda em Administração da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

O presente artigo tem por finalidade avaliar a evolução e os resultados obtidos a partir da inserção da metodologia de desenvolvimento de equipes de alta performance em duas indústrias de portes diferentes, porém com o mesmo ramo de atuação e ambas localizadas em Curitiba.

A empresa A é uma indústria internacional de gênero alimentício, considerada uma das maiores do mundo, presente em mais 150 países. A filial do Brasil é a 4º maior da companhia no mundo e a maior fábrica de um dos portfólios da empresa está localizada na capital do Paraná. A produção brasileira é responsável por entregar algumas das marcas mais apreciadas pelos consumidores. A empresa A tem como propósito estimular seus clientes a consumirem da maneira certa. Para isso, preocupa-se em oferecer o produto certo, no momento certo, produzido da maneira correta. Isso significa oferecer um portfólio amplo de deliciosos produtos e de alta qualidade, que nutram os momentos da vida, que sejam feitos com ingredientes e embalagens sustentáveis com os quais os consumidores possam se sentir bem.

A empresa B, com 12 anos no mercado, também está voltada à área alimentícia, com intuito de desenvolver e comercializar fórmulas para promover saúde e bem-estar a pessoas que precisam de uma nutrição específica. Tem como objetivo impactar a qualidade de vida dos seus consumidores. A fábrica possui tecnologia avançada de última geração para a produção de alimentos em pó.

As empresas têm cenários distintos, mas com a mesma perspectiva de que a metodologia de equipes de alta performance é um método de grande poder e agente motivador de resultados. Nas decorrências dos estudos das empresas A e B foi possível assimilar as características, habilidades, fases dessa metodologia e comparar a diferença de equipes comuns com as de alta performance.

Nos estudos do autor Hanna (1988), as equipes de alta performance possuem atributos valorosos e elevadas competências agregadas a comprometimento e autonomia. Além disso, compartilham da mesma missão, visão e valores e estão envolvidas e empenhadas aos mesmos propósitos do negócio que comumente estão ligados à busca pela excelência.

Com a intensificação da concorrência no mundo dos negócios, correlaciona-se o comportamento organizacional como um excepcional meio das estratégias de modo a proporcionar diferencial e obter maior retorno sobre investimento.

O objetivo geral do estudo é avaliar o desenvolvimento e os resultados das equipes de alta performance em duas indústrias na Cidade Industrial de Curitiba. Identificar as características e habilidades das equipes de alta performance nestas duas indústrias.

Identificar as fases e dificuldades no desenvolvimento dessas equipes. Comparar a performance das equipes comuns com equipes de alta performance nas indústrias analisadas.

Devido ao aumento da competitividade em um mercado cada vez mais exigente, reinventar tornou-se cada vez mais necessário. Diante disso, algumas empresas futuristas investem em automação para o trabalho braçal a fim de desenvolver colaboradores multifuncionais e autônomos, os quais sejam capazes de participar assertivamente nas tomadas de decisões e cooperar com a organização para alcançar resultados além do esperado. À vista disso, compreende-se que é fundamental desenvolver recursos humanos e assegurar que os colaboradores exerçam o seu potencial ao máximo.

Ademais, as estratégias para desenvolver equipes com habilidades e competências são fundamentais para o bom andamento do negócio visto que os recursos humanos são a força do negócio; portanto, ao investir no crescimento delas, evita-se diversas falhas, além de inspirar as pessoas a seguirem com o mesmo objetivo da empresa com clareza e comprometimento em alcançar resultados vantajosos, bem como a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Além de tudo, justifica-se a escolha por essa temática pela ausência de enfoque no assunto específico. Na busca por conteúdos relacionados ao tema, foram pesquisadas as palavras-chaves “equipes de alta performance” e “análise de equipes”, no banco de artigos científicos da biblioteca virtual da Faculdade FAESP, no portal SciElo e FGV. Nas pesquisas, foram encontrados artigos com estudos semelhantes no Brasil inteiro, então cabe a Curitiba a especialidade. Dessa forma, a pesquisa torna-se inovadora e potencializa as instruções para a aplicação da metodologia na indústria.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Acredita-se que o investimento no capital intelectual e gestão de pessoas nas organizações é um caminho para sobreviver e competir no complexo e dinâmico mundo atual.

Segundo o autor Hanna (1988), é necessário que as organizações se redesenhem em um ciclo sem fim, desafiando mudanças de cultura, comparando as necessidades do negócio x resultados do negócio para agir sobre os comportamentos críticos que influenciam melhores resultados. Na visão do autor, para desenvolver equipes de alta performance é necessário ter um bom conhecimento de como a organização funciona, baseado em um sistema aberto que considere as influências internas e externas e acompanhe as constantes transformações na tecnologia e globalização.

De acordo com Chiavenato (2010), citado pelas autoras Escorsin e Walger (2017), gestão de pessoa é área responsável por estruturar e implementar estratégias, políticas, processos e ferramentas para que gestores gerenciem de forma adequada. Para o autor, a excelência de perfis de competência dos melhores profissionais assim como as sinergias e estratégias devem ser desenvolvidas e mantidas por meio de ações efetivas de gestão de pessoas.

2.1.1 Evolução da Gestão de Pessoas

Segundo as autoras Romero et al. (2013), define-se gestão de pessoas como o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficiência dos colaboradores/servidores e das organizações. Existem inúmeros conceitos relacionados ao assunto, mas ainda sempre caracterizam como a forma de gerenciar pessoas. Esse é um tema que vem sofrendo transformações há décadas para tentar conciliar as necessidades dos trabalhadores com a eficácia.

Ainda na narrativa das autoras, a gestão de pessoas começou a ter destaque a partir de 1924, por Elton Mayo. Conhecida como a experiência de Hawthorne, que inovou o sistema de gestão taylorista, este enfatizava administração de recursos humanos, no qual as pessoas eram administradas como recursos com ênfase em tarefas, normas, supervisão de chefia e mão de obra, deixando de lado os aspectos comportamentais dos trabalhadores. Os estudos de Elton serviram como base da teoria das relações humanas, pois promoveu a importância do comportamento, motivação e

liderança. Seus conceitos inovadores impulsionaram o desenvolvimento de teorias interessadas em melhorar a qualidade de vida das pessoas. Dessa forma, consolidou-se a gestão de pessoas na organização.

Uma das teorias bastante significativa no decorrer da evolução da gestão de pessoas é a teoria comportamental, que teve início no final da década de 1960 e atuou fortemente na mudança de cultura, valores e estruturas organizacionais. Embora tenham se destacado várias teorias para aperfeiçoar as relações humanas, somente no século XX aconteceram grandes mudanças e transformações que influenciaram o comportamento das pessoas nas organizações. O século XX marcou a Era Industrial Clássica, Neoclássica e da Informação. Cada uma dessas Eras tem visões e características que permitem compreender as práticas de gestão de pessoas.

No ponto de vista do autor Chiavenato (2014), a área de gestão de pessoas tem passado por grandes modificações nos últimos anos, diferenciando-se da antiga administração de recursos humanos. Nos tempos atuais, considerado Era da Informação, é abordado a gestão de recursos humanos, que menciona pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidade intelectual, capazes de inovar, formar opiniões e conduzir o processo decisório para agregar valor dentro das organizações.

2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas

As autoras Romero et al. (2013) descrevem o quanto é uma via de mão dupla a parceria entre empresas e funcionários, já que as organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações, aquelas procuram alcançar resultados e estas buscam alcançar objetivos. Para as autoras, em virtude das constantes mudanças em um ritmo acelerado, é necessário que as empresas repensem paradigmas e estratégias relacionadas à gestão de pessoas com o intuito de promover mudanças e implementar ferramentas adequadas para facilitar e enfrentar os desafios.

Para essas autoras, os principais aspectos do pensamento estratégico são:

Natureza prescritiva: Consiste no formato em como as estratégias devem ser elaboradas.

Design: É o processo que define como será o planejamento e posicionamento estratégico.

Natureza real: Preocupa-se em como realmente as estratégias estão sendo formuladas.

Preocupação da estratégia como um processo de mudança: Tem atenção nas estratégias como um agente de transformação.

Romero et al. (2013, p. 33) definem que “estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição.” Mesmo diante dessa definição, de acordo com elas, é difícil elaborar um conceito único de estratégia que contemple todos os significados.

É preciso que os departamentos de gestão estratégica de pessoas estejam totalmente envolvidos e alinhados com o departamento de estratégia da organização com objetivo de demonstrar a valorização do conhecimento como vantagem competitiva. Por isso, é indispensável o entendimento da missão, visão e valores para manter integração de ambos os departamentos.

Chiavenato (2014) descreve e correlaciona a estratégia organizacional com a missão e visão das empresas, no qual o único elemento racional e inteligente das estratégias é o recurso humano, sendo a cabeça, o cérebro e o sistema nervoso, que define o comportamento organizacional.

2.1.3 Sistemas de Gestão de Pessoas

Para Bastos e Lira (1977), citados pelas autoras Mariano e Moscon (2018), quaisquer operações avançadas e modernas ligadas à gestão de pessoas aplicadas pelas empresas com definições bem planejadas são atos que marcam, pois fazem com que os colaboradores se sintam cuidados. Diante dessa visão, aplicar métodos e técnicas de gestão propicia uma melhora no gerenciamento de pessoas, uma vez que torna-se capaz de acrescentar novas possibilidades com maior envolvimento dos grupos para estreitar o vínculo entre empresa e empregados, o que facilita a implementação de políticas e princípios institucionais. Entre esses, estão os princípios de verificação e estímulo, com critérios de avaliação de performance na execução das atividades e nas capacidades, aptidões e avanços dos colaboradores.

Bastos (1994), Bastos e Lira (1997) e Bastos (2013), citados pelas autoras Mariano e Moscon (2018), mencionam três conjuntos de padrão institucionais, no qual

o primeiro tem por objetivo procurar simultaneamente a qualificação das tarefas e práticas que animam os colaboradores a pactuarem com os mesmos objetivos das empresas. Ainda na concepção dos autores, o primordial objetivo é atingir elementos consecutivos que auxiliem nas técnicas de recrutamento e seleção. Já para as áreas de capacitação e desenvolvimento esses métodos são colocados como conjunto de padrões secundários. De acordo com eles, o terceiro e decisivo conjunto de padrões relaciona-se a princípios de reconhecimento e compensações, no qual a empresa retribui o compromisso e entrega dos colaboradores..

2.2 LIDERANÇA

Para o autor Mandelli (2017), além do desenvolvimento da equipe e do líder, é necessário a aplicação de ferramentas e métodos que simplifiquem o processo de liderança atribuída a um gestor com objetivo de tornar as práticas mais eficazes.

Na compreensão desse autor, o desenvolvimento de liderados é dividido em duas partes, sendo elas: liderando um a um e liderando times. Liderando um a um tem foco individual no desenvolvimento das pessoas, pois considera que cada indivíduo tem estágios e características diferentes de aprendizado. Liderando time faz uso de ferramentas e técnicas para grupos a fim de desenvolver um time forte que seja capaz de atingir resultados sustentáveis. O melhor método de liderar, de acordo com esse autor, é adaptar formas flexíveis que se encaixem a cada realidade, seja em grupo ou individual.

Conforme a autora Soares (2015), liderar pessoas não é um trabalho fácil, e os desafios vão além de habilidades técnicas para conseguir desenvolver liderados alinhados com os interesses da organização. Ainda de acordo com ela, o que define uma equipe é um conjunto de pessoas com talentos diferentes e complementares que se unem para alcançar um mesmo objetivo. Esse método de trabalho vem se fortalecendo cada vez mais, principalmente nas indústrias.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Segundo o autor Eisner (2011), o reconhecimento da importância de cada um dos colaboradores é um elemento fundamental para motivar as pessoas a entregar

melhores resultados. Não se constrói sucesso se não houver pessoas qualificadas e dispostas a crescerem com a empresa. Nessa percepção, para obter pessoas preparadas, é necessário que se ofereça qualidade de vida no local de trabalho com o intuito de obter um ambiente agradável e confortável.

Para qualificar colaboradores, são necessários padrões de treinamentos nos quais todos saibam os mesmos modos de desenvolver determinada função para ter conhecimento dos processos da empresa, uma vez que é essencial ter uma equipe preparada para desafios que possam surgir. Esse autor descreve, nas palavras de Walt Disney, que nos dias atuais os negócios são tão incertos que não se pode dar ao luxo de descansar nem mesmo em períodos de vitórias. Diante dessa observação, desenvolver equipes sempre foi uma das estratégias dele, já que criou programas de treinamento e bonificação para colaboradores que se destacavam com empenho e criatividade. Walt Disney sabia que para tornar seus sonhos realidade precisava de pessoas qualificadas, comprometidas e engajadas.

Einser (2011) menciona que

Basta correr os olhos pela prateleira de livros de negócios da livraria mais próxima para confirmar a existência de inúmeros textos dedicados ao poder e à capacidade dos funcionários e o papel indispensável que eles exercem na busca por atingir as metas organizacionais. Com efeito, a necessidade vital de uma força de trabalho motivada e ágil parece ser tão lógica e lugar – comum que é difícil imaginar que as nossas crenças em relação às pessoas no trabalho um dia já foram diferentes. Mas, nos anos 1930, os funcionários não tinham um papel tão respeitado no projeto organizacional quanto têm hoje. (EISNER, 2011, p.61)

Watkins (2019) defende que as empresas precisam promover desenvolvimento de potenciais em suas equipes, visto que a falta de capacitação e reconhecimento pode levar à perda de seus melhores talentos para o concorrente. À vista disso, é desafiador para as organizações a transição de pessoas talentosas contratadas de fora; entretanto, faz-se necessário recorrer a essa prática a fim de introduzir novas ideias e preservar sua vitalidade. Nessa perspectiva, é papel do líder motivar a equipe para vencer o negativismo, que impede os colaboradores de enfrentar e aceitar a necessidade de reinventar o negócio.

As preferências pessoais provavelmente influenciam as pessoas a escolher empregos nos quais possam realizar mais daquilo que gostam de fazer. Como

resultado, essas habilidades preferenciais se tornam aperfeiçoadas e as pessoas se sentem mais competentes quando resolvem problemas nessas áreas, o que se faz reforçar o ciclo.

2.3 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

2.3.1 Definição de equipes de alta performance

Na metodologia de Hanna (1988), as equipes de alta performance possuem elevadas competências e comprometimento, são qualificadas para busca da excelência e perda zero, compartilham da mesma missão, visão e valores e estão engajadas aos mesmos objetivos da empresa. Para implementação do sistema de trabalho de alta performance, é necessária uma análise e redesenho da cultura da companhia. Somado a isso, é preciso criar uma organização de aprendizagem com um time que pratique a metodologia com paixão. Ademais, é necessário um sistema integrado e um ciclo de melhoria contínua, com o envolvimento de todos para fortalecer o sentimento de pertencer.

As autoras Escorsin e Walger (2017), referem-se às equipes autônomas, que têm responsabilidades e habilidades superiores como potencializadoras de resultados. Esses grupos autogerenciáveis são capazes de gerir ações, implementar melhorias e tomar as decisões operacionais necessárias para solucionar problemas.

2.3.1 Características e Habilidades de Equipes de Alta Performance

Na narração dos autores Mandelli e Loriggio (2017), uma equipe de desempenho superior não se constrói facilmente. Para atingir esse objetivo, é necessário um longo trabalho para evolução da coletividade. Cada pessoa tem sua particularidade, por isso necessita de tempo para evoluir.

Conforme esses autores, as características para desenvolver uma equipe de alto desempenho são:

Alta confiança e compromisso com os objetivos: Essas características atuam juntas, pois todo time deve criar laços de confiança por meio do comprometimento, fazendo com que os colegas de equipes sintam segurança em suas ações.

Baixa dependência, liberando tempo para questões principais: Uma equipe madura deve desenvolver independências para tomadas de decisões, sem desperdiçar tempo com assuntos menos importantes. Para isso, é necessário atitudes espontâneas, sem precisar de interferência da chefia com o objetivo de máximo aproveitamento de tempo, liberando a equipe para o que é essencial.

Destaques natural: Equipes maduras empenham-se pela independência de todo o time, sem invejar, reclamar ou resistir às mudanças, pois sabem que esse comportamento promove performance superior. Essas equipes sabem discernir que autonomia é fruto de competência, preparo e atitude, e que cada um tem formas diferentes de expressar suas habilidades.

Autogestão e espírito de equipe: Conformam-se com resultados coletivos, pois sabem diferenciar os momentos de ter foco individual e o momento de focar na empresa de modo em geral. Seguem conjunto de regras formados em comum acordo, nos quais todos têm o mesmo poder de decisão e autoridade.

Em conjunto com autogestão está o autodesenvolvimento, no qual é possível assumir a responsabilidade pelo nosso processo evolutivo. Quem procura se autodesenvolver tem como resultado o crescimento emocional, mental, social, espiritual, físico além do ganho de competências e habilidades para o trabalho.

Mecanismos de autocorreção: Dedicam tempo a autoavaliação. Essa é uma das ferramentas mais importantes para uma equipe amadurecida. O verdadeiro conceito de times autogerenciáveis está na capacidade de se autocorriger, investindo tempo na autoavaliação de performance como time

Ainda na visão desses autores, existem alguns estágios para o desenvolvimento das equipes, iniciado pela participação e subagrupamento, que passa pela confrontação, diferenciação e finaliza com a responsabilidade compartilhada. Esses estágios demonstram que é necessário tempo para conseguir o desempenho desejado.

Segundo os autores Shen e Chen, (2007), citados por Dias e Borges (2015), para que os colaboradores aumentem as habilidades do serviço em equipe, é essencial priorizar e constar três elementos: fundamentos, habilidade e ações.

A) Fundamentos que contribuem para a demonstração da capacitação: controle de conflitos, intercomunicação, confiabilidade, conhecimento corporativo, feedbacks,

controle de entendimento, caráter, atitudes e funções, atitude da pessoa, autoridade, trabalhar com várias pessoas.

B) Habilidades que contribuem para a demonstração da capacitação: competência de relacionar-se com as diversidades, capacitação de distinguir as atitudes da equipe, ouvir e captar o tácito.

C) Ações que contribuem para demonstração da capacitação: posicionamento, colaboração, entendimento, gentileza, entusiasmo, ociosidade, obediência, compreensão, animação, moral, versatilidade, simplicidade, atitude, igualdade, clareza, insistência, iniciativa, força, cumprimento, seriedade, autoconfiança e solidariedade.

2.3.2 Fases no Desenvolvimento de Equipes

O autor Archer (1996), citado por Alves (2017), argumenta que empoderamento é um ato que representa a convicção de que as pessoas que realizam o serviço recorrente todos os dias têm entendimento e a prática para dominar os procedimentos do trabalho com a habilidades para obter a seriedade e excelência. Depois de feitas, as equipes percorrem por fases até alcançarem uma etapa em que conquistem uma relevância dos propósitos e benefícios. Essas fases nem sempre ocorrem de forma linear. Por essa razão, pode acontecer que todos da equipe não necessariamente passem por todas elas; contudo, algumas etapas de progresso das equipes são mais relevantes como:

Formação: essa é a etapa de início, apontada pelo começo do convívio entre os participantes da equipe, que terão como objetivo o trabalho realizado. Inicia-se com o procedimento de observação e compreensão do outro, mesmo que já se conheçam e os objetivos da organização estejam acessíveis ao entendimento de todos, quanto mais desigualdade mais probabilidade de apresentar dificuldade a equipe terá. Essa etapa só será finalizada quando todas as pessoas da equipe se aceitarem.

Ajuste ou negociação: logo em seguida à formação, em que todos já se aceitaram e se identificaram como participantes da equipe, começará o procedimento de ajuste ou negociação. Nessa etapa, é traçado o que precisa ser feito, quem fará e de qual forma realizará. Caso as pessoas da equipe não concordem com a decisão, poderão ser redefinidas as determinações. Nessa etapa, se não houver uma liderança convencional

estabelecida pela empresa, o poder começará a ser discutido e disputado entre as pessoas da equipe.

Procedimentos: Nessa etapa, há a força de identificar e aproximar as pessoas da equipe. A barganha de elementos ocorre com mais abertura e automática e tem mais compreensão frente aos conflitos. É necessária que seja apontada a aceitação com as metas e objetividades da equipe. A finalização dessa etapa ocorre quando as diretrizes de procedimentos e comportamento são aceitas e traçadas como serão cumpridas.

Desempenho: Nessa fase, a realização das tarefas inicia-se e, por isso, relaciona-se também com a produtividade. Desse modo, a produtividade está ligada ao desempenho das equipes.

Desintegração: é o último estágio do procedimento de desenvolver equipes de trabalho. Realiza-se quando os objetivos que motivaram a criar a equipe são alcançados e, por isso, a razão de continuar. Essa fase ocorre com as equipes de serviço temporário, ou seja, que são criadas para realizar um específico objetivo.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Para os problemas apresentados, serão utilizadas as formas de pesquisas qualitativa, quantitativa, descritiva, documental e pesquisa de campo a fim de buscar respostas e soluções para os objetivos propostos.

Pesquisa qualitativa: Esse método é bem comum e muito utilizado para extração de dados, pois pode-se obter informações e características sobre um determinado estudo em forma descritiva, sendo destinada, principalmente, para avaliar comportamento de consumidores, análises de mercado, tendências e pesquisa de satisfação.

De acordo com a abordagem de Richardson (1999), existem vários fatores que compõem uma pesquisa qualitativa. Entre eles está a avaliação criteriosa da qualidade das informações, que considera a percepção que os autores têm referente ao parâmetro social e o método eficaz com as medidas a serem tomadas.

A qualidade das informações dessa pesquisa será avaliada por meio dos conteúdos extraídos do formulário de pesquisa, que será aplicado aos colaboradores das empresas A e B.

Pesquisa quantitativa: Diferentemente da pesquisa qualitativa, a quantitativa é um método de extração de dados de forma estatística, no qual a análise lógica é definida

com gráficos, tabelas e fatores numéricos que levam à averiguação de resultados em geral.

Conforme as opiniões de Gil (1999) e Cervo e Bervian (2002), esse método se enquadra em resultados quantitativos, que são embasados em medidas previamente estabelecida, pois fornecem uma conclusão segura e confiável na coleta de informações que, conseqüentemente, atribuem dados concretos.

Os dados serão coletados por meio do formulário de pesquisa Google forms, que ficará disponível para os colaboradores das duas empresas (A e B). O objetivo da pesquisa é atingir aproximadamente 50 funcionários, entre áreas administrativas e operacionais.

Pesquisa descritiva: A pesquisa descritiva é um método científico que visa descrever características de uma experiência ou um estudo, que busca identificar e registrar dados sem ter uma devida manipulação do aplicador.

Os autores Neuman (1997) e Triviños (1987) afirmam que a pesquisa descritiva tem de ser exata, pois as informações levantadas exigem um planejamento mais detalhado e cronometrado, que pode levar de uma simples descrição de um fenômeno, como classificações de processos e métodos mais eficientes para uma análise mais profunda. Todo o conteúdo levantado por meio das pesquisas, entrevistas e análises será descrito neste artigo e disponibilizado no banco de artigos da Faculdade Unifesp.

Pesquisa documental: O método de pesquisa documental recorre a fontes diversificadas em forma de documentos que não necessariamente precisam ter passado pela análise de um pesquisador. Esses documentos podem incluir jornais, revistas, livros, artigos, relatórios, entre outros.

De acordo com Flick (2009), a pesquisa documental deve ser entendida como um meio de comunicação, no qual existe um objetivo a ser alcançado e por trás disso há uma finalidade em que ela é aplicada. Sendo assim, é necessário que o pesquisador não só saiba analisar o contexto, mas também saiba a intenção do documento e a mensagem que o texto quer transmitir.

No decorrer do trabalho, será possível avaliar algumas ferramentas utilizadas para medir o desenvolvimento das equipes nas duas empresas e comparar os desempenhos.

Pesquisa de campo: A pesquisa de campo é a coleta de informações dentro da própria área de vivência, ou seja, um levantamento mais específico que tem o intuito de extrair dados embasados em opiniões de pessoas que tenham experiências no ambiente estudado.

Segundo Gonçalves (2001), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar as informações diretamente com o público especializado em determinado assunto. Portanto, o pesquisador tem de encontrar-se pessoalmente com os entrevistados para a obtenção dos dados que serão analisados e logo após documentados.

Serão realizadas entrevistas com roteiros de perguntas nas duas empresas, com gerentes e analistas de recursos humanos, além de líderes e responsáveis pela implementação da metodologia.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 ENTREVISTA

4.1.1 Resultado da Entrevista na Empresa A:

Com a finalidade de levantar informações que contribuam para este estudo, foi realizada uma entrevista com a coordenadora de recursos humanos responsável pela implementação da metodologia de equipes de alta performance e gestora da área de educação e treinamento da empresa A, que considera seu grau de conhecimento da metodologia entre intermediário e avançado. Ela trabalha nessa área desde o ano de 2012.

Ao ser questionada se o setor onde atua segue esse conceito e se ela faz parte desta equipe, a gestora posiciona-se como responsável pela implementação da metodologia na organização, e que considera importante ser exemplo em sua própria área para poder influenciar outros setores.

Na percepção da coordenadora, a metodologia de equipes de alta performance, é muito eficiente e traz uma forma democrática de olhar o desenvolvimento, visto que esse sistema não possui hierarquia ou divisão de conhecimento e potencial. Além disso, considera que uma equipe de alta performance faz com que todos tenham igualdade de conhecimento, possibilidades e atuação. Independentemente do setor de trabalho, as ações serão de autonomia, com

compartilhamento de novas ideias e com o mesmo poder de decidir e entregar. Além de tudo, a possibilidade é enriquecedora, em virtude da viabilidade de diversificar, englobando várias formas de raciocínios e aprendizagens. Ainda por cima, os resultados são visivelmente notáveis, mostrando o quanto o método é eficaz.

Segundo o autor Hanna (1988), as equipes de alta performance possuem um nível superior associado à competência e ao comprometimento com o envolvimento de todos, o que fortalece o sentimento de pertencer.

Em questão das fases que foram seguidas para implementar o método, a entrevistada considera três principais momentos para a integração de toda a estrutura, sendo eles: o desconhecido, definido como momento da chegada de um novo mecanismo de trabalho que desestruturou antigos modelos hierárquicos e propôs um novo conceito de atuação. A gestora relata que, nesse momento, foi encontrada muita resistência e grande parte do trabalho foi concentrado em suporte e preparo para a adaptação e aceitação, idealizando que o projeto seria possível.

Para uma segunda fase, a descrição dela é de descoberta. Nessa etapa, entendeu-se como fazer e os benefícios que seriam alcançados. Ainda nesse passo, foi possível observar alguns resultados mensuráveis, assim como a superação da resistência e o entendimento da importância de ceder autonomia para os times.

A gestora explica que atualmente estão passando pela etapa da expansão e menciona que, neste estágio, o time operacional passa a ser dono de processos importantes, o que aponta a evidente evolução. Uma vez que se entendeu que esse é o caminho certo a percorrer, houve evolução nas formas de gerenciar.

Na visão do autor Archer (1996), citado por Alves (2017), algumas das etapas do progresso para desenvolver as equipes são: formação, aceitação e expansão, o que assimila com formato descrito pela entrevistada.

Quando perguntada sobre a sua percepção entre a diferença de equipes de alta performance e equipes tradicionais, ela considera que é evidente a diferença entre essas equipes. De acordo com ela, é possível comparar em fábricas diferentes desta mesma empresa, que estão em outros estágios de implementação, equipes que estão em uma fase mais avançada, nas quais é perceptível a maturidade do time operacional na tratativa de análises e tomadas de decisões. Essas equipes são menos dependentes de liderança, valorizam o próprio trabalho, possuem um empoderamento para tomar

decisões e atuam com autogestão. Tais diferenças são visíveis e mensuráveis nas áreas de atuação dessas equipes.

As autoras Escorsin e Walger (2017) citam que tais equipes têm autonomia, responsabilidades e habilidades potencializadoras de grandes resultados. As autoras ainda afirmam que grupos autogerenciáveis são capazes de conduzir projetos, planejar e executar melhorias tomando as decisões necessárias para vencer os desafios.

A entrevistada afirma que todos os setores aderiram a metodologia, pois o conceito se aplica a todas as áreas; porém, pondera que no início algumas seções foram moderadamente resistentes e que na medida em que foram conhecendo e se adaptando, a aceitação se tornou mais fácil.

A gestora considera que a maior resistência ocorreu na área produtiva devido a um maior desafio para sair da zona de conforto. Geralmente, para essas áreas, não é necessário formação, o que permite entender que não há necessidade de analisar indicadores e que o trabalho é robotizado. A metodologia de equipes de alta performance não muda somente processo, mas, acima de tudo, a mudança é de cultura.

Já para as áreas administrativas a aceitação foi maior, devido a maioria das pessoas terem formação educacional e pretensão de desenvolvimento e crescimento na carreira, demandando menos esforço.

Os autores Mandelli e Loriggio (2017) mencionam que é necessário percorrer um longo caminho antes de começar a obter resultados. Os autores defendem o conceito no qual cada pessoa ou setor tem suas individualidades e que necessitam de tempos diferentes para se desenvolver e progredir, o que justifica os relatos da entrevistada.

Para a interrogada as principais dificuldades para implementar a metodologia foram quebrar as barreiras e convencer as pessoas a acreditarem que as mudanças não seriam momentâneas e sim um conceito enraizado, pois a empresa possui um histórico de mudança constantes. Esse fato fazia com que os colaboradores acreditassem que essa alteração seria passageira.

Questionada quanto aos treinamentos focados em equipes de alta performance, ela considera que é de extrema importância buscar conhecimento e que a companhia já chegou a um ápice de 90h/treinamento por pessoa. Ela revela que as equipes foram altamente influenciadas a se desenvolverem e que foram disponibilizadas oportunidades de estudos externos. Internamente, iniciou-se com 2h/treinamento por

pessoa, e chegaram a ter um aumento de mais de 95% por pessoa. Neste momento, considera que são suficientes a quantidade de treinamentos, pois contam com um centro de desenvolvimento, programas de bolsas de estudos, estágio interno, universidade corporativa e várias outras possibilidades de desenvolvimento.

Observa-se que o autor Watkins (2019) defende a premissa de que as empresas precisam promover desenvolvimento de potenciais em suas equipes, pois, a falta de capacitação e reconhecimento pode levar à perda de seus melhores talentos.

Na opinião da gestora, os benefícios mais consideráveis foram o nivelamento das habilidades e o crescimento da área de desenvolvimento de pessoas, nos quais, antes da metodologia, os treinamentos eram focados para atender a legislação, e após a metodologia foram abertas as portas para o conhecimento. Além dos resultados de negócio, percebe-se como benefícios o elevado nível de engajamento, o orgulho das pessoas por seu trabalho, a forma como os problemas são tratados, o orgulho e sentimento de pertencimento, além da colaboração da educação para a comunidade, sendo capaz de expandir para a nação. De acordo com ela, não foi identificado nem um malefício, pois foram colhidos bons frutos com a implementação do processo.

4.1.2 Resultado da Entrevista na Empresa B:

Seguindo com o mesmo objetivo de levantar de informações, aplicou-se um questionário para a coordenadora interna de vendas na empresa B. Ela considera que possui conhecimento da metodologia entre bom e ótimo. Seus conhecimentos advêm da prática no dia a dia do trabalho, além do aperfeiçoamento durante seus 4 anos de empresa.

Ao ser questionada se o seu setor segue esse conceito e se faz parte dessa equipe, ela responde que é responsável pela coordenação da equipe, assim como dos processos. Afirma também que a metodologia permite aumentar a capacidade de trabalho e melhora a coordenação de ações com a equipe.

Sobre as fases que foram seguidas para implementação dessa metodologia, ela cita capacitação, desenvolvimento do time de liderança, análise da qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores e transparência nas ações advindas da direção.

Indagada sobre sua percepção na diferença entre as equipes de alta performance e equipes tradicionais, a gestora responde que as diferenças são baseadas na confiança entre os funcionários e no propósito da equipe, estar sempre livres para expressar sentimentos e ideias, trabalhar sintonizadas para alcançar os mesmos objetivos, saber o que é esperado para alcançar suas metas e da equipe e promover um ambiente descontraído. De acordo com ela, todos têm a chance de contribuir nos debates incluindo os mais introvertidos.

A coordenadora ainda observa que entre a equipe as críticas são sempre construtivas, os colaboradores sabem identificar as prioridades e se mobilizar na solução de problemas e o relacionamento é positivo e a comunicação efetiva. Cada um conhece bem seu papel e os procedimentos de trabalho, pois são claramente definidos. Essa metodologia foi aceita por todos da empresa. Os membros que fazem parte dessas equipes buscam pela eficiência na gestão de pessoas e processos. Todos os colaboradores tiveram maior aceitação na implementação pelo fato de buscarem sempre o melhor resultado e maior agilidade.

A entrevistada afirma que não encontrou barreiras, mas sim dificuldades para essa adaptação, que são treinamentos e capacitação quando não é possível a disponibilidade de verbas pela empresa, dificuldades em estimular a equipe a inovar e usufruir de tecnologias para otimização das atividades, com mentalidade de automatizar tudo o que for possível.

Ela considera notáveis os resultados das equipes de alta performance, pois, mesmo diante de um cenário não tão positivo, conseguem identificar oportunidades. Entre os maiores benefícios que foram alcançados com a metodologia, além do alcance dos objetivos propostos, estão a confiabilidade, comunicação clara e comprometimento.

Abordada sobre os treinamentos oferecidos pela empresa com o foco nessas equipes, ela responde que além de disponibilizar conteúdos, *workshops*, promoveu no ano de 2019, durante 6 meses, um curso intensivo voltado à liderança. Acredita que as quantidades de treinamentos ajudam a desenvolver essas equipes, pois capacitação e conhecimento são sempre bem-vindos. Mesmo que individual e independente, os que aconteceram até então foram suficientes para promoção de grandes mudanças pessoais e profissionais. A coordenadora afirma que o maior benefício dessa metodologia foi a aproximação dos líderes e seus liderados e o malefício

percebido refere-se a colaboradores potenciais em suas atividades, mas sem aderência ao método e, conseqüentemente, o desligamento da empresa.

Foi realizado o mesmo questionário com a gerente de RH, que no passado foi responsável pela implementação da metodologia de equipes de alta performance na empresa B. Interpelada sobre seu conhecimento desse método, afirma que é avançado, além de coordenar essa metodologia na atual empresa, também faz parte dessas equipes. Perguntada se é seguido pelo seu setor esse método e se considera eficiente nessa metodologia, afirma que parcial em seu setor, e considera eficiente esse método, pois é bom ter autonomia e responsabilidades claras.

Ao ser perguntada como foi a fase de implementação do método, ela considera que foi iniciado com formação de grupos, desenhos de papéis e suas responsabilidades, metas, planilha de delegação e monitoramento. Quando questionada sobre a diferença entre equipes tradicionais e de alta performance, destaca que a maior diferença é a clareza nos papéis e autonomia da equipe. Referente aos setores que aderiram esse método e a aceitação, pondera que na empresa atual não existiu uma dedicação a esse tema abertamente com todos os colaboradores, uma vez que foram tratados diretamente com os gerentes e coordenadores das áreas, e o tema não é abordado com esse nome. As principais barreiras que observou para adaptação da metodologia, sem sombra de dúvidas, foram a clareza dos papéis e centralização dos gestores. Mas mesmo assim, os resultados são notáveis, já que existem diferenças até mesmo no clima de trabalho, que proporciona uma grande melhoria.

Perguntada sobre quais são os maiores benefícios alcançados, aponta que é foco, desenvolvimento de todos, melhora no ambiente de trabalho, relação de confiança e visibilidade de sucessores. Em sua opinião, revela que os treinamentos são eficientes, mas a comunicação no dia a dia também é essencial.

Ao ser questionada se há malefícios nessa metodologia, pondera que a competição pode surgir. Quando indagada se poderia explicar mais detalhado a respeito do que foi abordado com a diretoria para aceitação dessa metodologia na empresa, ela explica que surgiu a iniciativa para implementação desse método, que a média e alta liderança estava completa e era visível que essa turma tinha níveis bem diferentes de gestão de pessoas e negócios. Diante dessa situação, a empresa identificou a necessidade de criar um programa para alinhar conhecimentos e experiências em relação ao seu negócio, redefinindo papéis. Todo o trabalho foi norteado por 2

perguntas, sendo elas: Quais competências são necessárias para atingir os resultados a curto, médio e longo prazo na empresa? Qual o diferencial que a instituição deseja para a liderança da empresa?

À vista disso, o passo seguinte foi a criação da Universidade Corporativa, para iniciar o programa lideranças inspiradoras para formação personalizada para gerentes, coordenadores, supervisores e convidados a fim de promover conhecimento, troca de experiências e integração entre os participantes. As etapas desenvolvidas para atingir o objetivo foram: autoconhecimento, por meio de mapeamento comportamental, desenvolvimento em gestão de negócios e pessoas (módulos diversos) junto ao fornecedor parceiro, aplicação e apresentação de projetos voltados à empresa (aplicação prática), realização dos módulos e formatura.

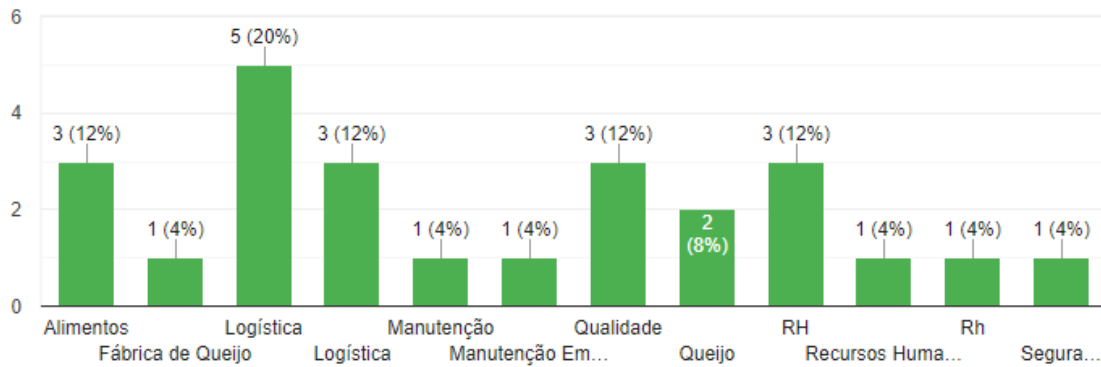
A coordenadora afirma que os resultados alcançados foram: equipe de coordenadores e gerentes integrados, facilitando a solução de problemas e maior e parceria no dia a dia. Além disso, melhorou o desenvolvimento de pessoas e processos, o desempenho dos gestores com suas respectivas equipes, o olhar de todos para o negócio e os projetos trouxeram oportunidades para a empresa.

4.2 QUESTIONÁRIO

4.2.1 Resultado do Questionário com o Público da Empresa A e B.

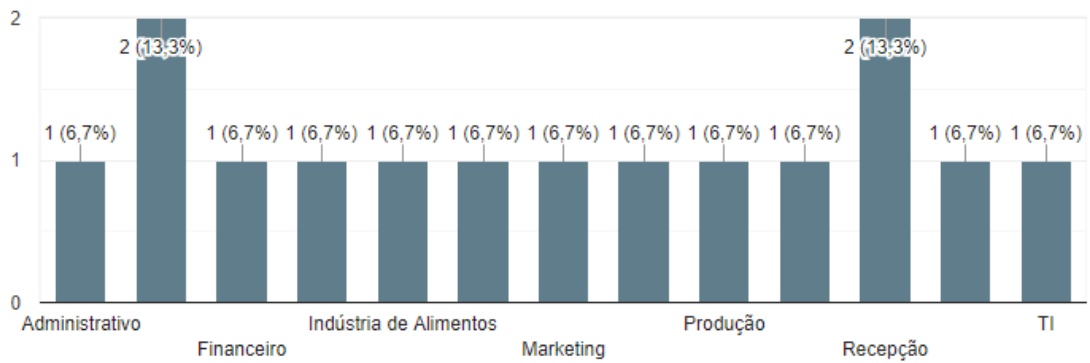
Com o intuito de identificar fatos e dados que contribuam para este estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com colaboradores de diversos setores em duas empresas do mesmo segmento, porém com cenários diferentes. As perguntas aplicadas foram as mesmas para as duas empresas. Nessa pesquisa, participaram 43 colaboradores da empresa A e B. As áreas que responderam ao questionário foram: administrativa, comercial, financeira, logística, manutenção, marketing, produção, qualidade, recepção, recursos humanos, segurança do trabalho e T.I (Tecnologia da informação) para as indústrias A e B. O setor com maior número de participantes foi da área de logística da empresa A.

Gráfico 1. Empresa A – Setores entrevistados



Fonte: Os autores

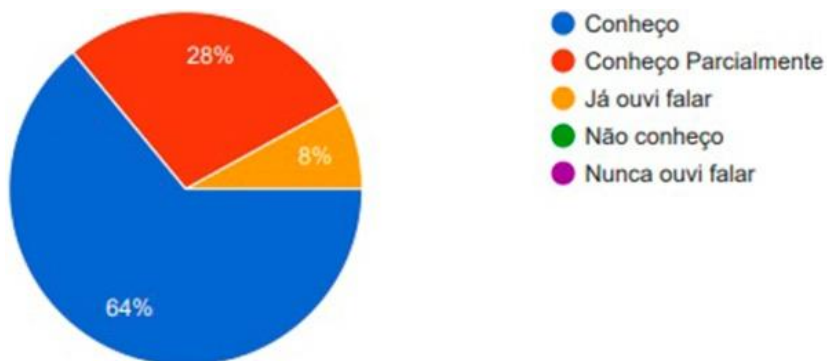
Gráfico 2. Empresa B – Setores entrevistados



Fonte: Os autores

Na empresa A, 64% disseram que conhecem esse método, 28% responderam que conhecem parcialmente, 8% já ouviram falar e nenhum respondeu que não conhece e nunca ouviu falar.

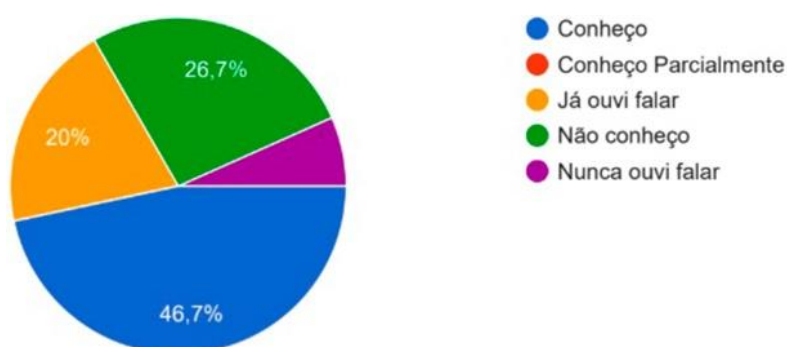
Gráfico 3. Empresa A – Conhecimento da metodologia de equipes de alta performance



Fonte: Os autores

Já os entrevistados da empresa B, responderam que 46,7% conhecem esse método, ninguém respondeu que conhece parcialmente, 20% que já ouviram falar, 26,7% disseram que não conhecem essa metodologia e 6,7% nunca ouviram falar.

Gráfico 4. Empresa B - Conhecimento da metodologia de equipes de Alta Performance



Fonte: Os autores

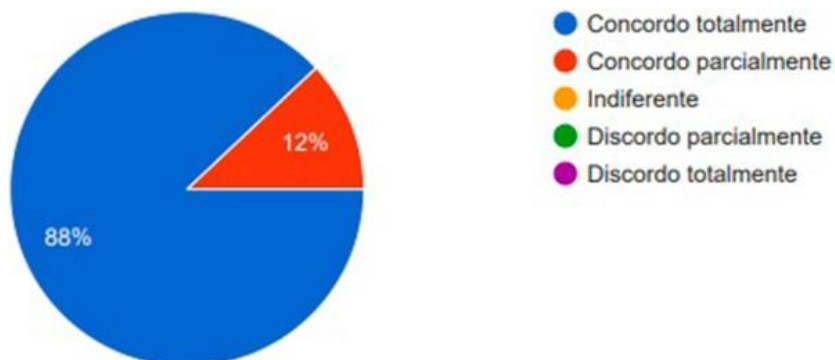
Diante disso, os números apresentados denotam que a maioria dos entrevistados tem conhecimento da metodologia de equipes de alta performance em ambas as empresas, o que agrega valor e confiabilidade nas respostas.

Devido ao avanço acelerado da tecnologia, as perguntas do questionário foram direcionadas para compreender se é necessário que as organizações invistam em estratégias para desenvolver equipes com habilidades e competências além do comum, colaboradores que sejam multifuncionais e autônomos, capazes de participar assertivamente nas tomadas de decisões.

Conforme a análise do indicador, entre os entrevistados da empresa A, 88% concordam totalmente e somente 12% concordam parcialmente. Para os respondentes da empresa B, 40% concordam totalmente e 60% concordam parcialmente.

Por meio do questionário, foi possível identificar que a empresa A possui a metodologia implementada em todos os setores, desde o setor de manufatura até as áreas estratégicas, o que reflete no gráfico grau de importância acima de 50%.

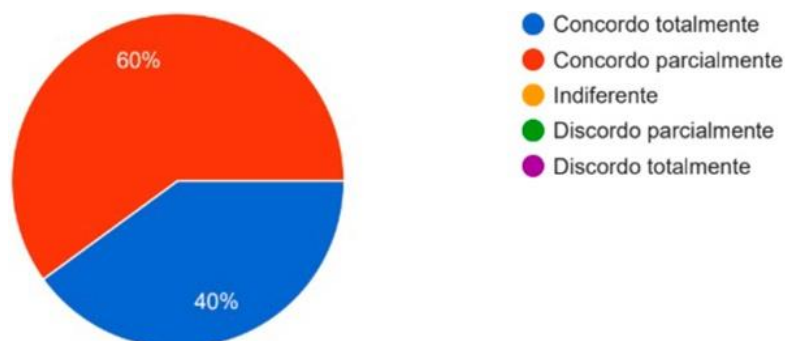
Gráfico 5. Empresa A – Investimento das organizações nas equipes de alta performance



Fonte: Os autores

Para a empresa B, foi identificado a implementação da metodologia somente nas áreas administrativas, de modo representado pelo gráfico, com um grau de importância abaixo de 50%.

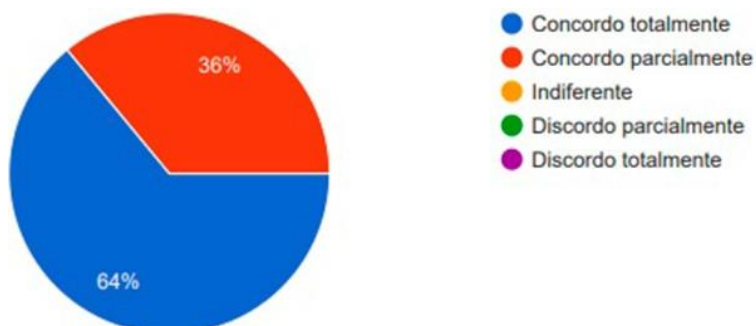
Gráfico 6. Empresa B – Investimento das organizações nas equipes de alta performance



Fonte: Os autores

Na empresa A, 64% concordam totalmente que existe diferença entre equipes comuns para as equipes de altas performance, as que concordam parcialmente são 36%. Já para a empresa B, 26,7% concordam totalmente, 20% afirmam ser indiferentes e 53,3% concordam parcialmente.

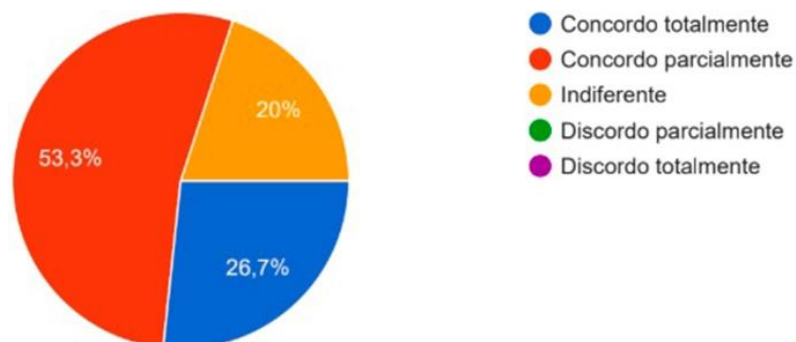
Gráfico 7. Empresa A – Diferença de equipes comuns e de alta performance



Fonte: Os autores

Observa-se que os diferentes cenários de implementação refletem igualmente na pergunta entre as diferenças das equipes, nas quais a maioria dos entrevistados da empresa A concordam totalmente, diferentemente da empresa B, na qual a maioria concorda parcialmente.

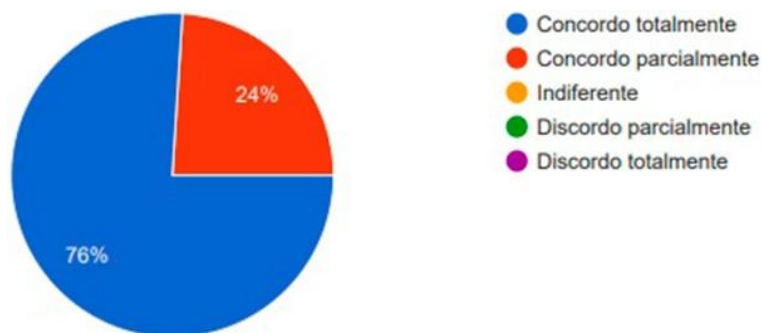
Gráfico 8. Empresa B - Diferença de equipes comuns e de alta performance



Fonte: Os autores

Na empresa A, 76% dos questionados concordam totalmente que as equipes de alta performance têm as características de comprometimento com os objetivos, espírito de equipe e autogestão, que geram confiança e destaque natural, e 24% concordam parcialmente.

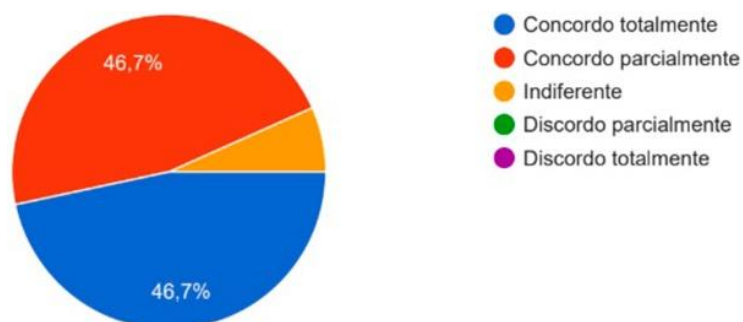
Gráfico 9. Empresa A - As equipes de alta performance têm por características: comprometimento com os objetivos, espírito de equipe e autogestão, que geram confiança e destaque natural.



Fonte: Os autores

Para empresa B, os resultados para concordam totalmente e concordam parcialmente são iguais, sendo 46,7%. Já 6,7% dizem que são indiferentes. Para essa questão, pode-se notar semelhança entre os resultados, porém os colaboradores da empresa A respondem com mais certeza quanto às características atribuídas.

Gráfico 10. Empresa B - As equipes de alta performance têm por características: comprometimento com os objetivos, espírito de equipe e autogestão, que geram confiança e destaque natural



Fonte: Os autores

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que o presente estudo atingiu os objetivos em sua totalidade, pois obteve resultados satisfatórios na avaliação do desenvolvimento assim como os resultados obtidos a partir da implantação da metodologia equipes de alta performance para as duas indústrias na Cidade Industrial de Curitiba. Foram encontradas características e habilidades fundamentais nos perfis das equipes para consolidar os métodos propostos bem como os impactos causados na vida dos colaboradores a partir do conhecimento da ferramenta e as inúmeras possibilidades que se tornam conhecidas.

Também foi possível, durante o processo, constatar diferentes fases e dificuldades que impactaram a jornada, sendo o maior deles a resistência para a mudança de cultura; no entanto, pode-se perceber que tanto a empresa A como B conseguiram contornar os obstáculos e transformar em lições aprendidas, que contribuíram para o conhecimento e crescimento no desenvolvimento dessas equipes.

Em relação à diferença entre as equipes comuns e as equipes de alta performance, é evidente a distinção da eficácia do trabalho individual, sem ferramentas, metas estabelecidas e parametrizadas, em relação aos times colaborativos com objetivos e valores claros, recursos necessários disponíveis para desempenhar o trabalho além de informações estratégicas com padrões bem definidos focados em resultados. Essas características são evidentes no relato da gestora da empresa A, que descreve essas diferenças entre as fábricas da mesma empresa.

Por meio das análises, foi possível demonstrar que o fato de as empresas pesquisadas prezarem pelo aperfeiçoamento de seus recursos humanos. Isso faz com que as equipes unam o desejo de potencializar os resultados da empresa ao seu desejo pessoal de crescer e se autodesenvolver junto à companhia para elevar a eficiência corporativa.

Para estudos futuros, a equipe sugere a expansão do tema para outros segmentos da indústria assim como o desenvolvimento e aplicação nos demais setores, além dos que foram mencionados.

Quanto as limitações, destaca-se a carência de bibliografia relacionada ao tema e os livros disponíveis apenas na língua inglesa, o que limitou a exploração teórica. Ademais, pode-se mencionar, diante do cenário imposto pela Covid-19, a adaptação às ferramentas *on-line* para obtenção de conteúdos teóricos, análise de informações,

orientação e debate entre grupos, obrigatórios para o cumprimento dos protocolos da pandemia do novo coronavírus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, O. F. O Desenvolvimento das Equipes de Trabalho no Cenário Atual. Portal Revista PGSSKROTON, 2017. Disponível em: < file:///C:/Users/profe/Downloads/4449-Texto%20do%20artigo-18253-2-10-20180328.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

Chiavenato, I. Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri SP, 2014.

Eisner, M. D. O Jeito Disney de encantar os clientes. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2011, 168 p.

Escorsisn, A. P.; Walger, C. Liderança e desenvolvimento de equipes. Curitiba: Intersaberes, 2017.

Flick, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Trad. Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

Hanna, D. Designing Organizations for High Performance 1.ed. São Paulo: FT Press: 1988, 216 p.

Gonçalves, E. P. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Alínea, 2001.

Hunter, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 17.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Kops, L. M.; Silva, S. F. C e; Romero, S. M. T. Gestão de pessoas: conceitos e estratégias. Curitiba: Intersaberes, 2013, 178 p.

Mandelli, P.; Loriggio, A. Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas. Petrópolis: Vozes, 2017, 200 p.

Mariano, T. L. A. B.; Moscon, D. C. B. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização; um estudo em uma

empresa de contabilidade. Portal Revista Unifacs, 2018. Disponível em: < <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4939>>. Acessado em: 05 abr. 2020.

Neuman, L. W. Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

Richardson, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

Silva, A. dos S.; Ferreira, C. L.; Lopes, R. J. F.; Silva, V. dos S. Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados, Portal UTFPR, 2011. Disponível em: < <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

Soares, M. T. R. C. Liderança e desenvolvimento de equipes. 1.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

Suzuki, T. TPM em indústrias de processo. Nova York: Imprensa Productivity, 1994, 165 p.

Watkins, M. Os Primeiros 90 dias: Estratégias de sucesso para novos líderes, 2.ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, 240 p.

GESTÃO DE ESTOQUE: A IMPORTÂNCIA DE INVESTIR EM UMA GESTÃO ADEQUADA NA EMPRESA DANTI COMÉRCIO DE TINTAS E PRODUTOS AUTOMOTIVOS LTDA

Gabriel Pires de Sa ¹
Janielle Pires de Sá da Silva ²
Nikerie Maas Bonfin ³
Osmir Aguiar ⁴
Chrystian Renan Barcelos ⁵
Ana Maria Muller de Souza ⁶
Camila Pacheco ⁷
Caroline Carvalho Patricio Bezerra ⁸
Cecilia Fabiana da Gama Ferreira ⁹
Debora Egea Vieira Nardelli ¹⁰
Elisete Nunes Araújo ¹¹
Francisco Maurício Bieniacheski ¹²
Patricia Samofal ¹³

Palavras-chave: equilíbrio econômico, gestão de estoque e processos.

Resumo: Gestão de estoque ou também conhecido como controle de estoque, é o processo que administra desde a chegada do material até a sua saída para a venda ou distribuição, é fundamental para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa, o objetivo deste estudo é realizar uma análise de como é feita a gestão de estoque, e indicar possíveis ações com potencial de melhoria na forma como é gerido, juntamente com a empresa Danti distribuidora que abriu seu processo para nós, analisamos as formas que usam para receber e dar baixa no sistema de produtos, a forma que é contabilizada o estoque, e os giros de produtos por data de validade, para ter acesso a essas informações usamos o questionário respondido pelo responsável do local, e chegamos a conclusão que conforme descrito no decorrer do trabalho, hoje o que mais gera um custo para a empresa é uma falta de processo para vender primeiramente os itens com validade menor, a empresa conta hoje com dois funcionários para fazer a separação e despacho da mercadoria, o encarregado e um auxiliar, devido a pandemia,

¹ Graduando em Administração da UniFaesp.

² Graduanda em Administração da UniFaesp.

³ Graduanda em Administração da UniFaesp.

⁴ Docente da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

e para reduzir custos, no momento não está sendo cogitado um novo funcionário, sendo assim, os mesmos fazem o que está ao alcance.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Estoque é uma atividade muito importante nas empresas atualmente, principalmente para aqueles estoques onde o giro de mercadoria é baixo, com armazenagem a longo tempo, o que pode resultar prejuízos para a organização. Com ela é possível organizar e otimizar o espaço, permitindo ter uma visão mais clara e objetiva de todo o material que a organização possui, possibilitando também um maior planejamento no controle de entrada e saída de mercadorias, visando uma redução de furos, desperdícios, perdas e desvios, as empresas devem sempre estar atentas ao controle de estoque, independente do seguimento.

Como dentro de uma organização, uma função está ligada a outra na maioria das vezes, pode haver uma dificuldade maior em localizar onde está ocorrendo o erro e somente após identificá-lo é que poderá ser analisado e resolvido, com isso, será feita uma revisão para encontrar um ponto de partida, de onde será possível traçar estratégias e criar um planejamento, para que seja realizada a diminuição de tais erros e a empresa possa manter um estoque mais estruturado e com um vínculo melhor com os demais setores e colaboradores, sendo assim, compreendendo também os benefícios que uma boa gestão de estoque pode trazer para a empresa.

Um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoques é o grande impacto financeiro que é possível alcançar através do aumento da eficácia e eficiência das operações da Organização (BORGES et al, 2010).

A armazenagem também é muito importante e junto com uma gestão eficiente terá o controle do local armazenado, o quanto estocar e quais os meios de transportes utilizados, seja utilizando algumas técnicas de gestão de estoque ou as ferramentas disponíveis, vale ressaltar o grande impacto financeiro que pode causar com um bom planejamento do armazenamento e também o vínculo com o cliente.

O objetivo deste trabalho visa estabelecer uma maneira de organizar e estabilizar o estoque da empresa Danti, analisando ferramentas utilizadas e funções específicas com o intuito de otimizar os processos e diminuir as perdas e desperdícios, sejam por erros de lançamentos de nota, envios e materiais vencidos, por erro humano ou por resultado de algum sistema falho. Através da análise poderá ser identificado o

problema e apresentada uma possível solução para o mesmo. Atualmente com o avanço da tecnologia, podemos encontrar as mais diversas ferramentas de estoque, auxiliando os métodos já existentes, neste artigo iremos destacar os métodos Curva ABC, Just In Time, Custo médio, PEPS (FIFO), UEPS (LIFO) e Custo de reposição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas abordados nesse referencial teórico, estão relacionados à gestão de estoque, com o intuito de explorar seus métodos e conceitos, sendo eles: Estoque, Classificação de estoque, Avaliação de estoque, Giro de estoque, Armazenagem, Codificação de materiais, Treinamento e Just in time.

2.1 ESTOQUE

O conceito de estoque está relacionado a materiais ou produtos que uma organização mantém fisicamente disponível para atender futuras demandas, podendo ser de diferentes materiais, dependendo do ramo e o porte da empresa.

Para Chiavenato (2005, p. 67) "o estoque constitui todo o sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos/serviços".

Os estoques são os materiais que a empresa necessita utilizar para os seus negócios, algumas organizações utilizam o estoque em caso de oscilações, outras utilizam para se prevenir e evitando prejuízos por falta de produto.

Uma estocagem correta tem uma importância muito grande dentro de qualquer organização, influenciando diretamente no funcionamento interno, podendo ser prejudicial ou favorável de acordo com a maneira de como é tratada.

Segundo Arnold (1999, p. 265), o estoque constitui grande parte do patrimônio líquido de uma empresa, sendo ele necessário para a fabricação e vendas do produto, por isso, o gerenciamento tem grande impacto econômico, tendo grandes perdas quando é mal administrado.

Um bom exemplo é quando uma empresa trabalha com materiais com prazos de validade, com uma má gestão os materiais podem acabar estragando e gerando prejuízo para a organização, mas por outro lado, quando bem administrado, pode gerar benefícios tanto econômicos quanto de flexibilidade.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DE ESTOQUE

Uma classificação de materiais clara e eficiente beneficia na administração do estoque, permitindo ao administrador ter uma visão melhor e mais detalhada de tudo, possibilitando ter uma gestão mais prática e assim tornando mais fácil de tomar decisões a respeito dos materiais na empresa estocados.

Chiavenato (2005) afirma que: Os estoques podem ser classificados de acordo com os mesmos critérios de classificação de materiais: 1. Estoques de matérias-primas (MPs). 2. Estoques de materiais em processamento (ou em vias). 3. Estoques de materiais semi-acabados. 4. Estoques de materiais acabados (ou componentes). 5. Estoques de produtos acabados (PAs). (CHIAVENATO, 2005, p. 69).

Uma boa classificação é feita pelo peso, tipo, uso, dimensão, sendo cada um armazenado e mapeado em seu respectivo local, assim não sendo confundido com outro e deixando de gerar confusão, também ocupando corretamente o espaço disponível.

Segundo Viana (2000) são três os atributos para um bom sistema de classificação, sendo eles a praticidade, abrangência e flexibilidade, deixando os materiais de forma bem organizada mas não deixando de ser simples e de fácil entendimento, facilitando para que o gestor possa atuar corretamente e sem complicações e também deixando brechas para uma possível melhoria do sistema de classificação.

2.3 AVALIAÇÃO DE ESTOQUE

Atualmente o controle de estoque é feito através do computador, onde é possível controlar a quantidade de materiais estocados, seja em valores ou em volume físico.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 111) “a avaliação dos estoques é o levantamento do valor financeiro dos materiais – desde as matérias-primas iniciais e os materiais em processamento semiacabados ou acabados, até os produtos acabados -, tomando por base o preço de custo ou o preço de mercado”.

Segundo Dias (2010, p.150), afirma que:

(...) a avaliação de estoque deverá ser realizada em termos de preços, para proporcionar uma avaliação exata do material e informações financeiras atualizadas. A avaliação dos estoques inclui o valor das

mercadorias e dos produtos em fabricação ou produtos acabados. Para se fazer uma avaliação desse material, tomamos por base o preço de custo ou de mercado, preferindo-se o menor entre os dois. O preço de mercado é aquele pelo qual a matéria prima é comprada e consta da nota fiscal do fornecedor. No caso de materiais de fabricação da própria empresa, o preço de custo será aquele da fabricação do produto. (DIAS, 2010, p.150)

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), a avaliação dos estoques pode ser feita de quatro métodos diferentes; custos médios, avaliação pelo método PEPS (*first in, first out*), avaliação pelo método UEPS (LIFO), avaliação pelo custo de reposição. Citando cada uma delas abaixo:

- Custo Médio: método mais utilizado, ele se baseia no preço médio de todas as retiradas do estoque;
- PEPS (FIFO): a sigla PEPS é a abreviação da frase “primeiro a entrar, primeiro a sair”, do inglês FIFO: *first in, first out*. A avaliação é feita pela ordem cronológica das entradas em que foi recebido o pedido, ou seja, o primeiro material a entrar e também será o primeiro a sair. Indicada para estoque que tem alto giro de produtos;
- UEPS (LIFO): a sigla UEPS é a abreviação da frase “último a entrar, primeiro a sair”, do inglês LIFO: *last in, first out*. A saída do estoque é feita pelo preço das últimas peças a entrar no almoxarifado. Este método se torna o mais adequado em períodos inflacionários, por uniformizar os preços dos produtos em estoque para o mercado consumidor; e
- Custo de reposição: o valor do estoque é sempre ajustado conforme os preços do mercado.

2.4 GIRO DE ESTOQUE

O giro de estoque é basicamente onde será calculado e mapeado a circulação de mercadorias, desde quantas vezes foram vendidas ou até mesmo quantas vezes foram repostas, demonstrando se há um equilíbrio correto dentro da organização.

Um equilíbrio correto nada mais é do que o tanto que é vendido e o tanto que é comprado, aumentando conseqüentemente o giro do estoque. Para uma gestão adequada disso, é importante calcular e mapear corretamente o giro, por exemplo, se

alguma mercadoria tem uma frequência alta de vendas, o correto é que tenha uma frequência alta de compras ou fabricação da mesma, assim tendo um equilíbrio correto, porém, se uma mercadoria tem baixa rotatividade e ainda assim tenha uma grande frequência de compra, não estará em equilíbrio, pois, por não se tratar de uma mercadoria que sai em uma quantidade razoável, o estoque dela permanecerá grande, assim aumentando os custos de armazenamento e ainda ocupando muito espaço.

De acordo com Dias (2010, p. 65), giro de estoque é “uma relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto” que pode ser calculado pela fórmula:

$$\text{Giro} = \text{Consumo médio} / \text{Estoque médio}$$

Para Viana (2010, p. 160) giro de estoque ou índice de rotatividade (IR) “indica quantas vezes o estoque foi renovado no ano”, ou seja, é definido como o estoque é totalmente renovado, normalmente é calculado anualmente, podendo ser calculado pela fórmula:

$$\text{IR} = (\text{CM 1} + \dots + \text{CM12}) / [\text{VE1} + \dots + \text{VE12}] / (12)$$

Onde:

CM1= Consumo no primeiro mês;

VE1 = Valor de estoque no primeiro mês.

Esse índice de rotatividade fornece fundamentos para a “aferição do comportamento do estoque, por meio da comparação com índices de anos anteriores ou mesmo com índices de empresas congêneres, fornecendo subsidio valioso para ações e decisões necessárias” (VIANA, 2010 p.161).

O processo de avaliar quais dos produtos tem uma demanda maior ou menor, em alguns casos pode ser trabalhoso de se fazer, porém, com uma boa visão e estratégia, poupará custos desnecessários para a empresa, pois, além de ocupar espaço desnecessário, materiais demais que tem uma baixa rotatividade, se forem perecíveis ou com datas de validade, irão acabar estragando ou vencendo, assim, ocasionando em prejuízo para a empresa.

2.5 ARMAZENAGEM

A armazenagem dos produtos tem um papel muito importante dentro de qualquer empresa. É nela que será investido uma grande quantidade de verba para assim poder gerar lucro para a empresa.

“Um método adequado para estocar matéria-prima, peças em processamento e produtos acabados permite diminuir os custos de operação, melhorar a qualidade dos produtos e acelerar o ritmo dos trabalhos” (Dias, 2010, p. 144).

Planejar e organizar como será armazenado o estoque tem uma necessidade grande devido ao fluxo que será utilizado, devendo ser feito de uma maneira flexível e de fácil acesso, sendo necessários equipamentos (Empilhadeira e paletes) se necessários. Analisar bem o galpão ajudará a organizar ainda mais a armazenagem, tanto horizontalmente quanto verticalmente, utilizando e aproveitando o máximo de espaço possível, sem deixar de ser organizado e bem mapeado.

2.6 CODIFICAÇÃO DE MATERIAIS

A codificação de materiais nada mais é que a identificação dos mesmos, é a atribuição de uma identidade ao produto desejado.

É segunda etapa da classificação de materiais, onde consiste na atribuição de um código representativo ao produto, sendo assim, é possível identificar um produto pelo seu número e/ou letras e suas características.

Seu objetivo é padronizar os dados, afim de facilitar na localização dos produtos de maneira ágil e eficaz.

Segundo Fernandes (1981, p.148), “A codificação do material também veio facilitar e simplificar as operações dentro das empresas uma vez que com um único código podem ser identificadas as características do material, bem como todos os registos deste realizados na empresa. O código tornou-se tão mais necessário quanto maior for o universo da empresa e dos materiais”.

Existem 3 tipos de codificação usados na classificação de material, são elas:

- Sistema Alfabético: Este processo representa os materiais por meio de letras. Foi muito utilizado na codificação de livros (Método de Dewey). A sua principal característica é conseguir associar letras com as características do material (Fernandes, 1981, p.148).

- Exemplo de aplicação do sistema alfabético:
- P - Pregos
P/AA - Pregos 14 x 18 - 1 1/2 x 14
P/AB - Pregos 16 x 20 - 2 1/4 x 12
P/AC - Pregos 30 x 38 - 3 1/4 x 8
- Sistema Alfanumérico: É um método que como o próprio nome indica usa letras (sistema alfabético) e números (sistema numérico) para representar um material (Fernandes, 1981, p.148).
- Sistema numérico: Este sistema, também conhecido como sistema decimal ou nominal, é, de todos os métodos de codificação de material, o que tem um uso mais generalizado e ilimitado. Devido à sua forma simples e à facilidade de organização que oferece, este é também o sistema mais utilizado pelas empresas. Este sistema tem por base a atribuição de números para representar um material (Fernandes, 1981, p.149).

Além dos três tipos de codificação, existe também outro método que é muito comum nos supermercados. Trata-se do código de barras, no qual é feita a leitura por meio eletrônico, nele contém informações do produto (ou do item), assim, permite fazer a leitura isoladamente e estabelecer de qual tipo pertence.

2.7 TREINAMENTO

Usado para aprimorar habilidades e conhecimentos sobre determinado processo, produto e conhecimento, entre várias outras áreas, relacionado tanto ao profissional quanto ao pessoal, sendo aplicado com materiais teóricos e prática.

Muito utilizada em empresas para aumentar a capacidade do funcionários e agregar mais a empresa, pois a empresa investindo, tem o retorno no aumento da produção como o funcionário cria algumas habilidades com o processo, fica mais fácil e mais ágil, assim as duas partes ganham, o funcionário por conhecimento e a empresa com a produção em escala.

Segundo Chiavenato (2010)

“Treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais”

Marras (2011) defende que Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Assim, algumas habilidades são alteradas para maior produtividade, pois o profissional a treinar, analisa os processos e os aperfeiçoa.

2.8 JUST IN TIME

É uma técnica japonesa desenvolvida na Toyota, foi criada com o intuito de evitar ou eliminar desperdícios. É possível trabalhar com o estoque mínimo, assim, reduz a quantidade de perdas e a entrega dos produtos em tempo hábil.

Segundo Corrêa, Gianesi (2013, p. 56),

O Just in Time (JIT) surgiu no Japão, nos meados da década de 70, sendo sua ideia básica e seu desenvolvimento creditados à Toyota Motor Company, a qual buscava um sistema de administração que pudesse coordenar a produção com a demanda específica de diferentes modelos e cores de veículos com o mínimo atraso.

A ferramenta tem se tornado uma ótima opção para as empresas que buscam reduzir custos, com a aplicação correta é possível que os gestores possam ter uma visão geral dos estoques.

Segundo Corrêa e Gianesi (2013, p. 57), “O sistema JIT (Just in Time) tem como objetivo fundamental a melhoria contínua do processo produtivo. A busca por estes objetivos dá-se, através de um mecanismo de redução dos estoques, os quais tendem a camuflar problemas.”

Através da técnica aplicada, é possível detectar os problemas na administração do estoque e juntamente com os responsáveis do estoque os gestores tem a possibilidade de solucionar os problemas de má gestão.

Para Viana (2010 169p.) “Os elementos principais do *just time*, entre outros, são: ter somente o estoque necessário e melhorar a qualidade tendendo a zero defeito”.

2.9 CURVA ABC

É uma classificação por grau de importância da mercadoria, isso vem a facilitar na análise quando é necessário, assim facilitando em separar o produto que agrega maior valor para a instituição. É separada por 3 classificações, A com 80% do valor, B correspondendo a 15% e C a 5%, assim é criada uma estratégia para saber quais são as prioridades.

Segundo o autor Carvalho a curva ABC é um método de classificação de informações, para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número (Carvalho, 2002).

Como o produto com maior impacto é normalmente de um valor alto tem em pouca quantidade, pois também tem um giro menor.

A classificação ABC ou curva de Pareto é um método de diferenciação dos estoques segundo sua maior ou menor abrangência em relação à determinação fator, constituindo em separar os itens por classes de acordo com sua importância relativa (TUBINO, 2000)

É feito uma análise com essas informações e a classificação B e C, normalmente é o que ocupa uma maior parte no estoque mais que não traz um retorno como os que tem uma menor quantidade.

3 METODOLOGIA

3.1 PESQUISA

Existem inúmeros motivos de realizar uma pesquisa, onde a curiosidade do ser humano faz com que ele busque e se aprofunde sobre um determinado tema.

Para Gil (2007, p.17),

“A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra

em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”.

É com esse desejo de conhecer que descobrimos e aprendemos, aprimorando nosso conhecimento, por meio que a pesquisa nos oferece.

3.1.1 Tipos de pesquisas

Há diferentes tipos de pesquisa, onde se enquadram conforme o pesquisador deseja se aprofundar, varia de acordo com o seu propósito e objetivo. Todas as pesquisas no âmbito acadêmico podem se considerar científicas, de acordo com seu objetivo devem ser categorizadas em metodologias diferentes.

O presente artigo científico foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados livros, artigos e sites da Internet.

Conforme Boccato (2006, p. 266),

“A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.”

Segundo Gil (2002, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

A pesquisa bibliográfica é utilizada em quase todos os tipos de estudos, além de possibilitar o estudo do tema ela também permite o aprofundamento teórico, por não ter regra pode existir casos que são utilizadas somente fontes bibliográficas.

3.1.1.1 Pesquisa qualitativa

O método qualitativo foi escolhido na intenção de interpretar e compreender o universo estudado, consideramos ser o mais apropriado para o tipo de análise a ser realizada, de caráter exploratório, no qual não requer a utilização de números e técnicas estatísticas. Será realizado também um estudo de caso na empresa Danti.

A pesquisa qualitativa corresponde a obtenção de dados da vida real, sendo necessária a interpretação dos dados que se apresenta, pode-se dizer que é o tipo de pesquisa mais utilizada.

Rodrigues e Limena (2006, p. 90) definem a abordagem qualitativa como:

“Quando não emprega procedimentos estatísticos ou não tem, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos. É utilizada para investigar problemas que os procedimentos estatísticos não podem alcançar ou representar, em virtude de sua complexidade. Entre esses problemas, poderemos destacar aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos, atitudes de indivíduos ou de grupos. Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias.”

Para Martinelli (1999, p.115): A pesquisa qualitativa se insere no marco de referência da dialética, direcionando-se fundamentalmente, pelos objetivos buscados. O desenho da pesquisa qualitativa deve nos dar uma visibilidade muito clara do objeto, objetivo e metodologia, de onde partimos e onde queremos chegar.

A técnica a ser utilizada na coleta de dados é a aplicação de um questionário, que abrange questões abertas e que através de autorização da empresa Danti, será respondido pelo Leonel Witkowski, responsável pela logística.

3.1.1.2 Pesquisa quantitativa

Utiliza-se quantidades, ou seja, os resultados são baseados através de números. São utilizadas quando necessita medir opiniões, sensações, atitudes, frequência de compra, níveis de distribuição, baseados em uma amostra coletada do seu universo (público-alvo).

Os dados coletados influenciam diretamente no resultado da pesquisa, por isso definir a amostra corretamente é extremamente importante para o sucesso da pesquisa.

O principal utilizado nesse tipo de pesquisa são questionários com a maioria das perguntas fechados, dando a opção de o respondente escolher e assinalar entre uma lista de opções.

Os tipos de perguntas usadas com mais frequência se dividem em 6, sendo elas a múltipla escolha, dicotômica, perguntas RU (resposta única), ranking e aberta.

- Múltipla escolha: É permitido responder entre uma ou mais repostas da lista.
- Dicotômica: Existem somente 2 opções de escolha, podendo escolher somente uma, por exemplo: “sim” e “não”.
- Perguntas RU: É permitido apenas uma única resposta, sendo utilizada para a coleta de informações mais precisas.

- Ranking: É realizado fazendo um ranking com as respostas disponíveis, sendo por exemplo do melhor para o pior.
- Aberta: Este meio deixa em aberto para o respondente responder da maneira que achar adequada, podendo por uma limitação, como um número máximo de caracteres.

Com a pesquisa finalizada e os dados coletados e processados, a pesquisa pode parecer que foi fácil e o resultado obvio em alguns casos, mas a pesquisa quantitativa só tem sentido quando os objetivos e problemas estão bem definidos, sendo assim, só se utiliza a pesquisa quantitativa quando se tem conhecimento das qualidades e o controle sobre o tema a ser pesquisado está bem trilhado. (Silva & Simon, 2005).

3.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados nada mais é que as ferramentas a serem utilizadas e que permitirão a coleta, levantamento e por fim, o tratamento das informações. Para cada tipo de pesquisa é selecionado o instrumento adequado, não existe um instrumento determinado como o melhor.

3.2.1 Entrevista

É o processo onde se utiliza para conhecer ou coletar informações de pessoas ou empresas, contendo o entrevistador e o entrevistado, sendo individual ou em grupo, tem diversas funções podendo ser usado em contratações, pesquisas entre outros. Assim o entrevistador monta uma análise com relação ao que lhe foi fornecido pelo entrevistado e repassa a empresa, com a escolha ou solução.

Segundo Guimarães & Arieira (2005) a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações.

A palavra sendo bastante ligada a entrevistas de empregos pelos grandes autores pode ser ligada também a pesquisas de campo, pois os pesquisadores, fazem uma entrevista com os entrevistados, as vezes ou pouco mais longa pois mesmo com um roteiro durante a pesquisa notando algumas respostas podem surgir novos

questionamentos, as vezes não com maior sucesso de respostas como de uma empresa, mas com as mesmas finalidades e resultados.

3.2.2 Questionário

Uma ferramenta muito usada para obter informações, é desenvolvida conforme a necessidade solicitada, não existe um padrão específico para a mesma, é moldada conforme necessário, além também da forma como vai ser aplicada, se por formulário físico ou formulários online. Podem conter perguntas abertas, que renderam um ou mais números de resultados, fechadas que já são mais diretas ou mistas que contém as duas formas.

Gil (2009), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Sendo assim com as informações coletadas, é gerado um relatório, ou uma análise para que sejam validos.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Danti Comércio de Tintas e Produtos Automotivos Ltda., está localizada na Rua Aníbal Borba Cordeiro - Área Industrial, Campina Grande do Sul – Paraná, Brasil, é uma distribuidora de produtos automotivos e imobiliários. Fundada no ano 1992, inicialmente dedicou-se a vender uma marca muito conhecida na época, o que acabou influenciando positivamente, outras empresas foram sendo representadas, a parceria criada foi de tanto sucesso que em pouco tempo a empresa se tornou referência em distribuição no Paraná. Atualmente trabalha com uma variedade de marcas e produtos, atuando de forma bastante expressiva no mercado paranaense.

Em 2001 o fundador Clovis Sganzerla, viu uma grande oportunidade no mercado automotivo com um produto que nesse ramo é utilizado e conhecido como “Massa Plástica Cinza”, ele investiu e desenvolveu a 2001 Produtos Automotivos Ltda., inicialmente com produtos de reparação automotiva para um segmento até então,

ocupado por poucas marcas. Até o ano de 2011 a 2001 era exclusivamente vendida pela Danti, a partir desse momento os sócios que eram os mesmos, decidiram que a 2001 seguiria seus passos sozinha, então foi criada uma equipe própria para atender e solucionar todos os tópicos que surgiam conforme seu crescimento. Nesse ano também foi lançado a “Cola Plástica Branca”, hoje chamada de “Adesivo Superior”, foi ela quem impulsionou toda a reformulação estética da marca. Com as mudanças, em apenas dois anos a empresa se mudou para uma área fabril com mais de 1500 metros quadrados instalada em Campina Grande do Sul, estado do Paraná. Atualmente a 2001 pode ser encontrada em todos estados do Sul do Brasil, com forte presença no mercado, alguns estados no Centro-Oeste, e por lojas no Paraguai. Visa estar em todo o mercado Brasileiro, mas hoje, já é uma das principais marcas do ramo.

Em meados de 2017 os sócios notaram a oportunidade de também entrar no mercado imobiliário com a marca própria, e desenvolveram a “Massa Corrida” com uma saída muito expressiva e vendida somente pela Danti, em 2018 foi criada a Lar Química, hoje com dois anos, estamos em muitas lojas na grande Curitiba, regiões metropolitanas e no norte do Paraná.

Os sócios também em 2018 autenticaram o Grupo Sganzerla, que centraliza as três empresas por serem das mesmas famílias, cada uma segue com seu seguimento, mas com um mesmo objetivo, chegar cada vez mais longe.

4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

1- Como é feito o controle de estoque?

É feito por alimentação ao sistema através de contagem manual, o dado adicionado ao sistema é somente a quantidade e o código de fábrica, assim que a mercadoria chega à empresa é feito a conferencia e entrada da nota, a baixa é feita automaticamente quando uma nota é faturada ou por ajustes devido a alguma distorção.

- **Análise**

A Danti trabalha com esse sistema a 3 Anos, é um sistema que engloba toda a empresa, bem completo mais que as funcionalidades dele ainda não foram totalmente utilizadas por não ter alguém responsável em especifico pelo controle de estoque, hoje

temos um funcionário do financeiro que faz os ajustes no sistema e as alterações de cadastro, e o responsável da logística que é quem passa as informações com questão as notas de entrada ou alterações de sistema.

2- Quais as ferramentas utilizadas no controle de estoque?

Hoje a ferramenta usada é o sistema chamado Citel, é alimentado manualmente com as informações contidas na nota fornecida pelo nosso parceiro comercial ou protocolos internos para erros durante a venda que acaba ocasionando a devolução da mercadoria.

- **Análise**

Sem um controle eficaz do estoque, acabam gerando furos para a empresa, algumas empresas do ramo utilizam o leitor de código de barras que seria uma forma simples e mais rápida para a verificação das informações, assim contendo menos erros nas contagens de itens, para as questões de devolução todos os setores envolvidos tem como prioridade as entradas das notas pois mexendo no produto a ser vendido pela empresa, está se envolvendo o capital empresarial.

3- Quais os tipos de estoque que a empresa possui e quais itens são armazenados?

Possui somente estoque de produto acabado, são diversos itens na linha automotiva e imobiliária.

- **Análise**

A Danti trabalha com uma média de venda, o sistema já citado faz uma média com as informações disponibilizadas pelo comprador e dá um orçamento do que é necessário, mas é de responsabilidade do comprador analisar se o período é de campanha ou de vendas acima do esperado, infelizmente como em qualquer outra empresa imprevistos acontecem, e como trabalha com fornecedores fixos e de grande maioria são diretamente negociações com fabricantes, alguns produtos acabam tendo falta. Por ser uma distribuidora de várias marcas seu estoque é razoavelmente grande, pois gira em torno de 2000 produtos sem contabilizar a quantidade de cada item, então

é uma quantidade grande para se fazer um levantamento manual sem auxílio de um sistema como o leitor de código de barras.

4- Como é feito o recebimento do material?

Com a nota do fornecedor a mercadoria fica no aguardo para conferência, assim que o responsável ou o auxiliar confirmam que batem a quantidade e o produto é feito a entrada no sistema, sendo assim a logística guarda o material no devido local e o mesmo fica disponível para algum pedido, caso haja algum produto que o código do fornecedor tenha sido alterado, atrasa um pouco o processo pois esse produto vai para o financeiro onde fica um funcionário que faz as contagens e as alterações quando necessário, somente depois desse item cadastrado é dado entrada.

- **Análise**

Para a diminuição no tempo de entrada da nota, assim que a nota fosse emitida pelo fornecedor, se possível já ter uma cópia com o funcionário responsável pela entrada, assim uma verificação antecipada, pois assim que a nota estivesse na empresa com a mercadoria, as alterações que seriam necessárias já teriam conhecimento, e não somente quando o material chegasse.

5- Como é feita a baixa no estoque?

A baixa é feita quando a nota para o cliente é emitida, nesse momento é automaticamente dado baixa no estoque.

Outra situação é quando se tem nota de devolução emitida pelo cliente ou protocolo de devolução que é um processo interno criado pela empresa, pois haviam erros cometidos pelo setor comercial que o cliente não se disponibilizava a fazer nota de devolução, então para se resolver comercialmente é feito esse protocolo com o erro e dado entrada com a nota de origem.

Ambos assim que a nota é dada entrada no sistema o produto volta para o estoque.

- **Análise**

Conforme várias empresas a baixa é dada via sistema automaticamente, que é o mais indicado pois não está tão aberto a erros, com questão ao protocolo o ideal

seria a nota de devolução mas como a empresa está em um ramo que é muito competitivo e zela pelos clientes, dar importância para essas notas quando geradas, para finalizar o processo o quanto antes, pois caso isso não ocorra essa nota pode se perder e resultando em um furo no estoque.

6- Quais os métodos para avaliar os estoques que a empresa possui?

O sistema faz um levantamento do giro e média de compra, e avalia o acordo comercial fechado com o fornecedor, assim passa um pré-pedido pro comprador analisar, o mesmo faz uma análise se há necessidade de alteração nas quantidades e passa para o fornecedor.

- **Análise**

Diferentes de empresas de comercio varejista, a Danti tem fornecedores fixos que são de grandes nomes no mercado, então os acordos comerciais são feitos por trimestre, 6 meses ou anual, tem seus pros e contras, pois caso haja uma negociação maior, acima do acordado esses produtos não entraram na tabela de descontos assim saindo mais caro para a empresa, e como os fornecedores já tem uma marca consolidada, muitas vezes não conseguimos acordos, então a compradora tem que ser muito minuciosa na análise para não haver essas situações.

7- A Danti utiliza a classificação ABC?

Não utiliza.

- **Análise**

Conversando com a gestão, não veem a necessidade pois tentam implantar outros métodos mais simples, mas pela correria no dia-a-dia não conseguem um comprometimento dos funcionários.

8- Como é feito o inventário? Qual o benefício de utilizar esse método?

É feito inventário cíclico, é feito diariamente, em algumas marcas e alguns produtos em específico, não é usado nenhum critério para decidir qual marca será contada, é conforme a necessidade.

- **Análise**

O inventário cíclico é o mais difícil de praticar, pois é a contagem de produtos com maior frequência, sendo assim com a quantidade de produtos que a Danti trabalha seria um trabalho diário que hoje não é possível, por não ter funcionários focado somente no estoque, hoje temos um funcionários que é do financeiro mas quando necessário faz a contagem para acertar no sistema, essas contagens necessárias são feitas quando se tem uma venda de um produto específico que está a um tempo sem venda ou após um corte de pedido que o item estava constando em estoque. O comercial solicita a conferência para a logística que confere se o material está mesmo em outro local ou é um furo, caso seja um furo, é solicitado para o funcionário do financeiro verificar novamente se encontra o produto, caso contrário é dado baixa no sistema e o valor fica como um custo para a empresa como perda.

9- Quando verificado que existe uma divergência de estoque, qual procedimento é realizado?

É feito uma busca por que do ocorrido avaria ou afins, depois disso é feito um ajuste manual, nas maiorias das vezes o comercial solicita a conferência para a logística que confere se o material está mesmo em outro local ou é um furo, caso seja um furo, é solicitado para o funcionário de o financeiro verificar novamente se encontra o produto, caso contrário é dado baixa no sistema e o valor fica como um custo para a empresa como perda.

- **Análise**

Hoje devido a pandemia, a empresa está somente contabilizando essas alterações nos produtos, foi colocado um gerente a frente da logística para analisar o processo encontrar o erro e futuramente, impor as alterações para que esse custo se reduza ou até mesmo seja extinto.

10- Existe confiabilidade nos dados informados pelo sistema e ferramentas?

Existe, mas como hoje não tem uma pessoa responsável somente por essa contagem e atualizações no estoque, acabam havendo algumas falhas.

- **Análise**

A empresa solicita para que todos sejam o mais correto e transparente, pois como não temos uma pessoa responsável, não temos quem verifique esses dados diariamente, então quando aberto protocolos e devoluções acompanhar até o final e o mais breve possível, se notar alguma alteração nas quantidades fora do normal comunicar a logística para uma verificação.

11- Existe uma rotatividade de materiais com base na data da sua chegada, tempo de validade ou tipo de produto?

Para os produtos com maior giro, a validade não é colocada em questão, conforme vai entrando o pedido é pego sem distinção. Para os produtos com menos giro é verificado a validade, e assim enviado para o cliente o que tem menor validade que consta em estoque.

- **Análise**

O ideal seria usar o método FIFO que visa mandar para o cliente sempre o primeiro que chegou independente do giro de estoque, pois assim, não terá problemas com as datas de validade.

Um auxílio que seria de grande importância para produtos que estão perto da validade, seria o cadastramento da validade do lote, pois assim seria só programar o sistema para alertar quando se tinha um produto que estava prestes a vencer para campanhas ou possíveis ações antes do vencimento.

5. CONCLUSÃO

Quando o trabalho de pesquisa foi finalizado, constatou-se que, mesmo com o passar do tempo, ter uma boa Gestão de Estoque dentro de uma empresa sempre foi necessário e sempre teve uma importância grande. Uma gestão adequada é necessária para obter uma vantagem competitiva no mercado ou até mesmo para se manter nele, podendo transformar uma empresa incrivelmente, podendo arruiná-la se for mal executada ou então alavancar sua evolução e crescimento. Esse processo pode ser lento e as vezes não muito perceptivo, porém, com o passar do tempo pode-se analisar

bem e identificar quais os métodos foram eficazes e quais não foram podendo assim tomar uma atitude e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

A pesquisa aponta métodos que são muito utilizados em diversas empresas e indicados por diversos autores, assim, auxiliando em uma boa gestão da empresa em questão, apontando práticas que são úteis para diversos tipos de pessoas ou empresas.

Um dos métodos utilizados pela Danti, é uma função disponibilizada pelo sistema que é utilizado na empresa, o Citel. A função fornece um levantamento do giro e média de compra, avaliando o acordo comercial fechado com o fornecedor, passando em seguida um pré pedido para o comprador analisar, assim, se for constatado que está correto, é feita a compra do material informado. Essa prática visa diminuir o tempo entre o pedido e a entrega para o cliente final, evitando um desperdício de espaço ocupado no armazenamento de materiais e de tempo de envio.

A maior função de uma Gestão de Estoque nada mais é que, minimizar os custos que o estoque necessita, pois, com uma gestão inadequada muitos erros acarretam desperdício, assim a empresa acaba sofrendo com prejuízo. Um exemplo seria uma compra de materiais não necessários que tem uma baixa rotatividade de estoque, esses materiais ocupariam um espaço de outro item que teria uma rotatividade maior, e ainda dependendo do produto poderia vir a perder o prazo de validade, assim, estragando e ter que ser descartado.

A Danti realiza um Inventário Cíclico, sendo realizado diariamente de forma aleatória de acordo com a necessidade da empresa. Com esse método é possível verificar todo o estoque armazenado na empresa em períodos pré-definidos, podendo ser verificados diariamente ou semanalmente diferentes tipos de produtos, assim, conseguindo checar todo o estoque sem apresentar falhas grandes no estoque armazenado, e se por acaso houver alguma, terá uma fácil resolução por se tratar de uma quantidade baixa.

Como sugestão sobre o tema gestão de estoque para futuras pesquisas. Aconselha-se a utilização de diferentes métodos de controle de estoque, tendo como principal foco avaliar qual a necessidade da empresa no momento. Como a Curva ABC, que é utilizada em empresas cujos estoques têm uma diferença grande de valor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, 2006. (p. 266)

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Materiais: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. (p. 111)

CORRÊA, HENRIQUE L; GIANESI, IRINEU G. N. Just in Time, MRP II e OPT. 2.ed. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2013. (p. 56, 57)

DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. (p. 150)

FERNANDES, José Carlos de F. - Administração de Material. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1981. (p. 148)

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 17, (p. 44)

MARTINELLI, M. L. (Org.). Pesquisa Qualitativa: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999. (p. 115)

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs.). Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas. Brasília: Líber Livros Editora, 2006. (p.175)

Silva, D. & Simon, F. O. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. Cadernos do CERU, 2(16), (p. 11-27)

VIANA, J. J.. Administração de materiais: Um enfoque prático. Editora Atlas. São Paulo: 2000. (p. 52)

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. 3.ed. Rio de Janeiro: Elzevier, 2010. (p. 367)

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 200. (p. 210)

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. (p. 140)

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011. (p. 133)

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. São Paulo: Atlas, 2010. (p. 65)

VIANA, João José. Administração de materiais - Um enfoque prático. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. (p. 160-161)

VIANA, João José. Administração de materiais - Um enfoque prático. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. 169p.

IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 NA GESTÃO DO COMÉRCIO DA M&I PRESENTES LTDA

Ketelin Luana Macedo¹
Nathalia Gabriela Afonso²
Wimmy Harrison³
Osmir Tadeu Aguiar⁴
Chrystian Renan Barcelos⁵
Ana Maria Muller de Souza⁶
Camila Pacheco⁷
Carlos Eduardo Maran Santos⁸
Edson José Mazarotto⁹
Debora Egea Vieira Nardelli¹⁰
Francisco Maurício Bieniacheski¹¹
Iglê dos Santos Pequeno¹²
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹³
Patricia Samofal¹⁴
Regina Maria Machado¹⁵

Resumo: A pandemia da COVID-19 tem se apresentado como um dos maiores desafios em escala global, o vírus se espalhou de tal maneira que as autoridades tiveram que tomar medidas drásticas e rápidas para conter a disseminação, que representa em nosso país um importante problema de saúde pública. O mercado teve que elaborar estratégias para sobreviver, com uma tendência de inovação e mudança para se adaptar com o novo cenário. O atual estudo foi desenvolvido sobre um pequeno comércio localizado na região de Curitiba. Apresenta como objetivo geral estudar o impacto da pandemia do COVID-19 no comércio M&I Presentes LTDA, analisar e entender como estão lidando com o ocorrido não esperado e compreender quais foram seus métodos para manter o estabelecimento na ativa. Como instrumento de coleta de dados foi realizado uma pesquisa com a gestora do comércio com perguntas relevantes ao estudo. Dessa forma realizamos um levantamento em relação ao estabelecimento sobre quais as maiores dificuldades enfrentadas durante esse processo pandêmico e

¹ Graduada em Administração da UniFaesp.

² Graduada em Administração da UniFaesp.

³ Graduado em Administração da UniFaesp.

⁴ Docente da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

¹⁴ Docente da UniFaesp.

¹⁵ Docente da UniFaesp.

quais ações foram tomadas. Concluiu-se que a empresa estudada necessita de um planejamento de seu fluxo de caixa e suas finanças, caso ocorra imprevistos como este a empresa tenha fundos de reserva para se manter e um gerenciamento de crise seria um bom negócio para tal.

Palavras-Chave: Comércio, Covid-19, Crise, Pandemia.

1. INTRODUÇÃO

Em 2020, o mundo foi assolado por uma das maiores pandemias de sua história: A Covid-19, doença proveniente do vírus da família do Coronavírus e composta por outros 14 tipos de vírus. A disseminação desse vírus começou ainda no final de 2019 na cidade de Wuhan, na China, e desde então o número de casos cresceu exponencialmente, tanto que, em março a Organização Mundial de Saúde (OMS), classificou a doença como pandemia, termo esse utilizado para categorizar uma doença que já se espalhou por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa.

O COVID-19 se espalhou de tal maneira, que governos de diversos países foram forçados a fechar fronteiras, aderir à quarentena e decretar como uma calamidade. No Brasil o primeiro caso veio ainda em fevereiro no dia 26/02/2020 e o primeiro óbito em março no dia 12/03/2020.

No dia 18 de março, o presidente da república Brasileira enviou ao Congresso Nacional um pedido de reconhecimento de estado de calamidade pública com efeitos até 31 de dezembro de 2020. Em coletiva o presidente relata o “sinal amarelo” para o coronavírus. Com 621 casos confirmados o Governo da início então a quarentena.

Afetou a economia em diversos pontos, pois nesse estado de calamidade, apenas os comércios considerados necessários puderam continuar em funcionamento, com horários reduzidos e com restrição de público dentro de cada estabelecimento, marcações de distanciamento, álcool em gel em toda loja, e claro, a máscara.

Com base nesses entendimentos, este artigo tem como objetivo estudar o impacto da pandemia do COVID-19 no comércio M&I Presentes LTDA. Procuramos compreender como estão lidando com este ocorrido não esperado, conversando com os empreendedores e funcionários, sobre as atitudes, decisões, responsabilidades durante esse período e quais foram seus métodos para manter seu estabelecimento na ativa, com fechamento forçado em determinados momentos.

Este trabalho tem como objetivo, apresentar estratégias que possam acrescentar para esses empreendedores melhorarem suas vendas e a forma de lidar com a situação em meio à pandemia. O estudo pode acrescentar e avaliar seus pontos positivos e negativos, e com a situação acrescentaremos informações relevantes para o desenvolvimento do comércio de acordo com a situação atual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da consistência a todo o estudo, ou seja, desenvolve-se uma ideia com uma sustentação em teóricos que falaram e ou estudaram sobre o mesmo assunto. Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p38). “O referencial teórico deve contém um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte das suas escolhas.”

Este artigo foi estruturado em nove tópicos, pandemia, novo consumidor durante a pandemia, crise econômica, preço, inovação, e-commerce, a importância da valorização do comércio local, o mercado brasileiro está preparado para uma crise e reflexos da crise em comércio local.

2.1 NOVO CONSUMIDOR DURANTE A PANDEMIA

A situação atual econômica do país gerou um novo perfil de consumo para os brasileiros. Neste sentido é que de acordo com (ARAÚJO, 2015), aparece um novo consumidor que não quer deixar o seu ganho de padrão de vida, conquistado durante os últimos anos, e por isso surpreendentemente tende a economizar em produtos mais básicos na busca pela permanência de seus pequenos luxos, contrariando o que seria esperado, de que pequenos luxos fossem os primeiros a serem cortados. É por isso que no Brasil assim como na Europa encontra-se um perfil de consumidor diferente o “save and splurge” (algo como econômico e extravagante). Isso quer dizer que o consumidor economiza em produtos de marca nas categorias mais básicas e busca manter os seus gastos em categorias menos essenciais, ou seja, a maneira que o consumidor achou para economizar na crise foi trocar as marcas mais caras por opções mais baratas em categorias mais essenciais.

De acordo com Rocha (2004), além dos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, o comportamento de compra dos consumidores também sofre influência de fatores de 131 naturezas política, econômica, tecnológica, ambiental, assim como,

fatores mercadológicos como o produto, o seu preço, a sua promoção e o seu ponto de distribuição. Já para (COBRA,1997 e KOTLER, 1996), grande essência do comportamento do consumidor mostra que ele é amplamente influenciado pelas perspectivas econômicas do meio em que vive, deixando claro que a formação de um mercado consumidor é feita por pessoas e pelo poder aquisitivo que elas apresentam. Sendo assim, percebe - se que os fatores econômicos são decisivos na determinação do crescimento ou retração do consumo. É por isso que diante de acontecimentos econômicos, que levam á constatação de uma crise econômica, os consumidores acabam tendo que repensar seus hábitos e conseqüentemente tendem a reduzir seus padrões de consumo, restringindo- se á comprar somente o essencial e eliminando o que ele mesmo considera supérfluo.

O artigo “O marketing na crise”, publicado na revista Harvard Business Review, diz que há quatro principais tipos de consumidores na crise. O segmento pé-no-freio que é o mais atingido e corta todo tipo de gasto. O segmento abalado-mas-paciente também economiza em tudo, mas com menos agressividade. O consumidor em situação tranquila mantém o nível de consumo próximo dos níveis pré-recessão, mas fica um pouco mais seletivo com o que compra (e ostenta menos). Já o segmento que vive o presente continua agindo como sempre: sua reação à crise é, basicamente, adiar compras de grande valor (BATISTA, 2016). No entanto a crise muda a maneira com a qual a população se comporta e a divide em públicos que consomem de formas diferentes. Contudo, de uma forma geral, o consumidor está mais atento. “Ele dá mais valor ao seu dinheiro e faz mais pesquisas. Sem dúvida, é necessário ofertar preço, formas de pagamento e atendimento ágil e de qualidade para conseguir efetivar uma venda em época de crise” (BATISTA, 2016).

O aumento da inflação, os escândalos políticos, a gestão do dinheiro público, levam o consumidor a ficar desconfiado quanto ao seu futuro, e a mudar seu comportamento para economizar e se possível poupar para um futuro incerto (FERREIRA, 2015).

2.2 CRISE ECONÔMICA

O choque do Coronavírus se tornou tão devastador, pois atingiu um mercado já fragilizado globalmente, com crises petrolíferas e tensões comerciais entre as maiores economias do mundo, EUA e China. Em função desse cenário, alguns

acreditam que essa seja uma das crises que mais se aproximam à Grande Depressão, considerada uma das maiores e mais graves recessões econômicas já vividas, ocorrida no ano de 1929, após a quebra da bolsa de valores.

A pandemia que tirou a vida de milhares de pessoas ao redor do mundo, praticamente paralisou a economia mundial, isolando todos em quarentena, fechamentos de fronteiras, restrições no comércio, dentre outras medidas. Sendo assim, diversos setores da economia acabaram entrando em crise, com o mercado extremamente reduzido, ou literalmente parado, em outros casos.

No setor aeroviário, o diretor executivo da British Airways, Alex Cruz, descreveu a situação como uma "crise de proporções globais como jamais vimos": "Alguns de nós trabalhávamos na aviação durante a crise financeira global, o surto de SARS e o 11 de setembro. O que acontece neste momento, em decorrência da covid-19, é mais sério do que qualquer um desses eventos".

Ele ainda acrescenta que devido à gravidade da situação, o objetivo das companhias aéreas para esse ano de 2020 não pode ser outro que não a sobrevivência: "Claramente, para todas as linhas aéreas, em âmbito global, o objetivo de 2020 será sobreviver essa crise. Temo que muitas não o conseguirão, e com quase certeza começaremos a ver algumas falências significativas."

O setor petrolífero é outro que sofreu grande impacto nessa pandemia, porém, é importante destacar que esse mercado já estava vivendo períodos conturbados antes mesmo da pandemia, devido à briga constante de países na disputa pelo controle do mercado mundial. É esperado que o consumo global do petróleo vá sofrer uma das maiores quedas da história, seja em função do fechamento de fronteiras, interdição de voos, fechamento de fábricas ou as medidas de contenção do corona vírus.

De acordo com a Bloomberg, a redução da demanda poderá superar os quase um milhão de barris diários perdidos durante a crise de 2008. Um dos fatores que colaboram para essa crise no petróleo, e a guerra de preços lançada pela Arábia Saudita, uma das maiores produtoras da matéria-prima fóssil. No geral, os preços dos barris de petróleo caíram mais de 50% em 2020.

O analista do mercado de energia da JBC Energy, Philip Jones-Lux, explica esse cenário conflituoso e incerto do mercado petrolífero como um problema de oferta e demanda e ainda compara com a crise vivida na recessão de 2008: "Em 2008, tivemos

um choque de demanda, e os inventários cresceram. É provável que esta crise atual tenha um impacto maior, em parte porque ainda há muita incerteza, e em parte por ser uma questão tanto de demanda quando de oferta”.

"O setor está supostamente se preparando para um quadro de 'menos para durar mais', mas o atual mercado e as perspectivas vão além de tudo para que pudéssemos estar razoavelmente preparados, e é provável que vamos ver danos reais se os preços permanecerem na faixa dos 30 dólares por barril."

Por fim, como um alento à tanta adversidade, Stefan Kooths, diretor de previsões do Instituto de Economia Mundial da Universidade de Kiel, na Alemanha, enfatiza: "Mesmo que a crise do coronavírus resulte numa implosão profunda, em termos de produção, as chances de sair desta recessão mais cedo do que mais tarde são muito melhores do que na crise econômica global."

2.3 FORNECEDOR

O período de pandemia trouxe instabilidade não apenas na saúde pública, mas em todos os segmentos. O cenário de crise instalado na economia dos países fez com que muitos pequenos negócios se reinventassem criando estratégias para contornar as dificuldades atuais.

Em pesquisa realizada entre os dias 10 e 20 de Agosto pela Associação Comercial e Industrial de Campo Grande (ACICG) mostra que cerca de 70% dos empresários tiveram seus empreendimentos afetados e 82,4% estabeleceram mudanças na forma de atuar e realizar negócios. Com o isolamento social o e-commerce ganhou alta entre fornecedores e lojistas.

Com o reflexo atual as reclamações sobre a entrega de mercadorias dobram, segundo dados da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON), do Ministério da Justiça, o número de reclamações passou de 21.499 para 44.212, no primeiro semestre do ano, uma alta de 105%. Os lojistas e fornecedores não estavam logisticamente preparados e estruturados para o aumento da demanda durante o isolamento social.

Segundo Machado (2011; p.71), “a agilidade deve medir o tempo de resposta do fornecedor ao pedido de cotação”, isto se trata da capacidade do fornecedor em atender às solicitações do cliente de forma ágil.

Moura (2009) traz que o quesito pontualidade na entrega avalia a capacidade do fornecedor em atender a data de entrega solicitada, em relação a atrasos ou adiantamentos. Este pode ser mensurado em número de dias de atraso ou adiantamento.

2.4 PREÇO

Em meio a pandemia os preços de vários produtos se elevaram em proveito da situação da atualidade, alguns se elevaram o preço por conta da alta do dólar, já outros produtos não existem justificativa plausível.

O mercado cada vez mais competitivo e as constantes mudanças no que diz respeito à lucratividade, têm estimulado empresas a se tornarem cada vez mais competitivas, a fim de sobreviverem e se adaptarem com empresas do mesmo segmento a este novo cenário, fato este que tem gerado nas empresas uma necessidade de utilização de estratégias inovadoras na busca por ações que possibilitem uma maior competitividade (Moreira et al. 2015; Wernke, 2012).

De acordo com Bronzeri e Bulgacov (2014) as estratégias não são estáticas e devem acompanhar as constantes mudanças, visando melhorar a vantagem competitiva da organização.

2.5 INOVAÇÃO

A inovação tem como principal objetivo ir à busca do novo, é um processo estruturado que dá abertura para uma organização lançar novas formas de criar valor, identifica oportunidades tecnológicas, sociais e de mercado, assim nasce a oportunidade empreendedora. O artigo apresenta princípios que baseiam em processos de inovação organizacional na atualidade, que mostra o processo inovador do país em meio à pandemia, analisando e identificando os fatores essenciais com seus pontos fortes e seus pontos fracos.

Esse contexto coloca as micros e pequenas empresas diante de um paradoxo de atuação, uma vez que, por não disporem de recursos suficientes e por enfrentarem problemas de gestão, muitas de suas decisões são tomadas tardiamente (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012).

Empresas de diferente porte e segmentos estão sendo obrigadas a buscar novas alternativas de gestão devido às mudanças como a globalização, a necessidade

de gerenciar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e competitividade, e a formação de redes empresariais. (ARAÚJO, JUNIOR, ZILBER, 2010).

A presidente Dilma Rousseff em um de seus discursos afirma que dará prioridade aos esforços de inovação, e ainda complementa citando: “que este é um ponto sensível que merece atenção e sem o qual não há desenvolvimento nem solução para os graves problemas de saúde que o Brasil enfrenta atualmente...” (INTERFARMA, 2010).

As organizações inovadoras seja ela de pequeno, médio ou grande porte, são aquelas que sempre estão se reinventar, buscando sempre uma forma de encontrar o novo. Incentiva a geração constante de ideias, mesmo as que não saem do papel. Apostam no que não faz sentido numa primeira impressão, olham para onde ninguém está olhando, mergulham em projetos desenganados. Essas empresas não só estimulam como também ajudam as pessoas a pensar diferente (SIMANTOB E LIPPI, 2003).

2.6 E-COMMERCE

Com a transformação digital em um mundo cada vez mais globalizado, a tendência por um comércio eletrônico se mostra cada dia mais impactante tanto para comerciantes como para os consumidores, a facilidade com que se compra pela internet e recebe em casa tem sido um grande diferencial na hora de fazer as compras.

Segundo Mauricio Salvador (2013, p.11), o comércio eletrônico pode ser definido como "uma transação comercial feita através de meios eletrônicos, com transferência de fundos e dados por meios eletrônicos e troca de informações." O autor ainda compara as compras online com o fato de poder ir ao shopping de pijama, dando ênfase à praticidade e o quão prático é esse novo método. Quase uma década antes da descrição de Salvador, Lorenzetti (2004, p.219) já se deparava com essa novidade, ainda sem imaginar a grande proporção que o e-commerce passaria, naquela altura, ele o definiu como: "toda atividade que tenha por objetivo a troca de bens físicos ou digitais por meio eletrônicos. Pode-se acrescentar que existe uma relação entre as partes". O comércio eletrônico já era previsto e interpretado como tendência desde o começo dos anos 2000, fato esse evidenciado pelo que estamos vivendo em 2020.

De acordo com dados da 41ª edição do Webshoppers, o mais completo relatório sobre e-commerce do país desenvolvido pela Ebit | Nielsen, em parceria com a Elo, o comércio eletrônico brasileiro ultrapassou a marca de R\$60 bilhões em faturamento e chegou a marca de 148 milhões em pedidos. “Não por acaso, o resultado do faturamento nos quatro primeiros meses deste ano somou R\$22,9 bilhões, 32% do resultado de todo 2019”, afirmou a líder de Ebit|Nielsen, Julia de Ávila.

O mundo já estava em constante desenvolvimento, caminhando cada vez mais para um comércio eletrônico mais abundante, a pandemia do coronavírus não só virou a chave de vez, mas também mostrou para os empreendedores, que existem diversos nichos a serem explorados, que existe consumidores para todo tipo de serviço e que as oportunidades de negócios estão mais evidentes do que nunca.

2.7 A IMPORTÂNCIA DA VALORIZAÇÃO DO COMERCIO LOCAL

As Micros e Pequenas Empresas (MPEs) são de extrema importância para a economia brasileira, devido a proximidade com seus clientes, empregados, fornecedores e comunidade. As MPEs também respondem por 30% do valor adicionado ao PIB do país.

A força da MPEs é de atividades de Comércio e Serviços, pelo fato de estarem presentes em todos os bairros de todos os municípios brasileiros possibilitando a competitividade entre elas.

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), as MPEs são responsáveis por mais da metade do emprego formal no país, sendo 66% no comércio, segundo levantamento realizado pelo Ministério do trabalho no ano de 2017.

Silva (2004), afirma que no Brasil, uma das principais formas encontradas no combate ao desemprego é a geração de novos negócios, onde desempregados assumem a missão de desenvolver sua própria empresa e com isso gerar renda e em seguida, novos postos de trabalho.

Segundo Oliveira e Oliveira (2006), é importante a contribuição das micro e pequenas empresas, no crescimento e desenvolvimento do País, elas servem de “colchão amortecedor” do desemprego. Estes tipos de empreendimento são uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio e uma opção de emprego formal ou informal.

De acordo com o presidente do SEBRAE e o responsável pelo estudo da FGV Luiz Gustavo Barbosa, ambos reforçam a importância de medidas para proteger as MPEs dos efeitos da queda do consumidor causada pela pandemia atual.

2.8 O MERCADO BRASILEIRO ESTA PREPARADO PARA UMA CRISE?

Entre os dias 27 de março e 5 de abril o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou a pesquisa Covid-19 – Gerenciamento de Crises e o Papel dos Administradores nas Organizações, disponível no Portal do Conhecimento do IBGC e conta com a participação de 205 profissionais.

A pesquisa mostra que 90,2% dos entrevistados acreditam que as empresas não estavam preparadas para lidar com uma crise como a da atual pandemia, que exijam o isolamento social e a paralização total ou parcial das operações.

Em momentos ruins ou bons, seu plano exige; uma análise da situação, objetivo, estratégia, tática e um orçamento realista. (MARCONI, 2000, p.55)

Varejistas ainda afirmam que poderiam ter se preparados previamente para a crise, implantando e-commerce, acompanhado o cenário em outros países, ter antecipado a compra de materiais de limpeza, álcool em gel, equipamentos de EPI e ter um fundo de reserva para crises.

Administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem as adoções imediatas, assim que se tornem explicitadas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. (ROSA, 2001, p. 101)

Segundo o diretor geral do IBGC, Pedro Melo, o cenário atual terá efeitos positivos, bem como considerar a implementação de uma governança voltada à gestão de crises, e maiores investimentos em tecnologia. São transformações ágeis e ao mesmo tempo profundas.

Por fim lembramos a importância de ter um planejamento e uma equipe responsável pelo sistema de gestão de crise. Roberto de Castro de Neves cita em seu livro, planejamento. Se a empresa não tiver um Sistema de Comunicação Empresarial Integrada, tendo embutido um Sistema de Gerência de Crise (SGC), precisa ter, pelo menos, um plano de contingência. (Neves, 2002, p.22).

2.9 REFLEXOS DA CRISE EM COMÉRCIO LOCAL

Com maior parte dos estabelecimentos ainda fechados e outros com restrições por conta da pandemia do Covid-19, especialistas acreditam que o comércio pode levar um ou até dois anos para recuperar o fluxo de vendas.

O comércio foi diretamente impactado por conta do protocolo ao combate da covid-19, segmentos inteiros foram fechados, e aos comércios considerados essenciais puderam abrir com algumas restrições, tais como, reduzir o número de consumidores dentro dos estabelecimentos e reduzir o horário de funcionamento também.

A retomada dependerá dos decretos de cada cidade, porém o que mais preocupa é que as vendas não reajam tão rápido, pois o consumidor ainda terá receio de ir às ruas.

Segundo Marconi (2000, p. 102) ao conhecer seu mercado, o público que o constitui e o que ele quer, você estará em uma forte posição antes, durante e depois de uma crise. A força vem de suas informações, e conhecimento e poder.

Por fim não sabemos quanto tempo à crise vai durar. Mas a única certeza que podemos ter é que ela vai acabar, e para isso teremos que sim batalhar muito para reconquistar nosso lugar no mercado.

3. METODOLOGIA

A metodologia mostra às formas dos procedimentos para orientar na pesquisa e atingir um determinado fim, definindo seus métodos científicos ela é capaz de proporcionar uma análise do mundo através do conhecimento.

A metodologia trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos para se atingir a realidade teórica e prática, pois essa é a finalidade da ciência (DEMO, 1985).

Podemos considerar a metodologia científica como uma ferramenta maior que agrega vários meios que auxiliam na realização da pesquisa científica. Que ajuda nas questões éticas e legais, que ajuda a delimitar os temas e não deixa fugir do proposto, ou melhor, ajuda a deixar obvio as decisões, os meios e a questão a ser trabalhada para que não haja uma extensão desapropriada do assunto proposto, tampouco um desfalque. Destarte Rodrigues (2006, p.19).

Para Gil (1999), o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja

considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento.

3.1 PESQUISA

A pesquisa em si, geralmente parte de um problema ou de uma dúvida, em busca de uma solução ou uma resposta. Utiliza-se o método científico, também para ter uma obtenção de descobertas e conhecimentos dentro de determinado assunto.

Segundo Gil (2007, 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.

Pesquisa é a exploração, é a inquirição, é o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade. A pesquisa é definida como uma forma de estudo de um objeto. Este estudo é sistemático e realizado com a finalidade de incorporar os resultados obtidos em expressões comunicáveis e comprovadas aos níveis do conhecimento obtido (BARROS; LEHFELD, 1990, p. 14).

3.1.1 Tipos de Pesquisa

Encontram-se várias classificações ou caracterizações de tipos de pesquisa, porém para cada tipo de problema é necessário utilizar métodos diferentes para atingir os objetivos almejados.

De acordo com Rodrigues (2007), os métodos de pesquisa usualmente adotados para coleta de dados incluem técnica de elaboração e avaliação de entrevistas, observação, questionário contendo perguntas abertas, perguntas fechadas e de múltiplas escolhas e formulários, e estes são adotados pelo pesquisador baseado no tipo de pesquisa a ser realizada.

3.1.1.1 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa tem seu enfoque na qualidade das informações para entender determinados "fenômenos", para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Por tanto, é importante destacar a flexibilidade com

que a pesquisa trabalha os fatos, uma vez que não tem compromisso quantitativo, estatístico. Stake (2011) deixa claro que a investigação qualitativa é interpretativa, experiencial, situacional e personalística.

Os objetivos das pesquisas qualitativas estão em estudar fatos não estatísticos, ela se aprofunda mais nas situações através de impressões pessoais, pontos de vistas e opiniões dos entrevistados, dentre outras possibilidades que possam garantir o maior número de informações para explicar o porquê das coisas, sem a necessidade de mensurar algum tema, mas sim descrevê-lo.

Ainda de acordo com Godoy (1995), a definição da pesquisa qualitativa, a forma como ela se aplica e os resultados esperados estão baseados na obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa qualitativa dá ao pesquisador a liberdade para agir por diferentes meios e abordagens, segundo Stake (2011), não existe uma única forma de pensamento qualitativo, mas uma enorme coleção de formas: ele é interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico. E nesse sentido, cada pesquisador fará a pesquisa à sua maneira, porém com muito enfoque na sua interpretação pessoal. A liberdade com que as informações são trabalhadas descritas por Stake, é confirmada na visão de Minayo (2006), onde ela ressalta que a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados, um nível de realidade não visível e que precisa ser exposta e interpretada primeiramente, pelos próprios pesquisados.

A forma como uma pesquisa vai ser realizada ou o método com que os dados serão coletados podem ser diversos, depende principalmente do tema a ser analisado, porém, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada (Godoy, 1995).

3.1.1.2 Pesquisa Quantitativa

De forma oposta à pesquisa qualitativa, a pesquisa quantitativa é conclusiva, tem por objetivo mensurar uma determinada informação e entender a dimensão de uma situação, em outras palavras, esse tipo de pesquisa busca traduzir em números as

opiniões e informações desejadas para posteriormente validar uma determinada hipótese, através de gráficos, tabelas, ou algum outro modelo padronizado de estudo.

Na visão de GIL (2002), Nas pesquisas documentais de cunho quantitativo, após o tratamento estatístico dos dados, têm-se, geralmente, tabelas elaboradas e, com base na análise e na interpretação dessas tabelas é que se procede ao teste das hipóteses estatísticas. Com essa visão mais direta e precisa dos dados, os pesquisadores podem expor melhor as informações, principalmente quando o objetivo da pesquisa é se convencer e se direcionar para alguma decisão específica.

Por fim, ainda segundo o autor, nos levantamentos, contudo, a preocupação do pesquisador é a de descrever com precisão essas características, utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados, tais como questionários e formulários, que conduzem a resultados de natureza quantitativa. Dessa forma, a ordenação lógica do trabalho fica facilitada e pode-se partir facilmente para a redação do relatório.

A pesquisa quantitativa é direta e específica, e nesse sentido, de acordo com Gunther (2006), nesse tipo de metodologia tenta-se obter um controle máximo sobre o contexto, inclusive produzindo ambientes artificiais com o objetivo de reduzir ou eliminar a interferência de variáveis interferentes e irrelevantes. O autor ainda destaca, frente discussões sobre qual o melhor método a ser utilizado, pesquisa qualitativa ou quantitativa, que o pesquisador não deveria escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Existem diversos instrumentos para coletas de dados, todos com suas características únicas e diferentes tipos de aplicações. Questionário, entrevista, formulário, observação direta, registros institucionais e grupos focais, são alguns dos mais comuns métodos para a coleta e análise de dados. Nas palavras de Gil (2002), qualquer que seja o instrumento utilizado, convém lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados.

Cada técnica possui vantagens e desvantagens, é preciso estar de acordo com o modelo de pesquisa e o tipo de amostra que vai ser pesquisado para que seja definido o método a ser utilizado, ou seja, a escolha do pesquisador vai depender do

contexto e do objetivo da pesquisa, segundo Gil (2002), o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. A entrevista, ainda segundo o autor é aplicável a um número maior de pessoas, inclusive às que não sabem ler ou escrever e ainda possibilita o auxílio ao entrevistado, em caso de dúvidas e dificuldades nas respostas. Por fim, Gil (2002) descreve a técnica de formulários, apresentando seus pontos fortes e níveis de usabilidade, sem deixar de destacar os pontos mais precários do método, como a de não garantir o anonimato e a de exigir treinamento de pessoal, o formulário torna-se uma das mais práticas e eficientes técnicas de coleta de dados. Por ser aplicáveis aos mais diversos, segmentos da população e por possibilitar a obtenção de dados facilmente tabuláveis e quantificáveis, o formulário constitui hoje a técnica mais adequada nas pesquisas de opinião e de mercado.

3.2.1 Entrevista

A entrevista é utilizada para coletar informações com objetivo de comparar ou explicar um determinado conhecimento, atitudes e comportamento. Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas: ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador.

Já Gil (1999) diz que em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivenciada é interessante o uso da entrevista focalizada. É utilizado com grupos de pessoas que passaram por uma experiência específica, como assistir a um filme, presenciar um acidente e outros.

3.2.2 Questionário

Esta técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito as pessoas, tem a intenção de identificar o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e outras. (GIL, 1996).

Deve-se refletir sobre os objetivos da pesquisa e passá-los para questões específicas. As respostas é que irão esclarecer o problema da pesquisa. Gil (1999) cita três tipos de questões em relação à forma: questões fechadas, abertas e relacionadas.

A tabulação de questionários pode se voltar à amplitude das variáveis/categorias, ao cruzamento de variáveis e a tabulação manual e

processamento eletrônico. Na utilização de gráficos deve-se preocupar com: proporcionalidade; título, grandezas numéricas, relações, e outros. (LABES, 1998)

4. ANÁLISE DE DADOS

Nesta fase, será apresentada uma breve descrição da empresa e a análise da entrevista com a gestora. Na entrevista a gestora apresentou todas as dificuldades que lidou com o isolamento social, e quais foram as ações que teve que tomar para que suas vendas não caíssem.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O comércio M&I Presentes teve início no dia 17 de agosto de 1998 junto à construção de um novo bairro em Curitiba, na época a loja foi inaugurada pela atual gestora Ivone Bitencourt.

O empreendimento começou na garagem do sogro da Sra Ivone contando com apenas 21 metros quadrados. No ano de 2001, a gestora comprou seu primeiro terreno localizado na mesma rua, ao passar dos anos foram feitas várias adaptações e hoje a loja de dois andares tem ao total de 660 metros quadrados com uma variedade imensa de produtos, desde papelaria, até vestuário.

Os primeiros 10 anos de comércio a gestora contou com a colaboração de seus familiares, mesmo que assalariados, atualmente Ivone tem seis funcionários na loja.

Hoje em 2020, o comércio completou 22 anos de atuação no mercado, seus clientes são todos fidelizados, pois prezam pelo atendimento e a variedade de produtos que a loja oferece a eles.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM A GESTORA

Na entrevista com a gestora, foi realizada uma abordagem geral envolvendo a visão dela em relação à atuação do comércio diante a pandemia, novos meios de vendas e expectativas para os próximos anos.

De início foi questionado sobre o posicionamento da empresa sobre medidas de proteção aos seus clientes ao saber sobre os primeiros casos do novo Coronavírus no Brasil, à entrevistada informa que não foi adotada nenhuma medida de

imediatamente, apenas após decreto de autoridades, a mesma afirma que foi uma surpresa, pois não acharia que tomaria a proporção que tomou.

Entende-se a posição da gestora, as nações subestimaram o vírus e ninguém poderia imaginar que a facilidade de contágio levaria a uma pandemia, cada país tomou sua medida de prevenção, mesmo não estando preparados para algo parecido.

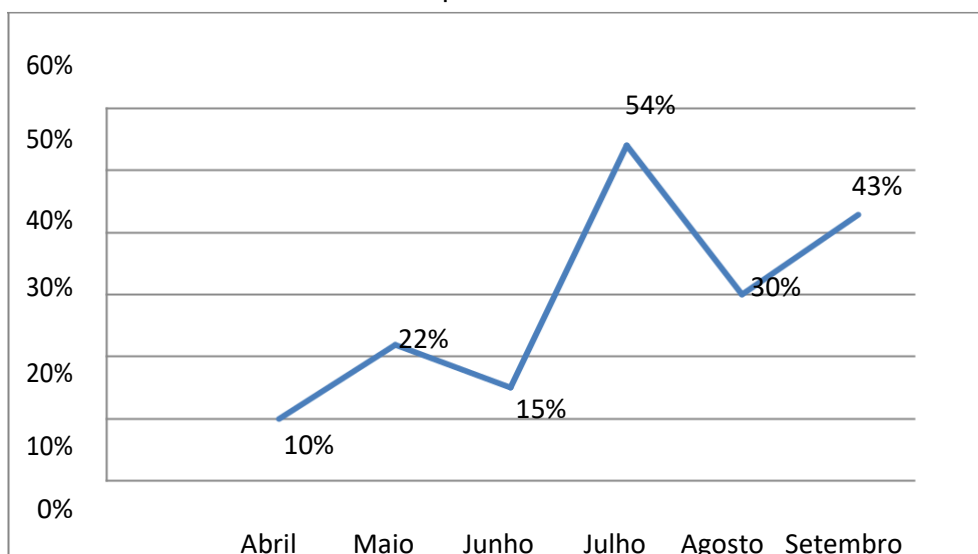
Questionada sobre quais os meios de comunicação ela utilizou para comunicar os clientes, a gestora explica que realizou um comunicado através das redes sociais, principalmente pelo aplicativo WhatsApp, afirmando que tem uma carteira de clientes cadastrada na ferramenta

Hoje em dia é fundamental as empresas possuírem uma estratégia de comunicação para com seus clientes, para que este possa confiar na empresa e manter-se fiel a mesma por muito tempo. Atualmente as redes sociais têm sido consideradas a melhor alternativa para manter uma comunicação com seus consumidores.

Na entrevista questionou-se sobre quais medidas foram tomadas para que as vendas não parassem no período em que as autoridades fecharam quinze dias o comércio, a gestora argumenta que teve um viés voltado ao e-commerce, afirmando que era a única opção para não parar totalmente suas vendas.

Atualmente o e-commerce é o “novo normal”, uma mudança drástica na sociedade e as empresas precisam estar preparadas. Segundo Drucker (2000) afirma que o comércio eletrônico representa para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial: um avanço totalmente inusitado e inesperado, que vem provocando transformações aceleradas na economia, na sociedade e na política.

Grafico 1 – Questionado sobre o percentual do faturamento de 2020 em relação a 2019



FONTE: Os autores

O gráfico acima demonstra o crescimento percentual das vendas nos últimos seis meses de 2020, frente ao mesmo período do ano passado. O aumento das vendas ocorreu devido ao plano que o governo disponibilizou para a população o “Auxílio Emergencial”, segundo relatório de inflação divulgado no dia 24 de setembro de 2020 pelo Banco Central, grande parte dos valores recebidos foi utilizada para fazer compra.

O isolamento social promoveu rápidas mudanças no mercado, com isso empresas tiveram que tomar algumas medidas além de demissões e a redução na jornada de trabalho. Questionamos a entrevistada se foi tomada alguma medida paliativa, ela afirma que apenas deu quinze dias de férias a todos seus funcionários, no momento em que o comércio estava fechado.

A estratégia adotada pela gestora foi parecida com a de Thomas Watson, então CEO da IBM (Internacional Business Machines Corporation), na época a empresa era pequena e estava passando pela Grande Depressão em 1929, considerada a maior crise da econômica da história. Ele disse “as condições neste país vão melhorar, nossa força de venda ficará mais forte e, mais tarde, poderemos fazer mais negócios. Vou me arriscar.”

Outro ponto questionado foi se a empresa precisou procurar algum plano do governo ou de instituição financeira para suprir algum custo ou necessidade, a gestora conta que acionou o PRONAMPE (programa nacional de apoio às microempresas e

empresas de pequeno porte) que disponibilizou uma linha de crédito para segurança da gestora, afinal o cenário era incerto.

Quando indagada sobre o fornecimento de mercadorias, a gestora conta que desde julho o comércio está lutando com o aumento nos preços e a escassez de mercadoria.

Devido a pandemia fronteiras foram fechadas, sendo assim, matéria prima não entrava no país, além das mercadorias importadas da China, além disso, a jornada de trabalho reduzida e o desemprego afetou a produção das empresas.

Na entrevista questionou-se sobre o posicionamento da empresa em relação à concorrência, a respondente acredita que a empresa está posicionada em bom nível, não atrás da concorrência e nem muito a frente, já tem seus clientes fidelizados afirma.

Segundo Schiffman “para uma empresa atrair e manter clientes ela precisa oferecer valor continuamente ao mesmo através de seu produto-serviço e de forma mais eficaz que a concorrência” (SCHIFFMAN, 2012).

Foi questionada sobre a expectativa para o futuro, a gestora conta que tem esperança em uma melhora, presando pelas vendas de final de ano. Embora, o cenário econômico não seja tão agradável ela afirma que o próximo ano vai ser melhor.

Por fim questionamos a entrevistada sobre de qual forma a quarentena está servindo de aprendizado, a gestora conta que tem como lição a importância do empreendedor ter um fundo emergencial para grandes impactos. Afinal o patrimônio da empresa sempre esteve investido em mercadorias diferenciadas para agradar seus consumidores.

5. CONCLUSÃO

O cenário pandêmico que estamos vivenciando jamais foi visto por grande parte da população, tudo o que se conhece a respeito é baseado nos livros de história, e, talvez por isso, tenha um maior impacto social, pois atinge uma sociedade "despreparada", uma epidemia que surpreende a todos na era da informação, onde acredita-se que tudo se sabe ou se pode prever.

Como se não bastasse a crise sanitária sem precedentes, as medidas de segurança e prevenção da Covid-19 exacerbam crises econômicas e cenários de desigualdade social, colocando em crise mais uma esfera da sociedade: a economia.

Tendo em vista os efeitos do distanciamento social, da suspensão das atividades econômicas consideradas como não-essenciais, das restrições que uma quarentena proporciona e a diminuição lógica da circulação de valores, chegamos a uma grave recessão econômica, ou a parada total para algumas empresas, fato é que não existe mercado que não tenha sido afetado pelos efeitos da pandemia.

A análise sobre a qual este trabalho foi estruturado nos mostrou o impacto que a pandemia teve e está tendo sobre a gestão da empresa M&I Presentes. De primeiro momento nos deparamos com um grave problema de gerenciamento de crises, geralmente encontrado em empresas de grande porte, são setores responsáveis pelo planejamento e preparo para casos como esses. Em pequenas e médias empresas, como é o caso da M&I Presentes, o patrimônio da empresa está sempre sendo reinvestido para o próprio desenvolvimento, não há fundos de reserva, o empreendedor conhece os limites do seu negócio e acredita que o dinheiro funcione melhor quando está a trabalho da empresa.

Para um cenário de pandemia e crise econômica, os resultados da empresa são animadores, de acordo com a proprietária e gestora da M&I, Ivone Bitencourt, apesar dos sustos, incertezas e momentos de preocupação que essa quarentena tem proporcionado, a empresa conseguiu manter suas vendas e permanecer lucrativa, seguindo à risca os decretos governamentais e as medidas de proteção/prevenção exigidas, sem impactar negativamente seus funcionários e clientes.

O papel do Estado foi fundamental para que economia continuasse em movimento, com ações de enfrentamento da epidemia e mitigação de suas consequências, o governo conseguiu, mesmo que de forma turbulenta, proporcionar condições para que as pessoas se mantivessem. Segundo Ivone, o auxílio emergencial promovido pelo governo foi fundamental para os resultados de seu negócio e do comércio em geral.

Ainda não se podem prever os próximos desdobramentos da situação, estamos em plena pandemia, com outras regiões mundiais sendo afetadas por uma segunda onda de casos e um cenário econômico abalado, não só pelas ações da pandemia, que por si só já são enormes, mas também por crises petrolíferas e votações presidenciais conturbadas nos Estados Unidos.

A pandemia tem exigido a sensibilização e o engajamento das pessoas em mudanças que afetam tanto a vida social quanto a particular. Enquanto o sentimento de

incerteza e o clamor por uma vacina perduram, a experiência da Covid-19 deve servir de lição às pessoas, as empresas e aos governos de todo o mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, J. B.; ABREU JUNIOR, O. F.; ZILBER, S. N. Adoção de E-BUSINESS e geração de inovação. SIMPOI.2010.

ARAÚJO, Adriano. Na crise, emerge um novo consumidor, 2015.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, A. S. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

BATISTA, Murillo. Entenda o comportamento do consumidor durante a crise. 2016. Disponível em: . Acesso em: 07 set. 2016.

Bronzeri, M. S., & Bulgacov, S. (2014). Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. Revista Organizações Rurais & Agroindustriais, 16 (1), 77-91.

COBRA, Marcos. Marketing básico: Uma abordagem brasileira. 4.ed. São Paulo:Atlas, 1997.

EMO, Pedro. Introdução à Metodologia da Ciência. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DENCKER, Ada de Freitas M. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DUCKER, Peter. O E-commerce vai entregar? Na Era do comércio eletrônico, a diferença entre...Revista Exame/The Economist. São Paulo

FERREIRA, Floriano. Comportamento do consumidor em tempos de crise. 2015. Disponível em: . Acesso em: 08 set. 2016.

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas em pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio-ago. 2006.

INSTITUTO ETHOS; SEBRAE. – MPEs 30% pib brasileiro, 20 de abril 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) – Portal do Conhecimento, pesquisa, Abril 2020.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

LABES, Emerson Moisés. Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa. Chapecó: Grifos, 1998.

LORENZETTI, Ricardo Luis. Comércio Eletrônico. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

MARCONI, Joe. Marketing em momentos de crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas. São Paulo: Makron Books, 2000.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M. C. S. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9ª ed. rev. e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.

MOREIRA, A. K. X., Oliveira, C. A. G., Furlan. P. V. D., Brito, E., & Gaio. L. E. (2015). Determinantes dos custos em empresas do setor moveleiro. Revista ABCustos, 10 (1),51-72

NEVES, Roberto de Castro. Crises empresariais com a opinião pública. Rio de Janeiro: Maua, 2002

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; OLIVEIRA, Gilson Batista de. Um estudo sobre a contribuição das micro e pequenas empresas na geração de emprego e renda brasileira. Revista da FAE, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 95-105, 2006.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS) – Confirmed Deaths covid-19.
28/09/2020

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS) – OPAS pede que países planejem vacinação contra covid-19 antecipadamente para reduzir mortes - 23 de setembro de 2020

PANDEY, Ashutosh. O que é pior para a economia, coronavirus ou crise global de 2008. Uol Economia, 18 de março de 2020.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. Journal of Small Business Management, vol. 50, n.2, p. 283-309, 2012.

REUTERS, Diário do comércio. O setor de investimento na crise do covid-19. Disponível em 31 de março de 2020

ROCHA, L. C. Orientação para clientes. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

RODRIGUES, Auro de Jesus. Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária. [s.l]: Avercamp, 2006.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica, 2007. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf>.

ROSA, Mario. A Síndrome de Aquiles: como as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROUSSELFF, D. Discurso de Dilma Rousseff é bem recebido pelo setor de inovação da Indústria Farmacêutica.

SALVADOS, Mauricio. Gerente de E-commerce. 1ª edição – Abril de 2013. São Paulo. Editora: Ecommerce School, 2013.

SCHIFFMAN, Leon G. Comportamento do consumidor/ Leon G. Schiffman, Leslie LazarKanuk; tradução Dalton Conde de Alencar; revisão técnica Carlos Alberto Vargas Rossi. – 9 ed. – [Reimpr.]- Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SILVA, João Braz. O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas - Um Estudo de Caso. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: Ed. Globo, 2003

SETTELE, J., DIAZ, S., BRONDIZIO, E. & DASZAK, Peter, “COVID-19 Stimulus Measures Must Save Lives, Protect Livelihoods, and Safeguard Nature to Reduce the Risk of Future Pandemics”. IPBES Expert Guest Article, 27/IV/2020.

STAKE, R. E. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

WERNKE, R. (2012). Gestão de custos no comércio varejista (1a ed).Curitiba: Juruá.
Zuccolotto, R., & Colodeti Filho, E. (2007). Gerenciamento de preços em empresas de pequeno porte por meio do custeio variável e do método de Monte Carlo. Revista Enfoque: Reflexão Contábil, 26 (3),39-52.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A EMPRESA SOARES BATERIAS

Carla Toyomoto da Luz¹
Josiane Aparecida de Faria²
Thalia Tomé do Prado³
Thárcio Bruno Nascimento Ferro⁴
Osmir Tadeu Aguiar⁵
Chrystian Renan Barcelos⁶
Camila Pacheco⁷
Carlos Eduardo Maran Santos⁸
Debora Egea Vieira Nardelli⁹
Edson José Mazarotto¹⁰
Elisete Nunes Araújo¹¹
Francisco Maurício Bieniacheski¹²
Iglê dos Santos Pequeno¹³
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹⁴

Resumo: O artigo a seguir trata a importância do planejamento financeiro para a empresa Soares Baterias, e como ele impacta nos resultados de pequenas empresas brasileiras, sendo essencial o planejamento financeiro dentro das organizações, principalmente na crise em que estamos vivendo. Em um mundo de constantes mudanças é preciso estar preparado diante de qualquer cenário. Com a pandemia do covid-19 o mercado brasileiro foi muito afetado economicamente, segundo pesquisas do Sebrae 58,9% das empresas acabaram encerrando suas atividades temporariamente, já o setor de baterias não sentiu tanto este impacto, pois o ramo de transportes (alimentos, remédios, produtos, pessoas, combustíveis, ambulatoriais) continuou ativo, pois se torna essencial. Nos últimos meses o setor de baterias tem sofrido com falta de matéria prima e chumbo, por conta da pandemia as fronteiras fecharam e os fornecedores pararam, ocasionando o aumento no valor da matéria prima. Com a chegada da crise, a empresa Soares Baterias constatou uma dívida que vinha desde dezembro de 2019 por uma má administração financeira causada pelo gestor da época, a partir desta situação o proprietário começou a reestruturar a empresa

¹ Graduanda do Curso de Administração da UniFaesp.

² Graduanda do Curso de Administração da UniFaesp.

³ Graduanda do Curso de Administração da UniFaesp.

⁴ Graduando do Curso de Administração da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

¹⁴ Docente da UniFaesp.

com a demissão de funcionários, redução de custos e venda de seus ativos acumulados para que pudesse saldar suas dívidas sem precisar pegar recursos externos. O planejamento financeiro não se trata apenas de assuntos relacionados a finanças, mas contribui para que o planejamento estratégico alcance seus objetivos de curto, médio e longo prazo. A não utilização das ferramentas do planejamento financeiro, bem provável, a empresa estará fadada ao fracasso.

Palavras-chave: Crise, Gestão Financeira, Planejamento.

1. INTRODUÇÃO

O covid-19 causou um grande impacto na Economia mundial. No Brasil, as empresas que mais sofreram impactos negativos foram as de pequeno porte.

Segundo pesquisas do Sebrae, o mesmo revela que a pandemia do corona vírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o qual equivale a 31% do total. Outros 10,1 milhões, ou 58,9%, acabaram encerrando suas atividades temporariamente.

É primordial que em épocas de dificuldades e crise a empresa busque e programe planos de ação para evitar ou até mesmo combater a inadimplência de seus clientes. Caso não haja o recebimento de seus clientes se tornando vulnerável a inadimplência a seus fornecedores. É de fundamental importância aplicar os principais conceitos e boas práticas de gestão financeira em tempos de crise.

Diante deste cenário o planejamento financeiro é essencial, pois define ações gerenciais nas determinações de metas estratégicas, visando diminuir assim os conflitos nas tomadas de decisão equivocadas num mercado altamente competitivo que não permite erros.

O setor de baterias tem sido fundamental durante a pandemia do novo coronavírus. Segundo a Abrabat (Associação Brasileira de Baterias Automotivas e industriais), a produção, distribuição e comercialização de baterias de chumbo-ácido no Brasil são vitais para a manutenção de atividades primordiais para a Nação diante ao enfrentamento à pandemia. Abrabat declara que, em todo o território nacional, os insumos e serviços fornecidos pelas empresas de toda a cadeia produtiva de acumuladores elétricos são reconhecidos como itens essenciais.

O papel desempenhado pelas baterias é crucial, tem uma grande importância para a manutenção dos serviços médicos e hospitalares, qual permite a circulação de ambulâncias, o transporte dos médicos e enfermeiras, assim também

como a circulação dos caminhões, onde garantem o abastecimento de alimentos e produtos de higiene para as cidades brasileiras.

Podemos dizer que o setor de baterias não foi atingido economicamente, os distribuidores foram até beneficiados ao longo da pandemia, pois devido ao grande número de pessoas aderindo ao home Office e o isolamento, muitos deixaram de utilizar seus automóveis por um longo tempo, e ao voltar a usar tiveram que adquirir uma nova bateria. Mas nos últimos meses o setor tem sofrido com a falta de matéria prima e chumbo, por conta da pandemia as fronteiras fecharam e os fornecedores pararam, com isso ocasionando o aumento no valor da matéria prima.

Este trabalho tem como objetivo discorrer o tema: A Importância do Planejamento Financeiro para a empresa Soares Baterias, e como ele impacta nos resultados de pequenas empresas brasileiras. O Planejamento Financeiro é uma das principais ferramentas para o sucesso de uma organização, é através dela que se pode delinear metas e alcançar seus objetivos.

Iremos desenvolver um estudo ao qual evitará problemas organizacionais, sem que precisem encerrar suas atividades.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O significado de planejamento financeiro segundo o dicionário financeiro é; O planejamento financeiro é um processo desenvolvido a partir de estratégias com o objetivo de atingir as melhores metas financeiras, seja para a vida pessoal, familiar ou das empresas. Esse planejamento é desenvolvido através de um plano financeiro.

O planejamento financeiro da empresa é de suma importância, é através deste planejamento que o empreendedor consegue conhecer a saúde financeira de uma organização, traçar metas de curto e longo prazo para que os objetivos sejam atingidos.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. (HOJI, 2010, p. 405).

Muitos micros empreendedores não tem este conceito de planejamento financeiro, mas para que tenha sucesso precisa colocar em pratica, para que se torne mais competitivo e não seja fadado ao fracasso.

Por meio de pesquisas bibliográficas, foram extraídos conceitos relacionados a planejamento financeiro, fluxo de caixa, capital de giro, corte de gastos e previsão das necessidades financeiras do seu negócio.

2.2 FLUXO DE CAIXA

A preocupação de todo empreendedor é a saúde financeira da empresa. Com a situação atual de crise e um mercado cada vez mais competitivo, o gestor precisa de estratégias mais eficientes. Uma das ferramentas mais importantes no processo da gestão empresarial é o fluxo de caixa, seja no planejamento, execução e análise de resultados.

Zdanowicz (2002, p. 21) diz que “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa num determinado período”.

4. através do fluxo de caixa que o gestor poderá controlar suas entradas, saídas e empréstimos ou investimentos, se não for bem analisado terá problemas com falta de saldo em seu caixa, podendo ocasionar atraso de pagamentos, falta de estoques entre outros.

O objetivo básico do fluxo de caixa planejado é projetar as entradas e saídas de recursos financeiros, num determinado período, avaliando as necessidades de capturar recursos ou aplicar os excedentes de caixa. (TOFOLI, 2008, p. 69)

Para Silva (2005), fluxo de caixa realizado tem como principal objetivo informar como será o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros de um determinado período. Uma boa análise do fluxo de caixa realizado é fundamental para construir um fluxo de caixa projetado, pois o realizado mostra as tendências e serve como base para a projeção futura.

2.3 CAPITAL DE GIRO

Segundo pesquisas do Sebrae, 27% das novas empresas fecham logo no 1º ano, e o número sobe para 50% das empresas que encerram suas atividades no 4º

ano, e um dos principais motivos é a má gestão financeira, o que gera a falta de atenção para o capital de giro.

A gestão é essencialmente uma estratégia contábil com foco na manutenção de um equilíbrio suficiente entre os ativos e passivos da empresa.

Para Assaf Neto (2003, p.450), “o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional”.

Capital de giro é o ativo circulante da empresa, qual irá arcar com os custos e despesas fixas e variáveis. São os recursos necessários para que a empresa gire seu negócio. É o dinheiro que vai garantir que a empresa continue de pé enquanto os investimentos ainda não geraram retorno.

Já para Gitman (1987, p.279) a administração de capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes.

A administração do capital de giro é uma necessidade diária para as empresas, é uma medida predominante para a eficiência, liquidez, saúde financeira e o sucesso operacional da empresa e não pode ser negligenciado de maneira alguma. Com ele podemos ver o resultado de diversas atividades do negócio como a coleta de receita, gerenciamento de dívidas, controle de estoque e pagamento de fornecedores.

O capital de giro representa o quanto a empresa pode disponibilizar para pagar e sanar suas obrigações e contas e também serve como reserva financeira da empresa para ser utilizada em momentos de necessidades e urgências. Uma empresa que não tem capital de giro suficiente para cobrir suas obrigações, podem ter problemas legais e chegar à falência. Por isso é de extrema importância saber como calculá-lo e manter seu fluxo alto.

2.4 CORTE DE GASTOS

Administrar uma empresa é uma das tarefas mais difíceis de um empreendedor, logo administrar com maestria é algo que vai além da missão que se foi proposto inicialmente. Empreender significa não somente abrir um negócio e deixar seguir, mas sim se desdobrar em possíveis e impossíveis até conseguir a ver caminhando com as próprias pernas. É na fase do “impossível” que a empresa deve estar preparada para se reerguer quantas vezes for necessário.

No Brasil, a dificuldade se inicia quando falamos da alta carga tributária. Este cenário na maior parte dos casos bloqueia ou até mesmo impede que pequenas empresas se mantenham de portas abertas por longo período, principalmente as de pequeno porte, que mesmo contribuintes, muitas vezes não se creditam dos benefícios fiscais, devido ao regime predeterminado. Por isso, é de extrema importância um profissional experiente na área de finanças/contábil, muito bem embasado e com ótima visão da cadeia sistêmica. Além do mais, este deve assumir um papel de grande responsabilidade interna e externamente, que não somente se comprometa no desenvolvimento e crescimento do negócio e seu entorno, mas acima de tudo, se torne o alicerce que mantém a organização ativa.

Em um primeiro momento, o profissional se calça de informações e analisa a fundo registros das últimas apurações e segue por observar possíveis fatores de risco, bem como também as possíveis soluções desses apontamentos.

Com a atual realidade ocasionada pelo novo corona Vírus, fica ainda mais evidente a superação das pequenas empresas que continuam na linha de frente do seu negócio, considerando um mercado tão competitivo. Mesmo em meio a tanta dificuldade, inadimplência e percas, acredita-se que o caminho certo é a gestão financeira bem calculada, a qual garantirá o futuro e a boa operacionalidade do seu comércio.

Um braço da Gestão Financeira é o Controle de Gastos, o que se sugere é entender que mais importante que a rentabilidade de uma empresa, é entender o quanto financeiramente ela precisa para se manter em pé.

Despesa e Custo são duas vertentes parecidas, porém com fins diferentes, requer atenção e ações específicas. O equilíbrio entre ambas resultará na longevidade do negócio.

Ainda dentro do controle de gastos, existe outro desmembramento, o chamado Corte de Gastos ou Redução de Custos, que busca aperfeiçoar estratégias bem-sucedidas, tão logo comprovadas e adaptar a realidade da organização. Este tem por objetivo revisar os gastos, averiguar as reais necessidades, segregar o útil do supérfluo, reorganizar os processos dentro das possibilidades e visualizar as estratégias dentro da nova readequação. Outro cenário é definir investimento, renegociar com fornecedores, controlar o estoque e aperfeiçoar a produtividade dos funcionários, até

porque em momentos de crise, todos em geral sofrem: Empresa, empregados, clientes, fornecedores e parceiros de negócio.

Uma vez adotado como disciplina, seguindo as etapas na sua ordem e totalidade, se evitará futuros constrangimentos e na lista de desafios terá apenas que se preocupar com a satisfação dos seus clientes.

2.5 PREVISÕES DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS DO SEU NEGÓCIO

Atualmente o Brasil passa por uma crise econômica, algumas empresas conseguiram melhorar sua situação financeira, outras não. Por conta disso, se torna extremamente importante as empresas construírem um planejamento financeiro.

Para Gitman (2001, p. 43) “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações nas empresas, pois ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações das empresas para atingir seus objetivos”. “Assim podemos dizer que não apenas pela crise, mas as organizações devem ter um planejamento financeiro sempre, pois permite a organização ter uma análise estratégica sobre os melhores momentos para investir ou segurar dinheiro”.

Para Cerbasi (2004, p. 61) Destaca que “o primeiro passo para poupar dinheiro e fazer sobrar dinheiro.” Já que ao reduzir os gastos é imprescindível para ter mais lucro, além de um alívio no orçamento, trazem diversos benefícios á empresa em época de crise como: sanar dívida, aumento de vendas, uma vez que o dinheiro economizado é possível aplicá-lo em outros pontos que trazem um retorno positivo para a empresa.

As pequenas empresas devem sempre trabalhar com uma prevenção financeira, assim nunca será surpreendida. Em época de crise será possível até mesmo expandir seu negócio, pois terá fundos para possível investimento. É claro que em momentos como este requer uma análise criteriosa antes de investir para que não se invista erroneamente e acabe por afetar suas economias.

3. METODOLOGIA

3.1 Pesquisa

O termo pesquisa deriva do latim, “perquirere que significa perquirir, buscar com cuidado, informar-se” (Silva, 2004, p. 1038). Na concepção da língua portuguesa, pesquisa é entendida como “ação de pesquisar, busca, investigação; trabalho científico que registra os resultados de uma investigação” (Borba, 2004, p.1067).”

A pesquisa mercadológica é uma ferramenta disponível para analisar e extrair informações necessárias para que possamos executar um projeto. Segundo (Ciribelli, 2003) método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial.

Para Gil (2002, p. 41), “pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiverem experiências práticas com o problema de pesquisa; e análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

3.1.1 Tipos de pesquisas

Tipo de pesquisa nos diz qual é (ou são) o seus tipos (exploratória, descritiva, experimental, qualitativa, quantitativa, mista, etc.) A compreensão dos tipos de pesquisa é fundamental para a execução de qualquer pesquisa científica. Inicialmente, ainda na fase de escrita do projeto de pesquisa, a primeira classificação de uma pesquisa feita é fundamental para estabelecer outras questões, como por exemplo, a metodologia.

Em relação à abordagem, as pesquisas científicas sempre podem ser qualitativas ou quantitativas, ou ainda, agregar as duas classificações. A escolha vai depender da área, do objeto e dos objetivos.

3.1.1.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa segundo Gil (2002, p.133), “pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolver a redução de dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”.

Esse tipo de pesquisa aborda temas que não podem ser qualificados em equações e estatísticas, pois se estudam os símbolos, crenças ou relações humanas da sociedade.

3.1.1.2 Pesquisa quantitativa

Diferente da Pesquisa Qualitativa, a Pesquisa Quantitativa coleta fatores concretos, mais especificamente: números. Os dados são estruturados e estatísticos, que formam uma base para tirar uma conclusão da pesquisa.

A pesquisa quantitativa é de medida numérica, segundo Gil (2002, p.90) é “o tratamento estatístico dos dados”.

3.2 Instrumentos para coletas de dados

Instrumentos de pesquisas são os tipos de técnicas e instrumentos de pesquisa. Os instrumentos de pesquisa são fundamentais para que o pesquisador levante dados iniciais e o mesmo avalie o alcance das ações de intervenções realizadas. Entre os instrumentos utilizados mais comuns estão às observações, os questionários, as entrevistas, entre outros.

3.2.1 Entrevista

A entrevista é um instrumento de pesquisa que visa obter informações de interesse a uma investigação. O pesquisador formula perguntas orientadas, com um objetivo definido, para identificar diferentes variáveis e suas relações, comprovar hipóteses, orientar outras fases da pesquisa, coleta de dados para uma pesquisa preliminar. Segundo Gil (1987) a entrevista é uma forma de diálogo em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

3.2.2 Questionário

Questionário, instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, em um grupo. Ele se torna útil quando pretendemos recolher informação sobre um determinado tema.

Segundo Gil (1987, p. 126) “a construção do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. A importância dos questionários passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto.

4. ANÁLISES DE DADOS

4.1 Soares baterias

A empresa Soares baterias teve seu início em 2007 com sua primeira loja estabelecida na Rua Frenderico Lambertucci, 370, Fazendinha. Começou como uma loja de acessórios para veículos, borracharia e venda de baterias, com três funcionários na época, com o passar dos anos foi se especializando no ramo de baterias e a loja foi crescendo e adquirindo marcas e modelos para abranger mais clientes.

Já em 2014 mudou sua loja para um estabelecimento maior, na mesma rua Frenderico Lambertucci, 1081, Fazendinha, pois precisava de espaço para seu estoque e melhor atendimento a seus clientes.

Com o intuito de atender outros públicos, como lojistas de veículos e clientes de passagem, abre em 2017 a segunda loja na Cid Campelo 3685, CIC.

Em outubro de 2019 viu seu projeto ser concretizado, inaugurou a 3 loja na Arnaldo Thá, 153, Fazendinha, onde se encontra, uma loja bem estruturada, visada por todos que passam, fácil acesso e com as melhores marcas do mercado para atender seus clientes com qualidade.

Nesta nova loja acabou contratando mais funcionários, ficou com 19 colaboradores, entre moto boy, estoquista, financeiro, vendedor e atendente.

Com a chegada da pandemia (covid-19) em março de 2020, teve que rever a situação financeira da empresa, onde precisou demitir 12 colaboradores e se reestruturar financeiramente e administrativamente. Verificou que estava com uma dívida de 670.000,00 por conta de má administração, tinha muitos gastos desnecessários e dívidas fora de controle.

Foi com a demissão dos funcionários que se reestruturou e começou a acertar as suas dívidas.

Teve dificuldades em seus recebimentos, pois vinha desde dezembro de 2019 com uma administração errônea, onde ele não cuidava dos recebimentos da empresa e para vender mais acabava renegociando a dívida, assim prorrogava a dívida do cliente, com a pandemia os clientes não conseguiram saldar suas dívidas renegociadas desde dezembro.

Não foi necessário obter empréstimos e nenhum outro recurso de ajuda ou incentivo externo, pois ele saldou sua dívida com a venda de ativos adquiridos ao longo dos anos.

4.2 Entrevista com gestor

O gestor e proprietário Jeferson Soares, começou cedo no ramo de baterias. Onde realizava a compra e venda de sucata. Com o passar dos anos conquistou sua primeira loja, e mesmo sem formação superior, tem conquistado o mercado de baterias a 13 anos. Já passou por algumas dificuldades administrativas, que o levou a procurar ajuda externa. Uma consultoria que o ajudou a corrigir algumas falhas e reorganizar sua estrutura.

Hoje já está reestruturado com uma equipe bem enxuta e suas finanças permanecem equilibradas.

4.3 Análise do questionário

Foram utilizadas as seguintes perguntas feitas em forma de questionário, para a aplicação na Empresa Soares Baterias. A pessoa entrevistada foi o proprietário da loja, o qual também é gerente.

1- No período da covid-19, houve queda no faturamento da empresa?

(X) Sim, Quantos %? 78% só no mês de abril () Não, Aumento de quantos %?

Esta queda de faturamento refere-se aos recebimentos e não as vendas, pois os recebimentos que deveriam ser pagos mensalmente, que foram refinanciados pelo gestor antigo, nos meses de dezembro 2019, janeiro 2020 e fevereiro 2020, não houve as entradas.

2- Neste mesmo período foi necessário reduzir o quadro de funcionários?

Sim. 12 funcionários dispensados Não

Houve demissão para que a empresa conseguisse se reestruturar.

3- Com a inadimplência de clientes, foi necessário fazer empréstimos para a empresa?

Sim

Não

Não houve necessidade de empréstimo, pois se desfez de ativos que havia na empresa.

4- Se comparado ao mesmo período de 2019, houve queda ou aumento na venda de baterias?

R: Houve queda de 78% no mês de abril, nos outros meses a venda foi normal.

Esta queda teve reflexo por conta da reestruturação que a empresa precisou passar.

5- Qual o principal impacto que a crise causou para sua empresa?

R: A reestruturação, pois a pandemia ajudou a reorganizar a parte administrativa da empresa.

Foi através da crise que a empresa pode parar e olhar a parte financeira e constatar a má administração que havia.

6- Teve alguma ajuda do governo durante a pandemia?

R: Não

Não precisou, usou os ativos que possuía.

7- Qual é o número de títulos ou valor em atraso no primeiro semestre de 2020?

R: R\$ 670.000,00 de janeiro a abril (por conta da má administração)

Este número foi constatado com o levantamento dos títulos de clientes inadimplentes

8- Sua empresa estava preparada financeiramente para esta crise?

R: Sim, vendeu vários bens para saldar as dívidas.

Vendeu vários ativos para saldar as dívidas com fornecedores e funcionários demitidos

9- Teve aumento nos preços das baterias para revenda?

R: Sim, por causa da pandemia o valor do chumbo aumentou muito e teve este impacto no valor da bateria.

Boa parte da matéria prima, o chumbo, vem de fora do Brasil, com as fronteiras fechadas houve uma escassez do chumbo, conseqüentemente o aumento no valor da mercadoria.

10- Se houve o aumento do preço dos materiais, precisou elevar o valor da sua prestação de serviço também?

R: Sim.

O aumento foi repassado para seus clientes.

1- Qual a forma de venda que a empresa adota, à vista, a prazo?
Quantas parcelas?

R: As vendas são feitas à vista ou a prazo até 6 x. Trabalhamos com cartão e cheque.

A empresa adota várias formas de recebimento de seus clientes, facilitando assim a venda.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa que tem por objetivo compreender através de dados obtidos no contato direto do pesquisador com a situação ou fenômeno estudado, levando em consideração os aspectos subjetivos e suas particularidades.

Trata-se também de uma pesquisa experimental aplicada, que descreve e explica os fenômenos que ocorrem em situação controlada e pressupõe a interferência do pesquisador na realidade, por meio de manipulações de variáveis.

O presente estudo buscou apresentar a grande dificuldade de uma pequena empresa em se resistir a uma crise econômica e de saúde mundial no Brasil.

Situação real vivida pela loja enquadrada como revenda, Soares Baterias, utilizando-se apenas dos métodos tradicionais estratégicos. O desenvolvimento consistiu em entrevistas, conversas exploratórias, aplicação da ferramenta de pesquisa questionário e pôr fim a análise de dados obtidos.

No decorrer da pesquisa, nos foi relatado pelo proprietário do estabelecimento, que alguns problemas financeiros se originaram pela má administração financeira e falhas na gerência de vendas. O diagnóstico e solução dos problemas partiram da própria Diretoria, após ter identificado tais falhas.

Primeiramente foi feito uma análise estratégica dos problemas e na etapa seguinte desdobrou-se no operacional e por fim na última etapa consistiu nas que o levaram a tomar medidas drásticas, como demissões e corte de gastos de insumos e até mesmo materiais de uso e consumo.

Após nos ter relatado que teve um acúmulo de R\$ 670mil em dívidas, estas medidas foram necessárias, logo mais que suficientes para que a loja não viesse a cair na crise.

5. CONCLUSÃO

O desafio de empreender envolve mais que ideias inovadoras, trabalho árduo ou bom espaço e localização. Exige o constante equilíbrio interno e externo. Interno: por conta de conflitos nos processos. Externo: para poder se manter no mercado ao mesmo tempo em que ele se põe contra você.

Em tempos de crise estar preparado financeiramente é a chave do sucesso, manter uma gestão de planejamento e uma boa equipe empenhada que caminha no mesmo sentido da missão da empresa é primordial. Não existe empresa capaz de crescer sem condições de financiar suas operações básicas.

A importância do planejamento financeiro oferece muito mais que manter a organização de pé, consiste em uma projeção de receitas e despesas para determinado período, análise do cenário projetado e determinação de metas com base nestas informações, conceito este que deve ser muito bem observada e analisada minuciosamente pelo topo hierárquico da organização, a curto e longo prazo, pois será o alicerce estratégico que auxiliará o empreendedor na tomada de decisões.

Dito isto, ainda assim acontece com recorrência o desvio de atenção neste ponto tão crucial que vem a ser o planejamento financeiro. A ausência de recursos financeiros e a má administração do dinheiro estão entre os motivos que mais levam as empresas a fecharem ainda nos primeiros anos de vida.

Se a gestão adotar esta prática como atividade rotineira e se manterem atualizados de informações sobre a saúde financeira de seu negócio, certamente terá muito mais prosperidade e chances de evitar os riscos de mercado. Além disso, garantir que seu planejamento financeiro seja cumprido na íntegra e da melhor forma possível é se munir com os melhores profissionais, de modo que o cenário atual seja percebido com assertividade e agilidade, com tempo suficiente para poder optar pelo melhor plano de ação e o mais bem desenvolvido, capaz de alavancar os resultados mesmo em tempos de crises.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003, p 450.

CERBASI, Gustavo P. Dinheiro – Os segredos de quem têm: como conquistar e manter sua independência financeira. São Paulo: Gente, 2005, p 61

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica. Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

Ética em Pesquisa Científica: conceitos e finalidades, 2007, Dell-Masso, Cota e Santos, p.1

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1987, p. 126.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 41.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira – Essencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 43.

GITMAN, Laurence J. Princípios de administração financeira. 3 ed. São Paulo: Harbra, 1987, p. 279.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 405.

Tipos de pesquisa: da abordagem, natureza, objetivos e procedimentos, 2019, Naína Tumerero, p.1

Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa, RedeFor, 2011 e 2012, Rede São Paulo de Formação Docente, p.1

Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa, RedeFor, 2011 e 2012, Rede São Paulo de Formação Docente, p 2

Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa, RedeFor, 2011 e 2012, Rede São Paulo de Formação Docente, p 3

SILVA, E.C; Como administrar o fluxo de caixa das empresas: São Paulo, Atlas, 2004 , p. 1038

TÓFOLI, A má administração dos prazos médios afeta diretamente o resultado e a liquidez da empresa. 1945.

TÓFOLI, I. Administração financeira empresarial: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008, p. 69.

ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 9ªed. Porto Alegre. Sagra Luzzato, 2002, p. 21.

<https://andrebona.com.br/economia-nos-negocios-como-cortar-custos-na-empresa-com-inteligencia/>

<https://www.xerpa.com.br/blog/gestao-financeira-na-crise/>

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa v. 13, n. 33, out./dez. 2016 ISSN 2318-2083 (eletrônico)

<https://bizcapital.com.br/blog/corte-de-gastos-na-crise-da-covid19-por-onde-comecar/>

<https://bizcapital.com.br/blog/corte-de-gastos-na-crise-da-covid19-por-onde-comecar/>

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf

<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

<https://www.intelliplan.com.br/importancia-da-estrategia-para-pequena-empresa>

<https://bizcapital.com.br/blog/qual-a-importancia-do-capital-de-giro-para-o-crescimento-da-empresa/>

<https://www.dicionariofinanceiro.com/planejamento-financeiro/#:~:text=O%20planejamento%20financeiro%20%C3%A9%20um,atrav%C3%A9s%20de%20um%20plano%20financeiro.>

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

PLANEJAMENTO E GESTÃO DE ESTOQUE PARA DANTAS DISTRIBUIDORA

Bruna Gonçalves de Siqueira¹
Fabio Correia de Almeida²
Patrícia Cardoso de Oliveira³
Osmir Tadeu de Aguiar⁴
Chrystian Renan Barcelos⁵
Carlos Eduardo Maran Santos⁶
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁷
Edson José Mazarotto⁸
Elisete Nunes Araújo⁹
Iglê dos Santos Pequeno¹⁰
Isabel Batista da Silva¹¹
Maria Carolina Viera Da Rocha¹²
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹³
Patricia Samofal¹⁴
Regina Maria Machado¹⁵

Resumo: as melhorias nos processos logísticos são fundamentais para contribuição do crescimento de uma empresa, pois essas estão diretamente ligadas ao desenvolvimento econômico. Empresas que possuem uma boa definição, gerenciamento de estoque e conhecem seus produtos tentem a obter resultados positivos de forma mais rápida e com maior definição e planejamento de futuro.

Porém, ainda existem muitas empresas que não dão a devida importância para esse processo e muitas vezes, acaba sendo pela falta de conhecimento, falta de profissionais qualificados para gerenciar as atividades ou a falta de informações necessárias para estabelecer as melhorias nos procedimentos. Construir uma gestão de estoque eficiente para uma empresa é fundamental para que ela obtenha sucesso, a falta deste controle pode ser essencial para comprometer a estrutura do negócio e conseqüentemente gerar muitos custos e desperdícios para o empreendedor. Diante disso, o objetivo desse trabalho é analisar o estoque e ferramentas utilizadas pela Distribuidora Dantas, um

¹ Graduanda em Administração na UniFaesp.

² Graduando em Administração na UniFaesp.

³ Graduanda em Administração na UniFaesp.

⁴ Docente na UniFaesp.

⁵ Docente na UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente na UniFaesp.

⁸ Docente na UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente na UniFaesp.

¹² Docente na UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp

¹⁴ Docente da UniFaesp

¹⁵ Docente na UniFaesp.

pequeno comércio da região de Curitiba-PR, a fim de ajudar no desenvolvimento do pequeno negócio e explicar a importância de uma gestão assertiva. Foi realizada uma pesquisa de campo com a empresária com o intuito de conhecer a gestão de estoque da sua empresa, os principais produtos comercializados e a organização dos seus produtos. Com base nas informações adquiridas foi possível oferecer a empreendedora meios de melhorar o seu processo logístico com foco na gestão e controle de estoque de forma que atenda a demanda onde o segmento atua, sem desperdícios, gerando uma lucratividade maior e promovendo vantagens competitivas com ferramentas disponíveis através dos estudos.

Palavras-Chave: Controle, Estoque, Ferramentas, Gestão, Organização.

1. INTRODUÇÃO

Não é de hoje que o estoque possui um papel fundamental nas pequenas, médias e grandes empresas. É ele quem está envolvido junto a vários outros setores para que os recursos financeiros funcionem de forma equilibrada e ocorra o abastecimento sem grandes prejuízos. Para que isso aconteça é fundamental que exista um bom planejamento e uma gestão de estoque eficiente, controlando os recursos, mantendo um bom giro, separando, distribuindo, focando e priorizando cada etapa da cadeia de suprimentos dentro da empresa, pois, o mercado se torna cada vez mais competitivo, os consumidores mais exigentes e as empresas tendo que buscar por uma adaptação mais rápida para manter o seu serviço ou produto disponível.

Mas, o que é estoque afinal? De acordo com Slack, o estoque pode ser definido como uma acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes também usado para descrever qualquer recurso armazenado. 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. (Slack e et al ,1997).

Este trabalho, além de apresentar a importância de um boa gestão e planejamento de estoque, pretende trazer análises detalhadas de como a má gestão pode impactar um pequeno comércio e as soluções a serem adotadas para que o mesmo, funcione de acordo com a demanda do consumidor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado a base teórica que dá fundamento ao desenvolvimento da pesquisa com base em estudos de alguns autores

2.1 Estoque

Para Ballou (2006, p.249), estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção da empresa.

Podemos definir estoque como a acumulação armazenada de recursos de materiais em um sistema de produção e/ou operação (serviços). De forma ampla e genérica, estoque pode ser entendido como qualquer recurso armazenado (SILVA, Braúlio Wilker, 2019, p.35).

Os estoques são materiais e suprimentos que a empresa mantém para vender ou fornecer algum tipo de produto ao processo de produção interno ou externo, podendo variar a quantidade conforme o tipo de produto ou seu modelo (ALVAREZ, 2003; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003, p.43)

Dentro deste contexto entendemos que o estoque tem um papel importante dentro de um negócio, pois se destaca como um processo para garantir demanda de produtos e insumos mesmo em períodos de escassez, fazendo com que os produtos e insumos sempre estejam a disposição do consumidor final.

Segundo Braúlio (2019, p.35), os estoques elevam os graus de segurança em ambientes incertos e dinâmicos. Nesse sentido, é necessário manter estoques para atender a demanda de consumidores ou a demanda da programação da produção. De certa forma, os estoques são uma garantia diante do inesperado.

O estoque pode ser interpretado como um custo e benefício para as empresas, pois de certa forma muitas indústrias não teriam como manter suas produções contínuas sem que se dispusessem de um lugar para estocar seu produto acabado ou sua matéria prima, fazendo com o que o produto sempre esteja em giro contínuo, tanto na produção quanto na comercialização, além de elevar a disponibilidade de seu produto em questões geográficas. Porém se a gestão de estoque for ineficiente isso pode gerar diversos custos desnecessários e prejuízos a longo prazo para a empresa, muitas vezes prejudicando a mercadoria levando a descartes, indenizações, retrabalho e indisponibilidade de produtos para comercialização elevando consideravelmente os custos da empresa.

2.2 Gestão de Estoque

Segundo Daniella Doyle (2019, p.49), a gestão de estoque é o momento em que a empresa consegue promover a organização e o controle de suas mercadorias em determinado espaço e tempo. Com ela é possível compreender melhor suas demandas e determinar as necessidades de reabastecimento.

Entendesse que a gestão de estoque é necessária para evitar o volume excessivo ou insuficiente de determinado produto, com objetivo de levar equilíbrio entre comprar, armazenamento e vendas, sem gerar rupturas. Pois a falta de gestão pode resultar em prejuízo para o caixa da empresa, então se pressupõem que é necessário otimizar os recursos e gerir uma operação eficiente para que a empresa consiga minimizar os custos e desperdícios.

O planejamento e controle de estoque gerencia as atividades operacionais e produtivas que envolvam estoques com o objetivo de satisfazer continuamente a demanda dos consumidores, sejam eles internos ou externos. Toda operação que envolve estoques demanda planejamento e controle, ainda que o número de detalhes e o grau de formalidade desejados variem. Algumas operações que envolvem estoques são mais difíceis de se controlar do que outras, como as que se relacionam diretamente com os consumidores, pois a natureza imediata e imprevisível do consumidor expõe a empresa a riscos. No que se refere aos estoques, o planejamento e controle devem conciliar a relação entre fornecimento (suprimentos) e demanda (SILVA, Braúlio Wilker, 2019, p. 36)

Os estoques imobilizam capital (Ativo Circulante), alterando significativamente a rentabilidade da empresa. Isso obriga seus gestores a reduzir seu nível ao mínimo possível, sem prejudicar as operações. Contudo, na maioria das vezes há incertezas quanto ao nível da demanda, sobretudo quando se trata de organizações de grande porte. Nessas empresas a tendência é que os estoques sejam gerenciados de forma descentralizada, acarretando o erro de não se observar os estoques em sua totalizada (RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio, 2007, p,27).

Por tanto, entendesse que a saúde financeira de uma empresa depende de uma administração eficiente, tanto de seus recursos, quanto do gerenciamento e controles dos estoques. O foco principal é manter um giro equilibrado dos produtos ou insumos e priorizar bens de maior saída, organizando para evitar desperdícios e avarias,

disponibilizando de forma eficaz o produto para o consumidor final, sendo ele varejo ou produção.

A gestão de estoques é considerada como elemento fundamental para a redução e o controle dos custos totais e melhoria do nível de serviço prestado pelas empresas (WANKE, 2003 *apud* KUNIGAMI; OSÓRIO, 2009, p.50).

Segundo Pizzocaro (2003) *apud* Rodrigues e Oliveira (2008, p.36), a atividade de gestão de estoques é realizada devido à necessidade de controlar os produtos e seus desperdícios, ou seja, a empresa deve decidir quais os níveis de estoques que são economicamente viáveis manterem.

O gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. A abordagem reativa ou provocada usa a demanda dos clientes para deslocar os produtos por meio dos canais de distribuição. BALLOU (2006, p.32).

Martins e Alt (quinta tiragem, 2003, p.150), afirmam que a gestão de estoques constitui em ações que permitem o administrador analisar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, manuseados e controlados.

2.3 Giro de Estoque

O índice de lucratividade de uma empresa está relacionado com seus custos logísticos e giro de estoque, pois quanto mais elevado for o giro de estoque maior será a lucratividade. Porém, para que isso ocorra é necessário que os gestores voltem sua atenção para um planejamento que tenha a elevação do giro de estoque e a diminuição dos custos logísticos como objetivos a serem alcançados em conjunto, pois um aumento no giro de estoque não significa um aumento na lucratividade da empresa uma vez que a mesma possui despesas fixas e variáveis, dessa forma se o gestor não tiver devido controle sobre os custos logísticos estes poderão se elevar juntamente com as vendas o que irá impactar diretamente na lucratividade (GITMAN. 2010; ABBAS; GONÇALVES; LEOCENE, 2012; MARQUES *et al.*, 2012).

O índice de giro de estoque mede a atividade ou liquidez dos estoques, o número de dias em média que o estoque fica armazenado na empresa antes de ser vendido, sendo que o número encontrado através da fórmula só faz sentido se comparado com o giro de uma empresa concorrente do mesmo setor ou com o giro da

empresa no passado já que existem setores que possuem estoques mais líquidos que outros (SILVA; HENZEL, 2012; RODRIGUES, 2013, p. 56).

O giro de estoque pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{= Custo médio das mercadorias vendida}}{\text{Estoque}}$$

Importante que o número encontrado a partir da fórmula seja maior que o número em comparação, do contrário conclui-se que as vendas da empresa tiveram uma queda em relação à concorrência ou que teve pouco ou zero de crescimento em relação aos períodos passados (MEDEIROS et al., 2012; GITMAN, 2010).

2.4 Classificação ABC

A classificação ABC é um importante instrumento que permite identificar itens que justificam atenção e tratamento adequados em seu gerenciamento. Assim, a classificação ABC poderá ser implementada de várias maneiras, como tempo de reposição, valor de demanda/consumo, inventário, aquisições realizadas e outras, porém a preponderante é a classificação por valor de consumo (VIANA, 2002).

Para Dias (2012, p. 42) a curva ABC é uma ótima técnica de análise gerencial do estoque, pois evidencia os itens de maior importância em relação aos menos relevantes. Os produtos mais importantes são responsáveis por grande parte dos lucros da empresa. A partir do conhecimento dos produtos que tem preferência na gestão de estoques, a curva ABC servirá de base no estabelecimento de políticas de vendas, na definição de prioridades e resolução de outros problemas da empresa.

Segundo Dias (2012, p. 42), a ordenação dos produtos da curva ABC divide-se em três categorias: **a)** Categoria A – Os produtos que são fundamentais para a administração; **b)** Categoria B – São os produtos que se encontram na posição

intermediária entre a categoria A e C; **c)** Categoria C – Composto pelos produtos de menor relevância para a administração, devido à baixa demanda

2.5 LIFO (LAST IN FIRST OUT)

Segundo Labre (2017, p. 43), a definição de LIFO está segmentada em estoque de produtos que não possuem vencimento, ou em períodos com sazonalidade a favor, como no caso de produtos que podem sair de moda, por exemplo.

Último a entrar, primeiro a sair. É um dos métodos de sequenciamento mais utilizados. Num elevador que possui apenas uma saída, por exemplo, os últimos a entrarem são os primeiros a sair. Quando fazemos uma pilha de pratos, os últimos a serem colocados na pilha (os de cima) são os primeiros a sair. Entretanto, o LIFO não é uma sequência equitativa. Num hospital, por exemplo, à medida que os pacientes chegam, a atendente preenche uma ficha e as coloca numa pilha. Se o médico começar a chamar os primeiros da pilha de fichas (As últimas fichas que foram colocadas por cima) os pacientes que chegaram primeiro ficarão revoltados, pois o atendimento ocorreria na ordem inversa de chegada. No que se refere aos estoques, o LIFO apresenta diversos inconvenientes: a sequência não é definida por qualidade, flexibilidade ou custo; algumas mercadorias podem ficar obsoletas ou deteriorarem “as que chegam primeiro” (SILVA, Bráulio Wilker, 2019, p. 49).

LIFO (last in, first out) — ou, em português, UEPS (o último a entrar é o primeiro que sai) — é um método de valoração de estoques. A manutenção de estoque tem como objetivo garantir o abastecimento de insumos e outras matérias utilizados no processo produtivo, em caso de atraso e riscos de fornecimento ou de sazonalidade do produto. Em uma gestão de estoque eficiente, a preocupação na redução de custos de manutenção é constante, e sua quantidade deve ser sempre a menor possível (LABRE, Eduardo, 2017, p.50).

Por isso o método LIFO deve ser utilizado em estocagens de grande rotatividade que não tenham produtos de curto prazo de validade, pois a tendência é que os produtos fiquem por maior tempo nos estoques, geralmente são utilizados em estocagens cujo valor do produto tenha variação do preço no mercado mundial, então se justifica a estocagem. Geralmente este tipo de gestão está mais concentrada da área de grãos, industrial e combustíveis, também é usada na abordagem de distribuição dos

produtos dentro do veículo, influenciando da otimização do processo de cargas fracionadas, contribuindo com grande geração de lucro na otimização do veículo.

2.6 FIFO (FIRST IN FIRST OUT)

Primeiro a entrar, primeiro a sair. Trata-se de um método de sequenciamento que atende aos consumidores conforme sua ordem de chegada. A fila é um exemplo, quem chega primeiro é atendido primeiro. Uma de suas vantagens é que os consumidores entendem essa sequência como sendo justa, o que reduz reclamações e melhora o desempenho das operações. Em outros casos usa-se “fila virtual”, como nos Correios, em que os clientes recebem uma senha e são chamados conforme ordem de chegada e tipos de serviço, o que permite maior flexibilidade. Nessa situação quem chegou tarde pode ser atendido antes de quem chegou cedo, mas como a fila é virtual, ele não tem consciência disso, o que reduz as reclamações (SILVA, Braúlio Wilker, 2019, p.50).

Segundo Caio César (2018), o ponto principal do sistema FIFO é evitar os desperdícios causados por uma má gestão de estoques. Esse é um dos princípios da metodologia Lean Manufacturing: reduzir desperdícios enquanto aumenta a produtividade e qualidade. Este tipo de gerenciamento é utilizado principalmente por empresas que produzem produtos perecíveis de rápido vencimento, no qual respeita a ordem de produção.

2.7 Estoque Mínimo

O estoque mínimo é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos nos ressuprimentos, objetivando a garantia do funcionamento interrupto e eficiente do processo produtivo, sem que haja riscos de faltas (Dias, 2010, p. 54).

Alguns dos principais pontos, que podem ocasionar essas faltas (Dias, 2010, p.54):

- Oscilação no consumo;
- Atraso no tempo de reposição;

- Variação na qualidade, bem como a reprovação do lote pelos responsáveis pela qualidade;
- Pedidos entregues pelo fornecedor de forma divergente de como foi solicitado;
- Diferenças de Inventário.

Ainda segundo Dias (2010, p. 53), estoque mínimo é uma quantidade morta, só sendo consumida no caso de necessidade.

Considerando a importância do monitoramento do estoque mínimo, ele pode ser calculado com a seguinte fórmula (Martins, 2006):

$$E_{\min} = E_s + P_e \times C$$

E_{\min} = estoque mínimo

E_s = estoque de reserva ou de segurança

P_e = prazo de entrega

C = consumo diário

Sendo assim o estoque mínimo ou também estoque de segurança, como pode ser chamado, é um dos pontos mais importantes quando falamos em gestão de estoque, pois determina qual a quantidade mínima de mercadorias que se deve ter, sem que exista comprometimento nas vendas, e que está diretamente ligado ao financeiro da empresa.

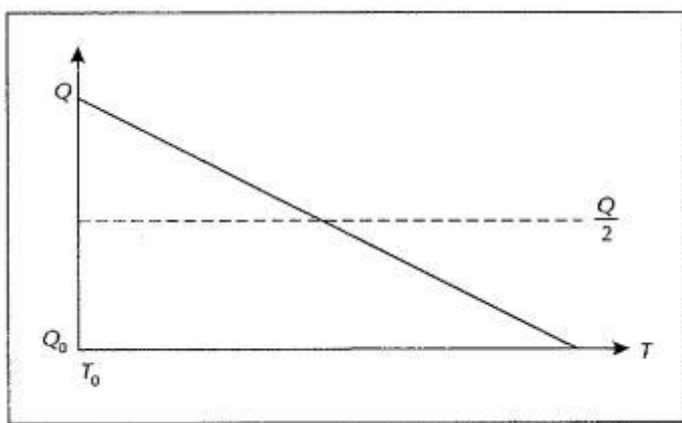
2.8 Estoque Médio

O estoque médio pode ser calculado a partir da quantidade de itens em estoque, sendo divididas por um período escolhido pelo responsável, que poderá ser diário, semanal, mensal ou até mesmo anual, essa escolha pode variar de acordo com as características do produto.

Segundo Dias (2010, p. 52) o estoque médio é o nível de estoque em torno do qual as operações de compra e consumo se realizam. Podendo ser representado como $Q/2$, sendo o Q a quantidade que será comprada para ser consumida.

Em gráfico, o estoque médio pode ser representado pela seguinte forma, onde varia de um estoque mínimo (Q_0) a um máximo (Q), e o estoque médio sendo representado por $Q/2$:

Figura 2.19 – Gráfico do estoque médio



Fonte: DIAS, M.A.P. Administração de Materiais: Uma abordagem Logística, 2010, p. 52.

Se considerarmos o estoque mínimo ou de segurança agregado ao estoque médio, teremos a seguinte fórmula (Dias, 2010, p. 53):

$$\underline{E.M = E.Mn + Q/2}$$

2.9 Estoque Máximo

Estoque Máximo (E_{max}) é a quantidade equivalente à soma de estoque mínimo e a reposição com o lote de compra, sendo representado pela seguinte fórmula (Chiavenato, 2005, p. 84):

$$\underline{E_{\max} = E_{\min} + \text{Lote de compra}}$$

No estoque máximo o lote de compra pode ser econômico ou não. Nas condições normais, entre compra e consumo, o estoque irá variar em limites máximos e mínimos (Dias, 2010, p. 53).

Segundo Chiavenato (2005, p. 84), o estoque máximo é alcançado com a chegada de materiais em estoque, que a medida que é consumido, se chega novamente ao ponto de pedido e se faz necessário efetuar uma nova compra. A chegada de novos materiais deve estar em sintonia com o momento em que o estoque mínimo é atingido, pois assim não terá a necessidade de consumi-lo. Após a chegada de novos materiais, novamente se tem o estoque máximo, que será consumido, e assim sucessivamente.

2.10 Ponto do Pedido

Ponto de pedido é uma quantidade de estoque que, quando atingida deverá ser efetuado um novo pedido de compra para reposição (Chiavenato 2005, p. 84).

Um estoque bem gerido possui restritivamente o seu ponto de pedido definido, pois com ele é possível manter o controle de mercadorias em estoque.

Segundo Dias (2010, p. 49), para calcular o ponto de pedido deve ser levado em consideração o tempo utilizado desde a verificação de que o estoque precisa ser repostado até a chegada dos materiais no almoxarifado da empresa. Esse tempo pode ser dividido em três partes:

- Emissão do pedido: Tempo utilizado para efetuar o pedido para com o fornecedor.
- Preparação do pedido: Tempo utilizado para a fabricação do produto, separação, emissão de faturamento e entre outros pontos cruciais para que o produto fique em condições de ser transportado.
- Transporte: Tempo utilizado para que o cliente receba as mercadorias encomendadas para com o fornecedor.

Em virtude da sua grande importância, o tempo de reposição deve ser o mais realista possível, pois as variações que podem ocorrer em relação aos pedidos podem alterar toda a estrutura do estoque (Dias, 2010, p. 50).

O Ponto de pedido é representado pelo saldo do item em estoque, quantidade de reposição até a entrada de um novo ressuprimento no almoxarifado; pode ser calculado pela seguinte formula (Dias, 2010, p. 50):

$$\underline{PP = C \times TR + E.Mn}$$

Onde: **PP** = Ponto de Pedido, **TR** = tempo de Reposição, **C** = Consumo Médio Mensal, **E.Mn** = Estoque Mínimo.

3. METODOLOGIA

O objetivo desse capítulo é descrever os procedimentos utilizados para o presente trabalho, bem como para coleta de dados.

3.1 PESQUISA

Existem várias formas de pesquisa e métodos que são utilizados para coleta de dados, gerando assim as informações necessárias para a construção de um estudo, com informações e qualidade para que ele se torne valioso.

3.1.1 Tipos de Pesquisa

Esse estudo caracterizasse como uma pesquisa científica em que possui como principal objetivo entender os métodos e práticas realizadas em relação ao conteúdo e aos objetivos desse trabalho.

Para chegar nos objetivos propostos, foi realizado uma pesquisa descritiva, pois segundo Rampazzo (2005), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los, estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem interferência do pesquisados.

Segundo Orides (2014) o uso descritivo é entendido como pesquisa analítica porque a análise, a desconstrução e/ou a reconstrução dos conceitos são pressupostas para reorganizar e iluminar discussões intensas sobre os mais variados assuntos.

Assim, uma pesquisa teórica pode assumir caráter descritivo, assim como certamente pode ocorrer com a pesquisa prática e ainda com a teoria prática.

Sendo assim, a primeira parte desse trabalho tem o intuito de descrever características da gestão do estoque procurando abranger aspectos gerais do funcionamento para uma gestão eficiente, com um nível de análise que permite identificar diferentes fenômenos e classificações que podem auxiliar no bom funcionamento e giro de um estoque.

As técnicas de pesquisas foram: pesquisas bibliográficas, pois segundo Oliveira (1997), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno.

A segunda parte foi realizada através de uma entrevista afim de coletar informações sobre a empresa Dantas Distribuidora, com intuito de entender quais são os produtos trabalhados, a forma que são armazenados, ressuprimento de estoque, organização de entrada e saída, estocagem e venda, para então comparar as informações adquiridas com base na literatura apresentada na primeira parte dessa pesquisa.

Segundo Gil (1999, p. 128), pode-se definir entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

4. COLETA DE DADOS

As formas de coleta de dados foram: uma observação e uma entrevista semiestruturada. A observação, segundo Martins (2019) utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Deste modo, consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos.

Após a coleta de dados na pesquisa de campo junto a empresa, e os dados primários coletados por autores, foi possível agrupar as informações e identificar quais as principais melhorias que devemos aplicar na empresa Dantas distribuidora.

5. ANÁLISE DE DADOS

O trabalho teve como base informações fornecidas pelos donos/sócios da distribuidora Dantas.

Constatou-se assim, que a empresa não possui um método para gerenciar o estoque além de planilhas e anotações de vendas, o que acaba dificultando o controle mais assertivo.

A periodicidade de contagem física ocorre apenas como uma verificação de produtos que estão em falta para efetuar a compra. Essa verificação é realizada uma vez na semana, porém os produtos não são contados de forma assertiva o que pode acabar gerando um furo no estoque. Sendo que o valor de compras mensais, variam em média de 70 a 80 mil reais, das quais o pagamento ocorre de forma à vista.

De acordo com o estudo, a atualização dos itens ocorre por inventário e em decorrência da validade dos produtos, é utilizado o método FIFO. (Primeiro que entra primeiro que sai)

Além disso, não é efetuado contagem de estoque, com isso muitas vezes possui falta de materiais sendo identificado apenas quando o cliente solicita e não possui em estoque adequado, pois o espaço se torna insuficiente para a demanda. Para os produtos que possuem um fluxo de venda maior é efetuado reposição semanal e outros que precisam ser comprados em maior quantidade e não possui entrega semanal é efetuado compras mensais.

5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 2016, quando o casal de empresários decidiu investir em seu próprio negócio e tornar o seu comercio a principal fonte de renda da família. A Dantas distribuidora é um comercio varejista que tem como principais produtos bebidas em geral, utensílios para narguilé, essências, carvão para churrascos e produtos de mercearia.

A escolha da empresa, Dantas Distribuidora, situada na Rua Adolpho Bertholdi, 505 - Campo de Santana, Curitiba – PR, deu-se em razão de ser uma empresa de pequeno porte onde as mudanças são de grande valia para o empreendimento, afim de ajudar a empresária a entender a importância da gestão de estoque e seus impactos diretos no dia a dia da empresa.

5.2 ENTREVISTA COM OS SÓCIOS

A pesquisa de campo foi realizada com a proprietária da empresa, Sra. Adriane Cardoso, através de entrevistas com questões abertas para entender como é o funcionamento da empresa e se já possui algum tipo de controle de estoque utilizado para então realizar o estudo de caso.

5.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Segundo Parasuraman (1991, p. 58) um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar dados necessários para atingir os objetivos do projeto.

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário estruturado, com perguntas abertas afim de coletar informações necessárias para continuidade desse estudo de caso.

O questionário foi aplicado através de uma entrevista a distância utilizando o aplicativo ZOOM, no dia 30/10/2020, composto por 10 perguntas, elaboradas pela equipe.

5.4 ROTEIRO DE PESQUISA

Na entrevista foram abordados alguns pontos gerais relacionados ao controle de estoque que impactam diretamente no dia a dia do comércio como por exemplo os principais produtos estocados, demanda de venda, preço de compra e também o fluxo dessas vendas, além do gerenciamento de estoque.

Apesar do grande fluxo de compra e venda de produtos a empresa não possui um gerenciamento para essa demanda e nem um espaço físico suficiente, o que acaba impactando diretamente no controle dessas mercadorias, pois ele é feito através de planilhas e anotações, sendo assim, nem sempre é assertivo.

Quando abordado sobre a contagem de estoque, ela nos relatou que é feita de forma manual e somente caso haja necessidade para compras de novos produtos. Averiguado apenas os produtos que possuem um fluxo de saída maior, sendo que essa averiguação ocorre uma vez na semana.

Com relação a falta de mercadorias, como a empresa não possui o controle do estoque e produtos de forma assertiva, a falta das mercadorias ocorre somente quando o cliente solicita e não possui o produto em estoque.

A reposição de mercadorias ocorre de acordo com a demanda, principalmente para aqueles produtos que possuem um fluxo de vendas maior, com compras semanais e outros mensais. Em decorrência da validade dos produtos, é utilizado o método FIFO: Primeiro que entra primeiro que sai.

Não existe um planejamento de compra, mas estima-se que o valor mensal varia de 70 a 80 mil, sendo que a mesma é realizada conforme o dinheiro entra em caixa e grande parte é paga aos fornecedores de forma a vista.

5.5 ANÁLISE DOS PRODUTOS ESTOCADOS

Foi solicitado aos administradores da distribuidora Dantas para estratificar os 20 principais produtos negociados na distribuidora.

Tabela 1 – Classificação de Estoque



Fonte: Os autores, 2020

Com a abertura dos principais produtos informados, é possível melhorar a visão de faturamento e tomada de decisões mais assertivas, adequando o estoque e investindo na divulgação de produtos.

5.6 DEMANDA DE VENDA DOS PRODUTOS

Ter a visão dos principais produtos que faturam na empresa é muito importante e essencial, sendo que desta forma é possível evitar compras excessivas ou

falta de produto. Muitas lojas varejistas conseguem se caracterizar por produtos específicos e conquistar clientes, pois sabem que o produto X será encontrado ali. Com isso, solicitamos aos sócios da distribuidora Dantas que nos informassem como seriam caracterizados os 20 produtos por nível de importância da empresa, os quais teoricamente geram mais faturamento.

Tabela 2 – Demanda por Produto



Fonte: Os autores, 2020

Assim, é possível caracterizar quais produtos geram mais merchandising para o negócio e quais produtos podem ser menos concentrados para evitar prejuízos e estocagem desnecessária. Porém, ainda é muito importante que se tenha uma gestão assertiva e ferramentas de análises para chegar na conclusão se o produto é rentável ou não para a empresa, pois o contrário pode acarretar prejuízos e perda de faturamento.

5.7 CURVA ABC

A curva ABC deve ser utilizada para identificar os produtos que resultam no melhor faturamento para o negócio e esta ferramenta é de uso constante, pois com ela é possível identificar mudanças de fluxos, aumento ou queda de demandas ou alteração da escolha das marcas pelos consumidores. Abaixo fizemos um levantamento dos dados informados pela distribuidora Dantas:

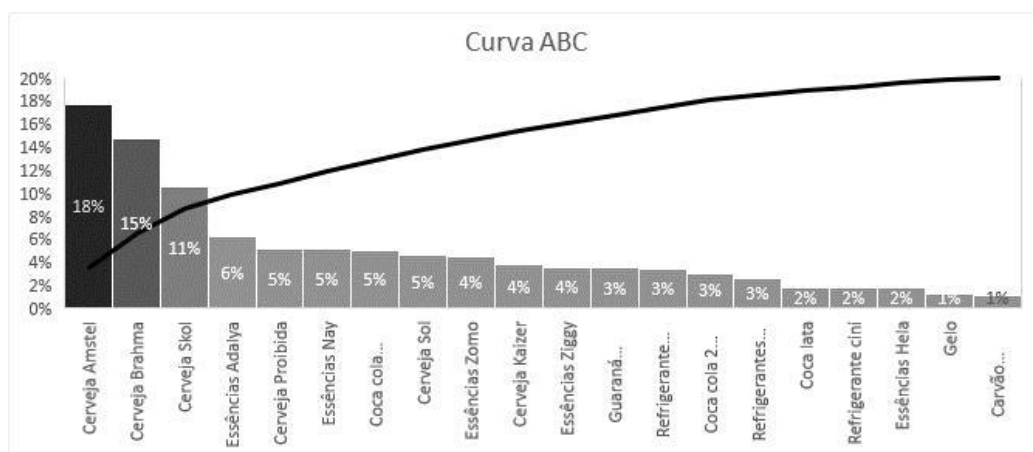
Tabela 3 – Curva ABC

Produto	Compra R\$	Venda R\$	Delta	Pack	Unidade	Unidade Tot	Valor Compr	Valor Tot	Delta Vend
Cerveja Brahma	R\$ 2,33	R\$ 2,99	78%	35	12	420	R\$ 978,60	R\$ 1.255,80	15%
Cerveja Skol	R\$ 2,25	R\$ 2,99	75%	25	12	300	R\$ 675,00	R\$ 897,00	11%
Cerveja Amstel	R\$ 2,33	R\$ 3,49	67%	36	12	432	R\$ 1.006,56	R\$ 1.507,68	18%
Cerveja Kaizer	R\$ 2,04	R\$ 2,19	93%	12	12	144	R\$ 293,76	R\$ 315,36	4%
Cerveja Sol	R\$ 3,30	R\$ 4,00	83%	8	12	96	R\$ 316,80	R\$ 384,00	5%
Cerveja Proibida	R\$ 1,58	R\$ 2,00	79%	18	12	216	R\$ 341,28	R\$ 432,00	5%
Coca cola 2 litros	R\$ 6,00	R\$ 7,00	86%	6	6	36	R\$ 216,00	R\$ 252,00	3%
Coca cola retornável 1 litro	R\$ 2,80	R\$ 3,50	80%	5	24	120	R\$ 336,00	R\$ 420,00	5%
Coca lata	R\$ 2,09	R\$ 3,00	70%	4	12	48	R\$ 100,32	R\$ 144,00	2%
Refrigerante cini	R\$ 2,95	R\$ 4,00	74%	6	6	36	R\$ 106,20	R\$ 144,00	2%
Refrigerante Fanta 2 litros	R\$ 4,70	R\$ 6,00	78%	8	6	48	R\$ 225,60	R\$ 288,00	3%
Guaraná antártica 2 litros	R\$ 4,70	R\$ 7,00	67%	7	6	42	R\$ 197,40	R\$ 294,00	3%
Refrigerantes caçulinhas	R\$ 0,89	R\$ 1,20	74%	15	12	180	R\$ 160,20	R\$ 216,00	3%
Gelo	R\$ 3,00	R\$ 7,00	43%	15	1	15	R\$ 45,00	R\$ 105,00	1%
Carvão churrasco 4 quilos	R\$ 5,30	R\$ 8,50	62%	10	1	10	R\$ 53,00	R\$ 85,00	1%
Essências Ziggy	R\$ 6,60	R\$ 12,00	55%	25	1	25	R\$ 165,00	R\$ 300,00	4%
Essências Adalya	R\$ 9,50	R\$ 17,40	55%	30	1	30	R\$ 285,00	R\$ 522,00	6%
Essências Nay	R\$ 8,50	R\$ 13,50	63%	32	1	32	R\$ 272,00	R\$ 432,00	5%
Essências Zomo	R\$ 8,50	R\$ 13,50	63%	28	1	28	R\$ 238,00	R\$ 378,00	4%
Essências Hela	R\$ 5,30	R\$ 9,50	56%	15	1	15	R\$ 79,50	R\$ 142,50	2%
Totais	R\$ 84,66	R\$ 130,76		340	151	2273	R\$ 6.091,22	R\$ 8.514,34	100%

Fonte: Os autores, 2020

Foi solicitado os valores de compras e vendas dos produtos informados pela distribuidora no período de uma semana para se tomar de amostra. Assim, montamos um delta dos produtos que fazem o melhor faturamento para a empresa, consolidando para fazer o gráfico da Curva ABC. Identificando os 03 melhores produtos vendidos pela distribuidora.

Tabela 4 – Delta de Produtos



Fonte: Os autores, 2020

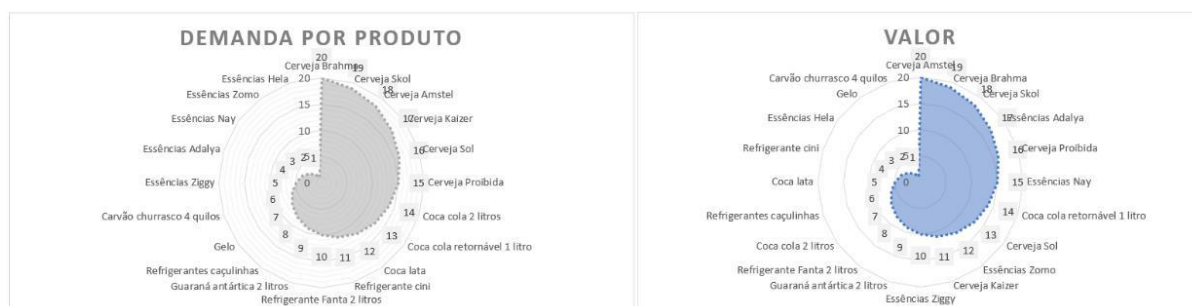
Com esta análise, foi identificado que a Amstel é o produto com melhor saída da distribuidora girando com 18% do faturamento total, seguido da cerveja Brahma com 15% e a cerveja Skol com 11%. Porém, alguns produtos estão caracterizados com nível de importância erroneamente, pois tem relevância menor do que realmente deveria ter, o que se torna compreensível mediante a alta demanda que a empresa possui.

Tabela 5 – Classificação de produtos

Dados antigos	Coluna1	Dados ABC	Coluna1
Produto	Classificação	Produto	Classificação
Cerveja Brahma	20	Cerveja Amstel	20
Cerveja Skol	19	Cerveja Brahma	19
Cerveja Amstel	18	Cerveja Skol	18
Cerveja Kaizer	17	Essências Adalya	17
Cerveja Sol	16	Cerveja Proibida	16
Cerveja Proibida	15	Essências Nay	15
Coca cola 2 litros	14	Coca cola retornável 1 litro	14
Coca cola retornável 1 litro	13	Cerveja Sol	13
Coca lata	12	Essências Zomo	12
Refrigerante cini	11	Cerveja Kaizer	11
Refrigerante Fanta 2 litros	10	Essências Ziggy	10
Guaraná antártica 2 litros	9	Guaraná antártica 2 litros	9
Refrigerantes caçulinhas	8	Refrigerante Fanta 2 litros	8
Gelo	7	Coca cola 2 litros	7
Carvão churrasco 4 quilos	6	Refrigerantes caçulinhas	6
Essências Ziggy	5	Coca lata	5
Essências Adalya	4	Refrigerante cini	4
Essências Nay	3	Essências Hela	3
Essências Zomo	2	Gelo	2
Essências Hela	1	Carvão churrasco 4 quilos	1

Fonte: Os autores, 2020

Tabela 6 - Demanda x Valor por produto



Fonte: Os autores, 2020

Portanto, é de grande importância acompanhar os ciclos dos estoques e utilizar de modo contínuo o estudo da curva ABC, para assim evitar reduções no faturamento.

6. CONCLUSÃO

O estudo se propôs analisar o estoque e possível gestão de estoque da distribuidora Dantas. Inicialmente, levantou-se os dados necessários para que pudéssemos analisar como o estoque se encontrava, custos de produtos e fornecedores, produtos que a empresa possuía no mesmo e informações de sistemas e controles feitos até o momento.

Observou-se assim que a empresa não possui uma gestão de estoque com um giro assertivo para o atendimento das suas demandas. Além disso, a falta de organização e local adequado para o estoque também acaba dificultando a contagem e impactando diretamente no faturamento da empresa.

Diante das informações analisadas e por meio dos relatórios fornecidos em entrevista com os sócios e sabendo que para se elevar a lucratividade da empresa será necessária uma boa gestão de estoque, tornou-se possível identificar suas necessidades e sugerir estratégias que possibilitem melhorar a organização, através de ferramentas como curva ABC e conseqüentemente elevar o volume de vendas, merchandising e diminuir os custos de perdas devido à falta de gestão. Finalizando assim a discussão dessa etapa e deixando como sugestão para estudos futuros a implantação das estratégias sugeridas bem como o acompanhamento de seus resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Marisol Parra. QUEIROZ, Abelardo Alves de. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. XXIII ENEGEP-MG, Brasil, 22 a 24 de outubro de 2003.

BALLOU, R. H. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.

CÉSAR, Caio. Conheça o sistema FIFO e sua importância para a gestão do fluxo de estoques. Voitto, 2018. Disponível em: < <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fifo>>. Acesso em: 13 set. 2020.

CHIAVENATO, Administração de Materiais: Uma abordagem Introdutória. 3 Ed. – Elsevier Editora LTDA, 2005.

DOYLE, Daniella. O QUE É GESTÃO DE ESTOQUE: DEFINIÇÃO, IMPORTÂNCIA E 7 DICAS PARA SER MAIS EFICIENTE. Siteware, 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/processos/o-que-e-gestao-estoque/>>. Acesso em: 07 set. 2020.

DIAS, M.A.P. Administração de Materiais: Uma abordagem Logística. 5 Ed. – São Paulo Atlas S.A, 2010.

DIAS, M. A. P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, L.J. Princípios de Administração Financeira - Essencial. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, L.J. Princípios de Administração Financeira. 12º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTINS, P.G. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2 Ed. Saraiva, 2006.

LABRE, Eduardo. Veja o que você precisa saber sobre LIFO!. Simplifica Fretes, 2017. Disponível em: <https://blog.simplificafretes.com.br/veja-o-que-voce-precisa-saber-sobre-a-lifo/>. Acesso em: 12 set. 2020.

MEDEIROS, F.S.B; NORA, L.D.D; BOLIGON, J.A.R; DENARDIN, E.S; MURINI, L.T. Gestão Econômica e Financeira: Aplicação de Indicadores. IX Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade, 2012.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. Gestão estratégica da armazenagem. 2º ed.Ver. E ampl. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

SILVA, Braúlio Wilker. Gestão de Estoque: Planejamento, Execução e Controle. 2ªed. João Monlevade: BWS Consultoria, 2019

VIANA, J. J. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Everton. Coleta de dados: o que é, metodologias e procedimentos. Mettzer, 2019. Disponível em: < <https://blog.mettzer.com/coleta-de-dados/#Coleta-de-dados-e-estatistica>>. Acesso em: 29 set. 2020.

MEZZARROBA, O.; MONTEIRO, C.S. Manual de metodologia da pesquisa no direito. 6. ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica para alunos de graduação e pós-graduação. Rua 1822 nº 347 – Ipiranga – São Paulo: Edições Loyola, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PARASURAMAN, A. Marketing research. New York: Addison Wesley, 1991.

MARKETING: ESTRATÉGIAS DE VENDAS DA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS ANTONIO MARANHÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Beatriz Azevedo Machado¹
Denise Melo dos Santos²
Osmir Tadeu de Aguiar³
Chrystian Renan Barcelos⁴
Ana Maria Muller de Souza⁵
Camila Pacheco⁶
Carlos Eduardo Maran Santos⁷
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁸
Debora Egea Vieira Nardelli⁹
Elisete Nunes Araújo¹⁰
Francisco Maurício Bieniacheski¹¹
Iglê dos Santos Pequeno¹²
Maurício De Castro Robert¹³
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹⁴

Resumo: Diante do cenário atual que o mundo está passando devido ao Covid-19, muitas empresas estão enfrentando barreiras para se manterem ativas no mercado. Para que essas empresas possam passar por essa fase, se vê necessário algumas estratégias fundamentais para se sobressair em relação aos demais concorrente. Neste trabalho, foram usadas algumas metodologias de marketing com a finalidade de identificar quais seriam as estratégias que os empresários precisam aderir para aumentar suas vendas. O presente estudo, por sua vez foi elaborado baseado na distribuidora de bebidas Antonio Maranhão, onde seu principal objetivo foi analisar quais seriam as demandas necessárias para se ter uma evolução no que diz respeito ao crescimento dessa microempresa. A principal ferramenta usada para essa análise, foi a

¹ Graduanda em Administração da UniFaesp.

² Graduanda em Administração da UniFaesp.

³ Docente da UniFaesp.

⁴ Docente da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

¹⁴ Docente da UniFaesp.

pesquisa de campo que proporcionou dados relevantes para melhor conhecimento do público-alvo, outro método utilizado foi a entrevista com o proprietário, que foi importante para entender os valores e premissas da empresa, o que por sua vez facilitou a coleta de determinados dados.

Palavras-chaves: Covid-19, microempreendedor, pesquisa de mercado, varejo.

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da gestão empresarial tem-se como um dos pilares a análise de mercado e a previsão de médio e longo prazo. No decorrer dos últimos séculos as empresas tiveram alguns empecilhos históricos como guerras, escassez de recursos, pragas e doenças.

A consequência de um fator grave que faz interrupção na vida das pessoas e empresas tem como característica redução no poder aquisitivo, colapso de produção, oferta e demanda desequilibrada, mas em alguns setores a crise pode gerar inúmeras oportunidades.

O fato gerador de uma oportunidade no momento de crise pode ser a necessidade de sobrevivência, necessidade de reestruturação tanto psicológica, quanto financeira, facilidade de aquisição de crédito estatal, visto que os governos tendem a colocar dinheiro no mercado para fomento das organizações.

O objeto estudo se enquadra perfeitamente na situação exposta acima, onde uma microempresa individual sofreu com a pandemia do Covid-19 no mundo. O corona vírus teve seu início no interior da china em dezembro de 2019 e logo foi se espalhando no país de origem e conseqüentemente se alastrou para a Ásia, para a Europa, onde tivemos picos de infecções na Itália e na Espanha, logo a infecção chegou na América, tendo grande número de casos no EUA até que no dia 26 de fevereiro do presente ano o Brasil confirmou o primeiro caso.

A distribuidora de bebidas do presente artigo, foi uma das milhares de empresas afetadas tendo redução concisa em seu faturamento devido ao baixo consumo e a impossibilidade de abertura diante dos decretos apresentados pelo estado.

O objetivo do estudo é traçar uma estratégia de vendas para alavancagem da receita operacional, assim como o aumento da rentabilidade. O estudo será dividido entre análise do macroambiente e do microambiente, definições de objetivos de curto, médio e longo prazo e aplicações das ferramentas teóricas comerciais voltadas ao varejo de bebidas/alimentos.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

Para tomada decisões mais assertivas o objeto estudo deve realizar uma análise do cenário em que está inserido, para Churchill (2000) o estudo deve ser feito por profissionais de marketing com habilidade para definição das forças e fraquezas da empresa, assim como definição das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A análise de ambiente consiste em rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado, incluindo também a análise de demanda de bens e serviços. Com isso a eficácia da análise de ambiente possibilita identificar seu nicho ou segmento de mercado e efetivar o produto ou serviço a ser comercializado. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 26)

2.2 VARIÁVEIS DO MACRO E MICROAMBIENTE

A principal das premissas da análise do ambiente é a definição dos stakeholders a eficiência nessa etapa fornecerá ferramentas para tomadas de decisões no dia a dia. Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 65), o macro ambiente é composto por forças societárias maiores que afetam o microambiente. Com a análise do macroambiente, é possível identificar oportunidades e ameaças que o mercado apresenta.

Conforme mencionado acima Kotler e Armstrong (2003, p. 65), o macroambiente é composto por forças societárias maiores que afetam o microambiente. Com a análise do macroambiente, é possível identificar oportunidades e ameaças que o mercado apresenta. Segundo os autores previamente citados o macroambiente pode conter as informações demográficas, econômicas, socioambientais, tecnológicas e culturais.

Para Churchill (2000) consiste em fatores externos que podem ser importados para todos os tipos de organizações, a integralização desses fatores consiste no macroambiente, onde a derivação são os fatores econômicos, políticos e legais, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos que afetam os esforços de marketing globais e domésticos das organizações.

2.2.1 Microambiente

Segundo Kotler e Armstrong (2003) O microambiente é derivado dos aspectos internos e por onde a organização está inserida, comumente podendo ser controlada por ela.

O cenário é subdividido por stakeholders com controle da empresa como clientes, fornecedores e colaboradores.

2.3 ANÁLISE SWO

É o conjunto de variáveis internas e externas, constituindo-as em forças fraquezas, oportunidades e ameaças (Dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threads). (KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Silva (2004), os melhores métodos de análises de mercado são demonstrados em matrizes, que além de possibilitar e apressurar as análises tem importante função que é quantificar as análises de marketing que habitualmente são qualificativas, sendo que as análises propriamente quantificadas dão mais qualidade e confiabilidade para o planejamento estratégico de marketing.

Para Silva (2004), a matriz SWOT é utilizada tem muito tempo, analisando sempre o demonstrativo básico e desenvolvendo a estratégia de marketing, pelo seu poder de síntese, auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis.

2.3.1 Fraquezas

Segundo Kotler (2000), cada negócio deverá avaliar frequentemente suas forças e fraquezas, pois o fato de se deparar oportunidades não faz com que tenha êxito em aproveitá-la. Parente (2007, p. 69-70), diz que as empresas precisam de forma sucessiva avaliar suas próprias forças e fraquezas, devem cotejar-se aos seus concorrentes e constatar se existem ou não vantagens competitivas em relação a eles.

Conforme análise das menções acima, as fraquezas são bem precisas, uma delas é o domínio financeiro de curto prazo, visto que é mandatório a capacidade de

investimento alto para dar início aos negócios. No início, provavelmente, será necessário trabalhar no vermelho por alguns meses até que tenhamos Market Share, Share of mind e até mesmo um Share of heart bem estabelecido entre nossos consumidores.

2.3.2 Forças

Para Ferrel et al. (2000, p. 34), as forças referem-se aos fatores que permitem a empresa alguma vantagem em atender as necessidades de seus mercados-alvos, já as fraquezas referem-se às deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia, devem também ser analisados sob a perspectiva de seus consumidores, pois os mesmos percebem mais frequentemente que a própria empresa. Oportunidades e ameaças segundo ele são problemas externos que podem afetar toda a organização.

As principais forças se resumem aos diferenciais internos que as empresas possuem em relação aos seus concorrentes, suas aptidões mais fortes, como por exemplo: a localização do estabelecimento, compras de produtos através de aplicativos e entregas em domicílio.

2.3.3 Oportunidades

As oportunidades são condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização. Mas as ameaças são condições ou barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos e ambas devem ser identificadas para que não dificultem o desenvolvimento da empresa. Ainda de acordo com Ferrel et al. (2000, p. 35), “quando as empresas ajustam suas forças às oportunidades, criam condições que podem ser usadas para gerar vantagens competitivas no atendimento das necessidades dos consumidores”.

Oportunidades nem sempre estão ligadas aos clientes, especialmente, para um ramo onde existem numerosos fornecedores, essa variável pode ser categórica para que contemos reduções de custos e aumento do lucro. É necessário escolher os fornecedores mais rentáveis e fazer parcerias com verbas comerciais para ser

aproveitada como financiadores de ações, reformas e inaugurações de estabelecimentos.

2.3.4 Ameaças

De acordo com Kotler (2000) as ameaças são os desafios atribuídos por circunstâncias adversas a conclusões do ambiente que impede o crescimento da organização, caso o retorno não seja imediato e eficaz a empresa tende a entrar num problema contínuo.

As ameaças para microempreendedores no segmento são específicas, visto que possuem dos mais diversos concorrentes diretos. A vastidão no número e na capacidade de atendimento dos concorrentes são impressionantes. Porém é possível utilizar essas ameaças para espelhamento, dessa forma os estudando para identificar o que será necessário para crescer como organização.

A ameaça mais alarmante é o poder de barganha com os fornecedores, preços também é um requisito no poder de escolha do consumidor, principalmente ao considerar locais que existem a mais tempo. No segmento em questão os fornecedores atuam como parceiros diretos dos supermercados, visto que são financiadores assíduos de reformas, inaugurações e de ações de merchandising.

2.4 PRODUTOS E SERVIÇOS

Caracterizam-se como produto os objetos concretos e também os abstratos, que são os serviços que satisfaz as necessidades e desejos dos clientes e consumidores. Automóveis, roupas, celulares e cidades são produtos concretos que estão disponíveis para satisfazer necessidades de transporte, proteção, comunicação e lazer respectivamente. Cursos universitários, transportes aéreos, campanhas de conscientização sexual e programas para pararem de fumar são objetos mais abstratos e têm como característica e atributos como a geração de benefícios, custo ou valor para o consumidor. (URDAN, FLÁVIO TORRES, 2006, p. 42).

Em marketing precisamos de análises mais amplas e detalhadas do que é um produto, visto que é preciso ter ferramentas que foge do papável sendo essa a principal variável para atingir o consumidor final. A análise do produto deve ser feita

conforme os níveis de serviço que é entregue para suprir a necessidade do cliente. Para conclusão devemos considerar produtos as mercadorias, serviços, lugares, pessoas e ideias. (ETZEL, WALKER E STANTON, 2001, p.196).

2.4.1 Preços

Para Kotler (2004) uma empresa deve estabelecer um preço assim que lança um novo produto, quando introduz um produto em um novo mercado, quando lança em um novo território geográfico ou quando participa de licitações. A empresa deve embasar seu preço conforme posicionamento da marca ou produto e conforme seus níveis de qualidade.

Figura 1. Nova Estratégia De Preço – Qualidade



Fonte: Tafner,2014.

As estratégias diagonais (1,5 e 9) podem existir ao mesmo tempo no setor, ou seja, uma empresa oferece um produto de qualidade alta e um preço elevado, outra organização lança um produto com qualidade média e um preço mediano, assim como outra empresa lança um produto de qualidade inferior a um preço baixo. Todas as opções podem existir no mesmo mercado desde que existam todos os tipos de compradores: os que procuram qualidade, os que buscam preços baixos e os que se preocupam com os dois. (KOTLER, 2004, p. 477).

As estratégias 2,3 e 6 são as que devem atacar as diagonais, onde a estratégia dois diz: “Nosso produto possui qualidade maior, assim como o produto x, porém trabalhamos com preço inferior”. A estratégia três diz a mesma coisa, mas possui uma cobrança menor ainda. Se shoppers acreditarem nesses concorrentes, possivelmente vão comprar deles e economizarão o que é conveniente, a não ser que

a empresa do produto um tenha adquirido qualidade e status superiores. (KOTLER, 2004, p. 477).

As estratégias 4,7 e 8 possuem preços equivalentes aos concorrentes com qualidade superior, porém não oferece tal qualidade. Os clientes que comprarem esses produtos se sentirão lesados e iniciarão a campanha “boca a boca” para difamar os produtos com essa política de preço. (KOTLER, 2004, p. 477).

2.4.2 Estratégia promocional

Conforme Kotler (2004, p. 596) a maneira que as empresas manuseiam as propagandas variam do porte e estratégia. empresas de pequeno porte essa função fica com o setor de marketing e vendas, que trabalha integralmente com agências de propaganda. As grandes empresas geralmente estabelecem seu próprio setor de propaganda, propondo orçamentos, desenvolvendo estratégias, aprovando anúncios e campanhas e controle geral das propagandas vigentes.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001) a promoção tem como objetivo exercer influência. Sendo mais específico o autor afirma que a promoção é o elemento que serve para informar, persuadir e lembrar o mercado de quem vende o produto, tendo em vista influenciar os sentimentos e/ou comportamentos do consumidor.

Conforme citado por Etzel, Walker e Stanton (2001) existem cinco formas de promoção: Venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade: Venda pessoal: Apresentação direta feita por um representante de vendas para o consumidor final;

Propaganda: É a aparição impessoal feita por um patrocinador, onde ele terá notoriedade claramente identificada;

Promoção de vendas: Atividade que ajuda estimular a demanda projetada, complementando a propaganda. É paga pelo patrocinador ou fornecedor, e frequentemente, existem incentivos temporários para forçar a venda de tais itens;

Relações públicas: Esforços para formação de atitudes e opiniões favoráveis diante de uma organização ou produtos;

Publicidade: É uma forma especial de relações públicas que envolvem um lançamento ou novidade da organização ou produtos. Assim como a propaganda a publicidade tem uma mensagem impessoal e atinge a massa pela mídia, porém as diferenças são: ela não é paga, organização objeto tem pouco ou nenhum controle

sobre a ação e é vista como novidade, portanto, possui maior efetividade do que a propaganda. (ETZEL, WALKER E STANTON, 2001, p. 447).

2.4.3 Praça

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001) o produto deve ser transferido de alguma maneira até o consumidor final, com isso deve ser criado o sistema de distribuição onde consiste na transferência do produto transformado até o seu mercado-alvo. Nesse parâmetro a principal atividade é acertar a estratégia de vendas e a transferência do produto até o consumidor. Outras atividades são controle de estoques, promoção do produto e assumir riscos financeiros dentro da operação. É possível que o produtor faça o processo total de distribuição até o consumidor, através de pedidos, porém a maioria das empresas utilizam os intermediários.

O intermediário se define por elemento que presta serviço voltado à comercialização efetiva de vendas e produtos de terceiros ou sendo o canal entre produtos e consumidor. O intermediário pode disponibilizar o produto num ponto de venda ou auxiliar na transferência. Normalmente os intermediários possuem o produto físico em sua posse, mas isso não é uma regra. (ETZEL, WALKER, STANTON, 2001, p. 348).

Para Marcos Cobra (2015) a escolha do melhor formato de distribuição vai variar de acordo com o produto comercializado e do aspecto de aquisição do consumidor. Os predominantes arquétipos são atacados, distribuidores, varejos, franquias e networking.

Para Kotler (2004) a segmentação de mercado é um esforço para acrescentar a concisão da fatia do mercado e do marketing da empresa. Para determinar o segmento a operar, deve-se primeiramente analisar o marketing de massa, onde o vendedor se atribui a produção e distribuição em massa de um produto para todos os compradores. O enredo do marketing de massa é o latente de mercado maior, gerando menos custos, onde conseqüentemente diminui os preços e crescem as margens. No entanto essa metodologia é complexa de administrar, por isso é concebida a fragmentação do mercado.

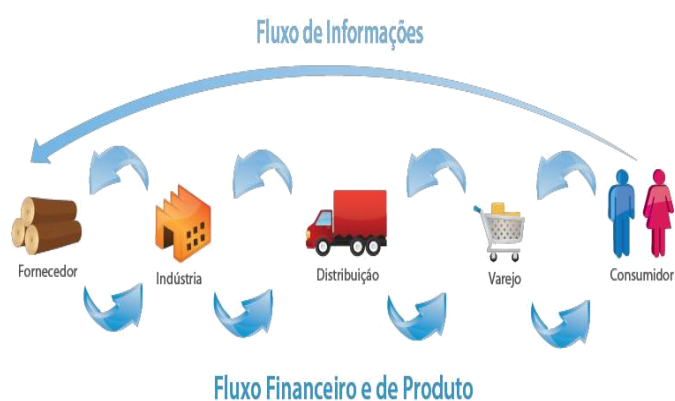
Para Cobra (2015) a segmentação incide em amoldar-se os grupos homogêneos de consumidores que dispõem as mesmas características, precisões,

expectativas, gostos e anseios específicos. Dividindo o mercado em fatias menores e com atributos similares, promove a administração do marketing de mídia e de foco na promoção do produto ideal para o segmento em questão. Em resumo para o autor o conceito de segmentação “É o ato de identificar e qualificar grupos distintos de clientes que oferecem condutas de compra relativamente homogêneos.”.

Para Cobra (2015) a opção da base de segmentação é fundamental para solidificar o estudo de mercado, com isso a seguir serão retratadas as principais bases de segmentação de mercado: Demografia: Os estudos com base na coleta de dados da população, tais como: idade, sexo, renda, educação e ocupação. Um estudo mais avançado dessa base pode conter o papel da mulher num determinado espaço, padrões de renda ou estilo de vida. (COBRA, 2015, p.150).

Geográfica: A segmentação com base na geografia se dá por variáveis globais, estágio de desenvolvimento do país, cidade, tamanho e densidade do local, clima, altitude, dentre outros fatores correlacionados a estruturas geográficas. Esse segmento pode variar dependendo das necessidades, com isso essa base de segmentação deve ser usada somente para estruturas de desenvolvimento de política de mercado, mas não para estratégias de marketing de desenvolvimento de produto e serviço, devido as enormes variações. (COBRA, 2015, p. 140).

Figura 2. Cadeia De Distribuição



Fonte: Portogente,2016.

2.5 CONCEITO DE MERCADO

O mercado nada mais é do que um ambiente físico ou uma plataforma virtual que proporcionam aos vendedores e consumidores o processo de troca de bens e serviços, a fim de estabelecer relação comercial entre os envolvidos.

O processo de troca entre o grupo de produtores/vendedores e os consumidores acontece no ambiente que denominamos de mercado. Esse local de troca, que no passado era geralmente em espaço físico específico e delimitado, como mercado público ou feira, por exemplo, hoje se expandiu e envolve até mesmo um espaço virtual, como o ciberespaço e as compras pela Internet. O mercado representa também o conjunto de compradores reais ou potenciais em posição de demandar produtos. (SAMARA; MORSCH, 2005).

De acordo com Kotler (1998) o conceito de troca leva ao conceito de Mercado. Um mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específicos, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Assim, o tamanho do mercado depende do número de pessoas que mostram a necessidade ou desejo, que têm recursos que interessam a outros e estão dispostos e em condições de oferecer esses recursos em troca do que desejam.”

3. METODOLOGIA

A metodologia é uma ferramenta usada para guiar no desenvolvimento da pesquisa científica, assim tornando possível chegar aos resultados esperados.

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados. (BRUYNE, 1991 p. 29)

3.1 PESQUISA

A necessidade de pesquisar algo surge a partir do aparecimento de problemas e da curiosidade de muitos pesquisadores. Podendo-se assim, definir a

pesquisa como uma atividade voltada para a resolução de problemas e para suprir a necessidade de conhecer do homem, empregando processos científicos (CERVO e BERVIAN, 1977; GIL, 1999).

A pesquisa segundo Minayo (1993, p.23) é considerada como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

3.1.1 Tipos de Pesquisa

Dentre as pesquisas existentes salientam-se que foi adotado para esse artigo aquelas que têm por finalidade estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc. GIL (2002, p. 45).

3.1.1.1 Pesquisa Qualitativa

O presente estudo distinguir-se de acordo com a metodologia de pesquisa qualitativa, pelo fato de não serem empregados métodos estatísticos na coleta e análise de dados, sendo estes alcançados em material bibliográfico e meios eletrônicos. Beuren (2004, p.92), menciona que “na pesquisa qualitativa contempla análises mais densas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”, onde o ambiente natural é a fonte direta na coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.

Segundo Silva & Menezes (2000, p. 20), 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 atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. 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. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

3.1.1.2 Pesquisa Quantitativa

A pesquisa qualitativa visa abranger acontecimentos humanos, buscando deles obter uma visão minudenciada e abstrusa por meio de uma análise científica do pesquisador. Essa forma de pesquisa se atenta com a definição dos acontecimentos e processos sociais. Mas constituindo uma análise conexa também à subjetividade, quais são os critérios do pesquisador? Bem, ele leva em consideração as motivações, crenças, valores e representações descobertas nas relações sociais (KNECHTEL, 2014).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados será feita através da elaboração de um questionário baseado no modelo de pesquisa de satisfação do cliente. No questionário, determinados dados serão coletados, como: Sexo; Idade; Qual é o critério para escolha do comércio; Como o cliente avalia a qualidade do atendimento ofertado; preço em relação aos concorrentes; Se o cliente se sentiu satisfeito com o atendimento ofertado; E, o feedback do cliente, a respeito do que pode ser melhorado.

3.2.1 Entrevista

A entrevista é um dos métodos mais usados para realizar a coleta de dados, através dessa técnica, é possível conhecer a fundo a organização.

“O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas”. RICHARDSON (1999) p 207.

De acordo com Salvador (1980) apud Ribeiro (2008), a entrevista tornou-se, nos últimos tempos, um instrumento com utilidade de entrar profundamente nas áreas de ciências sociais e cultura. A entrevista é utilizada sempre que têm necessidade de obter informações que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas.

3.2.2 Questionário

Segundo Gil (1999 p.118), se comparada com a técnica do questionário, que também é bastante utilizada nas ciências sociais, apresenta outras vantagens:

- a) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- b) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- c) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

4. ANÁLISE DE DADOS

Antes de realizar qualquer análise minudenciada, deferirá ser analisadas a coerência e a probidade das respostas. É importante ter uma política para controle dos questionários desconexos ou incompletos. Se a maior parte dos entrevistados atendeu a todas as questões, podemos escolher não aceitar questionários incompletos. Todavia, temos que buscar as características dos questionários incoerentes da mesma forma que nós investigamos não-respostas para garantir que não adentramos nenhuma parcialidade sistemática. Sucessivamente, podemos notar que a maioria dos entrevistados se omitiu em algumas questões específicas. Neste caso, é mais adequado retirar essas perguntas da análise.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A microempresa denominada Distribuidora Maranhão iniciou-se após um momento de declive na vida profissional e financeiro do senhor proprietário Antonio

Wellington, onde ele foi demitido do seu antigo emprego, com isso a ideia de empreender foi aceita por todos ao seu redor.

Em 2020 a empresa completou três anos de existência e se consolidou como uma empresa com estrutura cômoda, atendimento de qualidade, produtos de primeira linha e uma vontade de fazer o melhor para todos os relacionados.

A empresa possui modelo comercial varejista, onde faz aquisições de produtos estratégicos com fornecedores de grande porte e tem finalidade de comercialização para o consumidor final. O foco da empresa está na distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

O capital social da empresa é inteiramente dos proprietários e fundadores da empresa, sem utilização de financiamento bancário ou capital de terceiros. A empresa é considerável estável nas obrigações de curto e longo prazo, visto que ela possui faturamento condizente com a realidade e estratégia atual da organização.

O grande objetivo da empresa é se fortalecer no bairro de atuação para no futuro se elevar de porte e se tornar um mini mercado ou supermercado, para isso está claro para os proprietários que se deve desenhar as estratégias de longo prazo o quanto antes.

4.2 ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

A entrevista tem como principal objetivo coletar dados dos quais não podem ser encontrados em documento ou registros, desta forma, os dados para estudos são fornecidos somente por determinadas pessoas.

“A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.” ROSA; ARNOLDI (2006, p17.)

O início do questionário foi indagado sobre os motivos para a empresa ser fundada e quais as inspirações para mantê-la, o senhor Antônio informou que a abertura foi decorrente de dificuldades financeiras e desemprego com relação à sua profissão e citou que a maior motivação é poder dar andamento nas progressões financeiras e bem-estar da sua família.

Outro questionamento foi com relação aos métodos de administração utilizado na empresa, ele foi sincero em sua resposta, informando que não utiliza nenhuma técnica e funções administrativas, tendo utilizado apenas o conhecimento do princípio da sua vida profissional como comerciante informal.

No decorrer na entrevista foi levantado quais são as perspectivas para os próximos anos da empresa, na resposta foi informado detalhes sobre a futura expansão e possibilidades de incremento na linha de produtos, sempre mensurando maior faturamento e conseqüentemente a rentabilidade da empresa. Em paralelo foi questionado sobre como a pandemia do Covid-19 afetou o desempenho da empresa, foi relatado em sua resposta que o desempenho foi inconstante, claramente o poder de consumo das pessoas foi reduzida, conseqüentemente o ticket médio gasto por pessoa foi baixado, porém o ambiente externo político determinou algumas mudanças em horários de atendimento dos grandes supermercados, com isso houve picos de faturamento, onde a empresa pode faturar o suficiente para cobrir a lacuna deixada pelo baixo consumo.

O último ponto levantado foi como a empresa se posiciona com relação aos concorrentes diretos e indiretos, o proprietário informou que se posiciona diferente da maioria das distribuidoras de bebidas atualmente, onde o foco dos concorrentes é uma linguagem para um público consumidor mais jovem e a Antônio Maranhão é focada em um ambiente contemporâneo que aproxima dos bares e comércios antigos.

4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES

O questionário foi aplicado com o objetivo de identificar o perfil consumidor do público-alvo da empresa foco, assim como estabelecer relação das informações com as estratégias futuras da empresa.

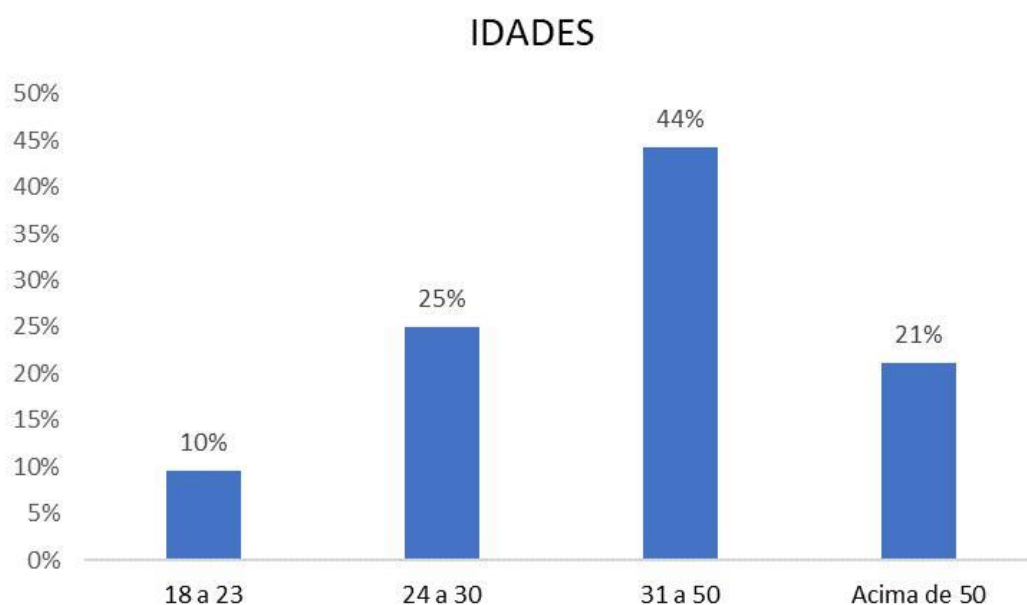
Segundo Gil (2009), o questionário é uma ferramenta de investigação com questões que tem como objetivo obter informações; segundo Parasuraman (1991), é um conjunto de perguntas que tem como finalidade gerar os dados necessários para que se possa atender os objetivos de um projeto, sendo essencial na pesquisa científica, principalmente nas Ciências Sociais. Ainda que não exista um procedimento padrão, o questionário precisa ser formulado de modo a atingir ao objetivo do trabalho.

A Primeira questão foi definir as características de idade e gênero dos entrevistados, onde 73% dos entrevistados são do gênero masculino e 27% feminino, nisso é percebido que o grande foco da distribuidora de bebidas é fomentar estratégias de marketing e vendas no mundo masculino.

Conforme gráfico abaixo a grande maioria dos entrevistados possui idade entre 31 e 50 anos e acima dos 50 anos, tendo no total 65%, com isso a empresa mostra que seu posicionamento citado anteriormente está de acordo com o perfil dos consumidores ao seu redor.

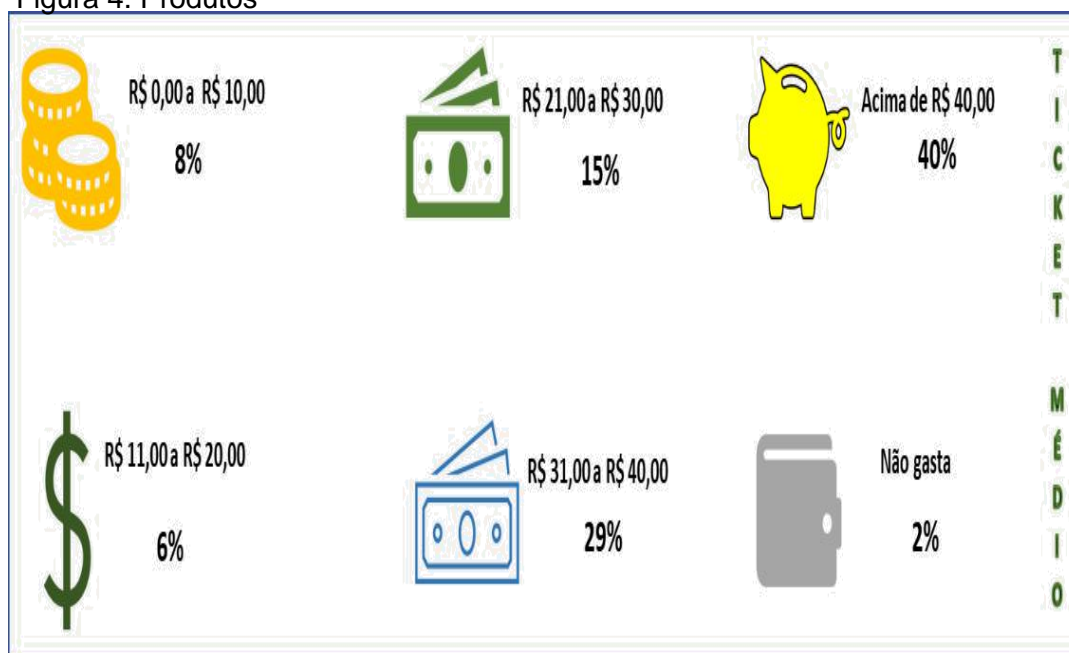
Constatou-se que os tipos de produtos que as pessoas buscam em distribuidoras de bebidas é bastante variado, sendo 67% cervejas, 50% destilados, 42% cigarros, 35% refrigerantes, 15% balas e doces e 13% outros produtos, no questionário foi possível elencar mais de uma opção. Com isso mostra que a empresa deve ter uma variedade grande de mix de produtos ofertados, mas sem fugir do seu principal posicionamento que é o comercio de bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

Figura 3. Faixa Etária



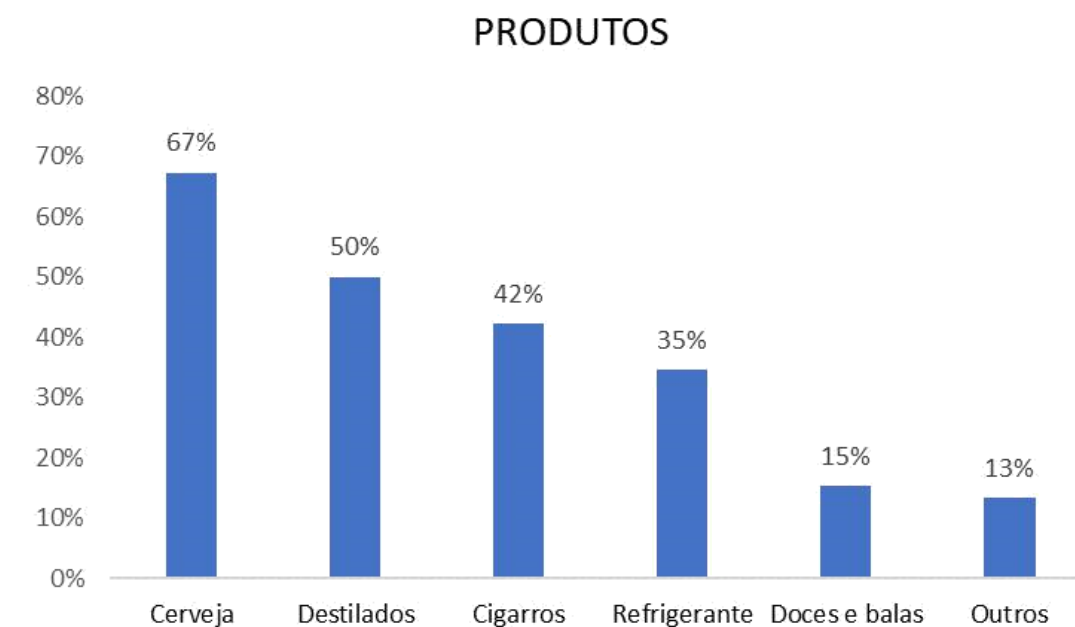
Fonte: Os autores (2020).

Figura 4. Produtos



Fonte: Os autores (2020).

Figura 5. Ticket Médio



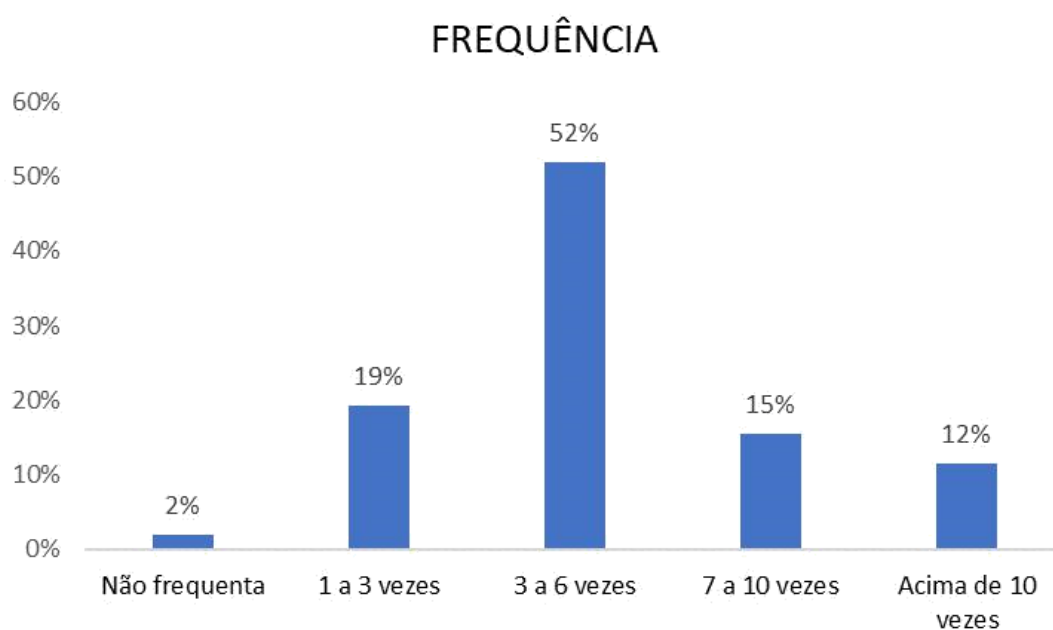
Fonte: Os autores (2020).

Juntando as respostas de ticket médio e acrescentando as respostas de quantidades de idas ao estabelecimento a empresa pode fazer cálculos de potencial de mercado e faturamento total do segmento na região. Dos 52 entrevistados 52% frequentam de 3 a 6 vezes por mês esse tipo de estabelecimento, 19% de 1 a 3 vezes, 15% de 7 a 10 vezes, 12 % acima de 10 vezes e apenas 2% não frequentam esse tipo de estabelecimento.

Outro fato para determinar a relevância e momento atual da empresa foi questionar se os entrevistados conheciam a empresa foco, o resultado foi acima do esperado pelo proprietário onde 86,53% das pessoas conhecem o estabelecimento e apenas 13,47% desconhecem.

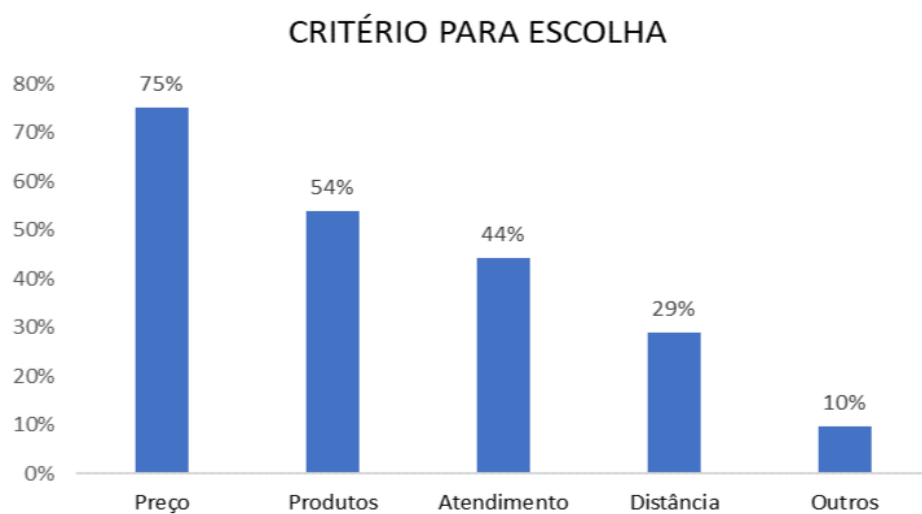
Pensando em elevar a quantidade de clientes, foi levantado quais são as razões para o entrevistado escolher uma distribuidora, as opções eram atendimento, preço, produtos, distância e outros, os percentuais respectivamente 44%, 75%, 54%, 29% e 10%.

Figura 6. Frequência de Comparecimento



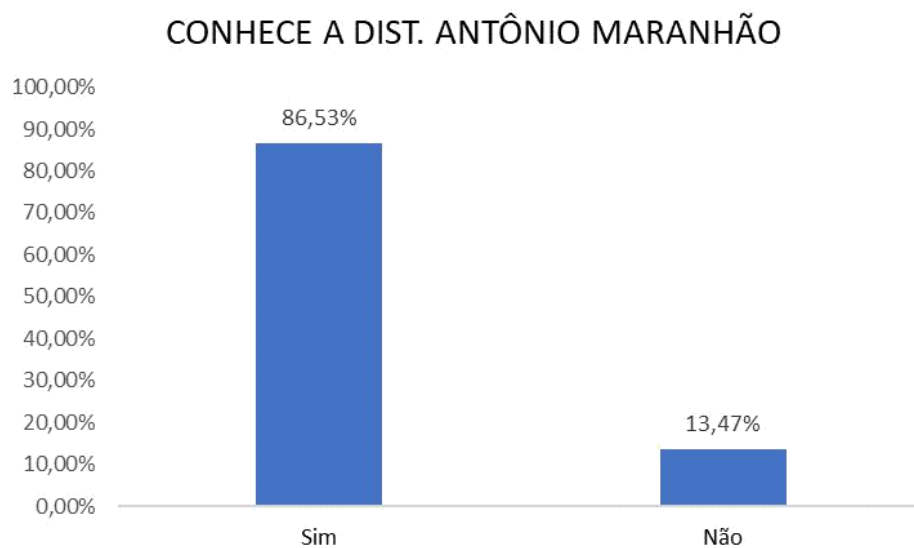
Fonte: Os autores (2020).

Figura 7. Conhece a Distribuidora



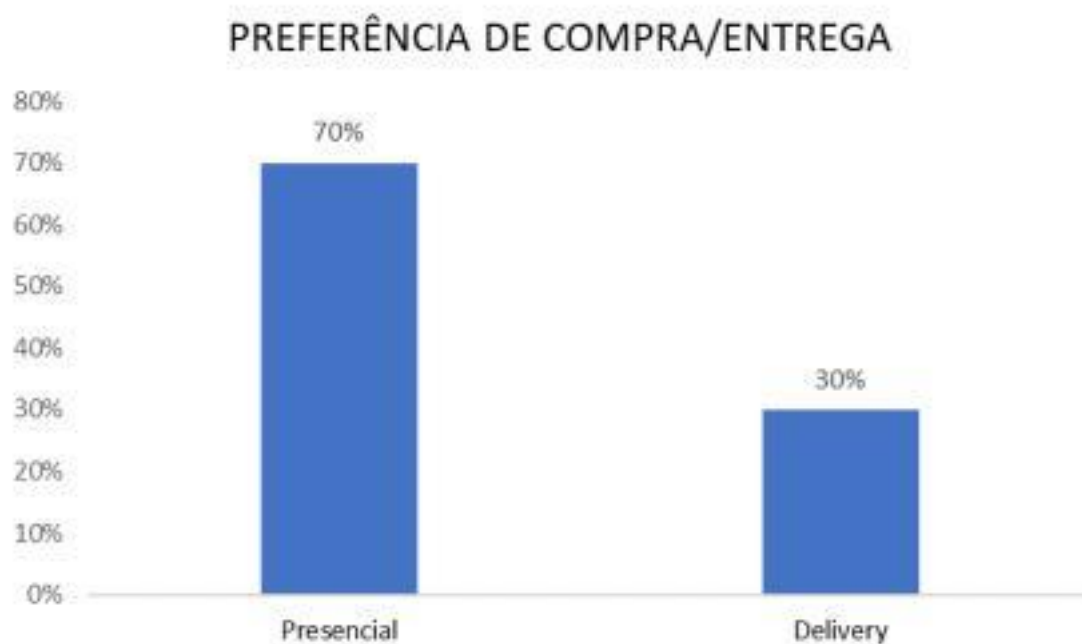
Fonte: Os autores (2020).

Figura 8. Critérios



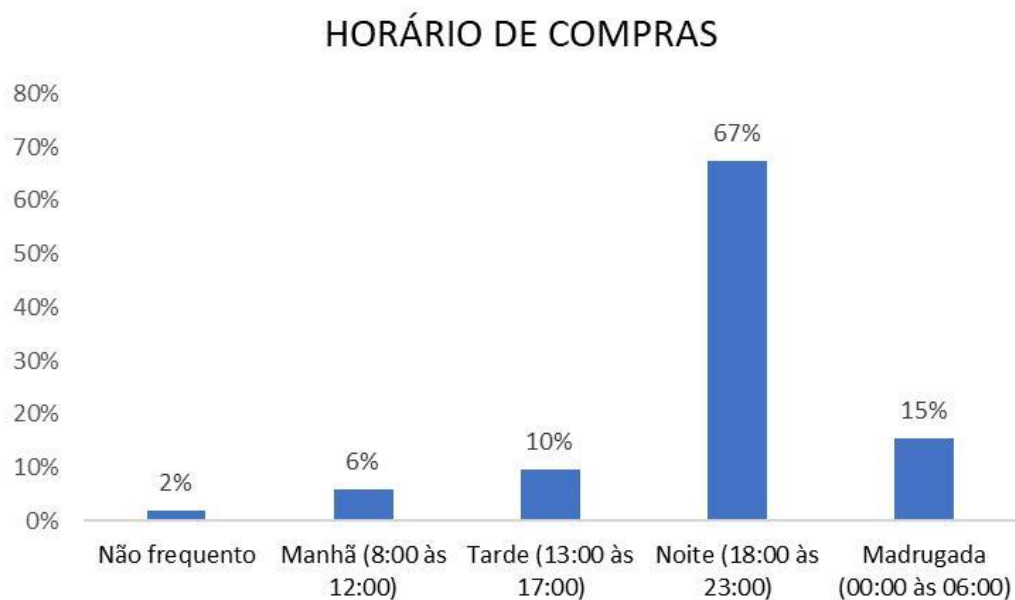
Fonte: Os autores (2020).

Figura 9. Formas de Entrega



Fonte: Os autores (2020).

Figura 10. Horário de Compras



Fonte: Os autores (2020).

Outro fator estratégico é aumentar os canais de venda para diversificar os níveis de faturamento, com isso foi indagado sobre a possibilidade de consumir as mercadorias via delivery e as respostas foram de 70% preferem fazer a compra presencialmente e 30% preferem receber a mercadoria em sua casa.

O último questionamento foi referente ao horário que os consumidores vão às distribuidoras e os resultados foram o seguinte: 2% não frequenta, 6% das 13:00 às 17:00, 67% das 18:00 às 23:00 e 15% das 00:00 às 06:00, isso mostra que grande massa do volume da empresa está no período da tarde e madrugada.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo chegou no seu objetivo principal que é ter a consciência que a coleta de dados e aplicações das ferramentas de marketing pode dar direcional para estratégias tanto operacionais, quanto estratégias táticas. A Distribuidora Antônio Maranhão utilizava ferramentas simples de marketing e estratégias de vendas, mas nas pesquisas foi percebido que a empresa tinha determinadas características com grande potencial de desenvolvimento.

Partindo para as determinações específicas resultantes da pesquisa de mercado percebe-se que existe uma grande lacuna nos serviços prestados pelos concorrentes, onde não há a coalisão entre bom atendimento, preços adequados e produtos diferenciados. Hoje os concorrentes dão foco apenas em uma das principais características buscadas pelos clientes, com isso a Distribuidora Maranhão saí na frente, visto que evidentemente as principais forças da empresa estão elencadas na casta de atendimento, visto que a essência da empresa é focada na experiência de compra do cliente. Outro fator positivo para a empresa é a grande variedade de mercadorias que a distribuidora possui parceria e bom relacionamento com os principais fornecedores do mercado.

Como foi evidenciado na pesquisa os preços são critério para 75% dos entrevistados para escolha de qual distribuidora frequentar, sendo assim a empresa estudo tem que fazer estratégias para aumento da barganha com os fornecedores, visto que no mercado de bebidas possui grande elasticidade no preço com relação a demanda, quando maior a quantidade demandada, menor o preço de compra.

Para as divulgações de marketing com intuito de atrair mais clientes, a empresa deve focar no conceito de inbound e outbound marketing, passando pelas estratégias tradicionais de propagandas físicas e digitais “vendendo” a empresa. A estratégia de inbound marketing deve ser trabalhada com mais leveza e disponibilização de conteúdos em suas mídias sociais com o objetivo de atrair clientes. As publicações dos conteúdos devem ter visão cronológica atingindo fundo do funil de cliente, meio e principalmente o topo do funil, onde possui maior número de leads que poderão ser consumidores da empresa.

Diante de todos os fatos, dados e informações analisadas sobre a empresa, foi evidenciado a importância das diretrizes e estratégias comerciais em todos os âmbitos empresariais, independente da segmentação e clusterização por tamanho da empresa. Grande parte dos empreendedores pensam no produto e como poderão vender para o maior número de pessoas, sendo o mais assertivo pensar nos hábitos dos consumidores e como a empresa pode solucionar um problema ou encaixar o produto ou serviço no seu dia a dia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUYNE, P. de et alii. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A.; Metodologia científica. 2ª Edição. São Paulo. Editora McGraw-Hill do Brasil. 1977. 144 p.

CHURCHILL, Gilberto A; PETER, J. Paul; tradução BARTALOTTI, Cecília Camargo; MOREIRA; Cid Knipel. Marketing: Criando valor para os clientes. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 4. ed. Rio de Janeiro, 2015.

ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J; STANTON, William J; tradução técnica SAPIRO, Arão. Marketing. 11ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREL, O.C; Michael D.H; George H., Lucas JR; David Luck, Estratégia de Marketing. 1º Edição. São Paulo – 2000

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202p.ISBN: 8522422702.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing – Análise, planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (Coautor). Princípios de marketing. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12º Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec,1993.

MORAIS, Gilmar. Cultura Organizacional: Sintomas do Sucesso Competitivo,2002.

PARENTE, Juracy, VAREJO NO BRASIL, 1º Edição. São Paulo. Atlas 2007

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, 2008.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marcos Aurélio. Comportamento do consumidor: conceitos e casos. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. Planejamento Estratégico de Marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAFNER, Estratégia Preço x Qualidade (mapa de valor), 2014. Disponível em: <http://www.tafner.com.br/?p=30>. Acesso em: 18/10/2017

URDAN, A. T.; URDAN, Flávio Torres. Gestão do composto de marketing. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006. 42 p.

ESCRITÓRIO ENXUTO: IMPLANTAÇÃO DO LEAN OFFICE EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Andreza Rodrigues Da Silva¹
Evelyn Diane Dombroski²
Patricia Rodrigues Martins³
Solange Bueno Godoi⁴
Osmir Tadeu de Aguiar⁵
Chrystian Renan Barcelos⁶
Carlos Eduardo Maran santos⁷
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁸
Debora Egea Vieira Nardelli⁹
Elisete Nunes Araújo¹⁰
Francisco Maurício Bieniacheski¹¹
Iglê dos Santos Pequeno¹²
Isabel Batista Da Silva¹³
Maurício De Castro Robert¹⁴
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹⁵
Patricia Samofal¹⁶

Resumo: O conteúdo desse artigo retrata a importância da melhoria contínua dentro das organizações, baseado no método Lean Office. Atualmente é imprescindível para toda empresa, oferecer a seus clientes produtos e serviços com o máximo de qualidade e eficiência, por tanto surgiu à oportunidade da implantação do método escritório enxuto em uma Fundação de Apoio a Universidade Federal do Paraná, visto que por se tratar de uma empresa de pequeno porte, possui diversos problemas internos que podem ser resolvidos através de ferramentas da qualidade. Em áreas administrativas é extremamente difícil a identificação de desperdícios, pois estes ocorrem no fluxo de informações, e etapas realizadas no dia a dia. Para a correta análise e identificação desses problemas foi essencial, uma verificação em todo o processo de trabalho e uma

¹ Graduanda em Administração da UniFasp.

² Graduanda em Administração da UniFasp.

³ Graduanda em Administração da UniFasp.

⁴ Graduanda em Administração da UniFasp.

⁵ Docente da UniFasp.

⁶ Docente da UniFasp.

⁷ Docente da UniFasp.

⁸ Docente da UniFasp.

⁹ Docente da UniFasp.

¹⁰ Docente da UniFasp.

¹¹ Docente da UniFasp.

¹² Docente da UniFasp.

¹³ Docente da UniFasp.

¹⁴ Docente da UniFasp.

¹⁵ Docente da UniFasp.

¹⁶ Docente da UniFasp.

avaliação minuciosa as respostas realizadas via questionário, onde cada colaborador pode compartilhar erros vivenciados diariamente. Será apresentado com precisão, como surgiu o Lean Office, as pessoas envolvidas no desenvolvimento, os métodos que podem ser utilizados em conjunto, os quais são eles: PDCA, MFV, Kaizen e o modelo 5S, qualquer um desses modelos, se bem aplicados tem grandes resultados, melhorando a estrutura da organização. Tratando-se de escritórios, veremos o quanto o Lean Office não só agrega como se faz necessário na Fupef ou em qualquer organização que necessita eliminar desperdícios em seu ambiente administrativo, aperfeiçoando o fluxo de valor por meio de processos padronizados, serviços eficientes e melhoria contínua.

Palavras-chaves: Escritório Enxuto; Melhoria Contínua; Métodos.

1. INTRODUÇÃO

Tratando-se de serviços administrativos, grande parte das empresas possui uma imensa dificuldade, em identificar pontos de desperdícios que ocorrem dentro de cada setor, e que em algum momento acarretará prejuízos financeiro, entregas fora de prazo, falta de comunicação entre setores e burocratização nos processos. A metodologia Lean Office surgiu a mais de 60 anos, desenvolvida pela fabricante de automóvel Toyota e sua ideia principal era acabar com pontos de desperdícios que ocorriam frequentemente nos ambientes de produção e padronizar as etapas de trabalho. É indiscutível, que vivemos um período de extrema evolução tecnológica, onde as empresas para se manterem ativas, necessitam se atualizar constantemente, para produzir produtos e serviços de qualidade e eficiência. O lean Office, que significa: Escritório Enxuto é um método capaz de inovar e transformar os processos que ocorrem no ambiente administrativo das empresas tem por objetivo a aplicação de um pensamento enxuto, onde o valor encontra-se no fluxo de conhecimento e informações, tornando os processos mais eficientes e padronizados, eliminando etapas desnecessárias e que ocupam muito tempo do funcionário.

Os setores administrativos, comparados à ambientes fabris, possuem eminente dificuldade na identificação de desperdícios, pois esses problemas ocorrem de maneira imperceptível, como: reuniões sem objetividade, preenchimento de planilhas com informações desnecessárias, atividades manuais que ocupam muito tempo e que poderiam ser executado por softwares, excesso de documentos e arquivos armazenados na rede, falta de padronização, acúmulos de papéis em cima da mesa que acabam “desaparecendo”, gerando transtorno, retrabalhos e prejuízos. A inovação tornou-se uma necessidade para todas as empresas, é extremamente importante que

se produza mais gastando menos, eliminar tarefas que não agregam em nada ao setor administrativo, pois este é de fato o departamento que possui a visão geral da empresa.

O presente artigo tem por finalidade efetuar o diagnóstico da situação administrativa atual e mapear os desperdícios que ocorrem dentro do departamento administrativo de uma fundação de apoio a universidade federal do Paraná, em seguida propor um plano de ação para a implantação da ferramenta lean Office.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMO SURTIU LEAN OFFICE

Logo após a segunda guerra mundial os engenheiros, Taichii Ohno e Shigeo Shingo, necessitavam inovar o sistema de produção da Fábrica Toyota. Taichii Ohno foi diretor da Toyota e neste período a empresa estava vivendo uma situação extremamente crítica, portanto, não haveria a possibilidade de se fazer investimentos nos maquinários ou criar invenções. No início dos anos 50, houve uma grande parceria entre Ohno, Shigeo Shingo, consultor de qualidade da Toyota, e Edward Deming, que foi o principal responsável pela divulgação do método Controle Estatístico de Processo (CEP), em que o objetivo era criar um sistema estratégico de manufatura que elevasse o lucro da empresa, atingindo qualidade e crescimento.

Assim Ohno desenvolveu o Sistema Toyota de Produção, muito conhecido por Just in Time, que foi inspirado em duas ideologias: primeiramente no sistema fundamental de produção divulgado no ano de 1926 por Henry Ford, a segunda foi o método de trabalho utilizado pelos supermercados nos Estados Unidos, observada pelo próprio autor em uma visita, onde os supermercados abasteciam seus produtos logo após o momento em que eles eram vendidos). Foi assim que surgiu o Sistema Toyota de Produção, que é muito conhecido e utilizado até os dias atuais por diversas empresas. O método funciona da seguinte maneira o sistema Toyota trabalha com a eliminação de 7 desperdícios, sendo eles: processos desnecessários, movimentos, estoques, espera, transporte, superprodução e por último o retrabalho, depois de muitos anos o sistema popularizou-se chegando até os Estados Unidos, tornando-se muito conhecido por lean Manufacturing, assim a técnica foi sendo cada vez mais aperfeiçoada alcançando diversas vertentes.

2.2 LEAN OFFICE

O lean Office que significa escritório enxuto, semelhante ao Lean Manufacturing possui o objetivo de trazer para a organização um pensamento enxuto, porém a ideia é aplicada em áreas administrativas e visa excluir excesso de relatórios não utilizados, etapas repetitivas de trabalho que não agregam valor algum, falta de padronização, movimentação desnecessária, processos mal executados, estratégias que não agregam valor aos clientes nem investidores, informações perdidas, falta de integração, processos secundários, falta de foco, transporte de informações e materiais desnecessários, ausência de disciplina; equipamentos e prédios que não estão sendo usados de forma máxima, materiais que não estão sendo utilizados e todos os materiais que já estão prontos para serem entregues e estão aguardando, processos informais.

Para que o método Lean Office seja implantado, primeiramente é necessário identificar os problemas que ocorrem nas áreas administrativas, por tanto foi utilizado como base teórica livros e artigos que possibilitaram uma visão atualizada do cenário administrativo atual, trazendo a fácil compreensão e importância de se implantar um sistema, capaz de gerar importantes resultados dentro da organização, sem que a organização precise investir dinheiro.

2.3 PDCA: PLAN DO CHECKACTION

Na prática do Lean Office, diversos métodos podem ser utilizados em conjunto com a ferramenta, entre eles o PDCA (Plan do checkaction); Mapeamento do fluxo de valor (MFV); Kaizen; Cinco Sentidos (5S).

PDCA: é um método de gestão que tem por objetivo superar o processo de solução de problemas e promoção das mudanças necessárias em tempo adequado. De acordo com o tipo do gerenciamento a ser realizado, o “giro” do PDCA assume características diferentes. Executado em 4 etapas Plan – Planejamento definindo metas e planos de ação; Do – Execução dos planos de ação, treinamento da equipe, implantação e coleta de dados; Check – Avaliação dos resultados obtidos em relação ao alcance da meta; Action – Sistematização das melhorias identificadas.

O ciclo PDCA é uma excelente ferramenta de melhoria contínua que visa controlar e obter resultados significativos e indispensáveis nas atividades de uma organização. É excelente para se adquirir melhoria em processos, padronizar as

informações. Segundo o autor Ishikawa (1993), qualidade é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso e homogeneidade dos resultados do processo. Assim, tendo como fundamento este estudo, utilizou-se dessa ferramenta como a metodologia mais adequada para implantação do escritório enxuto na Fupef, uma vez que a técnica pode auxiliar a identificação de desperdícios até a padronização e solução de problemas detectados.

Figura 1 - Ciclo PDCA Fupef

CICLO PDCA NA FUPEF		
PDCA	MASP	FERRAMENTAS
P	IDENTIFICAR O PROBLEMA: Retrabalhos, falta de conferência , gerando atrasos , etapas manuais e falta de comunicação externa.	COLETA DE DADOS ATRAVÉS DE OBSERVAÇÃO DIRETA, ANÁLISE DE DOCUMENTAÇÃO E ENTREVISTAS COM COLABORADORES E DIRETORES ATRAVÉS DE QUESTIONARIO COM PERGUNTAS ABERTAS
	OBSERVAÇÃO: Muitos dos colaboradores relataram os mesmos problemas, sendo estes : Retrabalhos, falhas em etapas anteriores que não são realizadas corretamente.	FALTA DE PADRONIZAÇÃO, SERVIÇOS MANUAIS, FALTA DE COMUNICAÇÃO, FALTA DE FERRAMENTAS VOLTADAS A MELHORA, FALTA DE DIALOGO COM FUNCIONARIOS, DESVALORIZAÇÃO DE CAPITAL HUMANO, FALTA DE TREINAMENTO, PROBLEMAS DE ANOS ANTERIORES NÃO RESOLVIDOS E FALTA DE DEFINIÇÃO DE METAS.
	ANÁLISE: analisamos a realização de trabalho manual que poderia ser automatizado, setores anteriores devem efetuar uma conferência mais rigida	
	PLANO DE AÇÃO: Implantar o sistema de lean office, para eliminação de retrabalhos e padronização no fluxo de documentação	DEFINIR FLUXO DE DOCUMENTAÇÃO E PADRONIZAR DATAS PARA ASSINATURA INTENSIFICAR O USO DO SISTEMA MASTER MANAGER 100%. REUNIÃO COM TODOS OS COORDENADORES PARA ENTREGA DE MANUAL COM REGRAS E POSSIVEIS PENALIDADES CASO OCORRA DESCUMPRIMENTO, TREINAMENTO E CURSOS PARA COLABORADORES,
D	EXECUÇÃO	
C	VERIFICAÇÃO	
	BLOQUEIO	
A	PADRONIZAÇÃO	DATA PARA ASSINATURAS, AUTOMATIZAÇÃO E FLUXOGRAMA DE DOCUMENTAÇÃO.
	CONCLUSÃO	É SEMPRE POSSIVEL MELHORIAS E QUALIDADE, ENXUTAR ETAPAS QUE NÃO AGREGAM VALOR.

Fonte: Do Autor

2.4 MFV: MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR

É uma ferramenta que proporciona entender e enxergar o fluxo de material e informações através de um fluxo de valor. O fluxo de valor é toda ação que, agregando valor ou não, é necessária para passar um produto ou informação do estado de conceito para o estado de produto ou atividade finalizada. É uma ferramenta simples e exige apenas seguir o caminho da produção do início ao fim, desenhando, detalhadamente, o mapa de cada processo no fluxo de material e informação, em seguida através de um conjunto de sugestões, desenha-se o mapa do “estado futuro”, uma representação visual de como o fluxo deve ser.

2.5 KAIZEN: MELHORIA OU MUDANÇA PARA MELHOR

Tem o objetivo de trazer melhoria para a organização, eliminando desperdícios e busca envolver os colaboradores. Possibilitando que as empresas consigam diminuir custos e melhorar a qualidade e variedade do produto (IMAI, 2010). Os benefícios para as empresas são: aumento de produtividade sem investimentos significativos; reduções nos custos de produção; capacidade de realização das mudanças de mercado; e motivação dos colaboradores. O kaizen requer mudança na percepção de todos na organização, que devem, constantemente, identificar desperdícios no trabalho para poder eliminá-los, sempre com apoio dos superiores (IMAI, 2010).

2.6 CINCO 5S

Cinco Sensos: Muito conhecido pelas empresas por 5S, originários das palavras em japonês Seiri – Senso de utilização compete em deixar o mínimo de material ou informação para o funcionário; Seiton – Senso de ordenação, deixar o material de fácil acesso para não precisar procurar; Seiso – Senso de limpeza, conservar sempre limpo o ambiente de trabalho e os equipamentos; Seiketsu – Senso de saúde relaciona-se tanto a saúde física quanto mental, elemento fundamental para a felicidade de cada funcionário e seus familiares; Shitsuke – Senso de autodisciplina consiste em adquirir e internalizar bons hábitos.

2.7 BENEFÍCIOS DA FERRAMENTA LEAN OFFICE

Recursos humanos, através do pensamento enxuto pode se diminuir a burocratização, evitar desperdício de tempo e recursos, melhorar a comunicação, mais organização e confiança na folha de pagamento, processos definidos e automatizados. Financeiro, através do sistema enxuto, pode-se controlar e cortar gastos excessivos, mais eficiência no fluxo de caixa, controle financeiro, análise atualizada do desempenho da empresa, controle de prazos e vencimentos, padronização em etapas de trabalho.

Contabilidade, muitas vezes necessita ajustar suas práticas de faturamento de custos para se beneficiar com o sistema de produção enxuta, é possível o controle de comprovantes, de pagamentos de despesas, controle de contas bancária lançado, identificar entradas, controle na emissão de notas fiscais, dentre outros benefícios.

Administrativo, com a metodologia lean Office, o setor terá melhora no clima organizacional, engajamento dos colaboradores, relatórios precisos e satisfatórios, melhora na comunicação, rotinas organizadas e definidas, tarefas bem distribuídas, propósito da empresa bem definido e redução de custos e tempo.

Marketing, com o sistema enxuto o setor pode ter controle sobre etapas de trabalho, implantando métodos e campanhas de acordo com o produto e assim focar no público certo, definir os processos, atenção aos detalhes, tempo hábil para executar ações e fornecer produtos de alta qualidade, prestando serviços dentro do prazo, com preços acessíveis.

Compras, com a metodologia enxuta, é possível que o setor de compras tenha uma comunicação clara com outros departamentos, controle do estoque, soluções tecnológicas de processos e administrar tempo para novas fontes de fornecedores.

Jurídico, através da metodologia enxuta o setor poderá adquirir um regime tributário adequado, processos automatizados, controle de contratos profissionais, melhora na comunicação entre sócios e setores, metas definidas e planejamento estratégico, rotina bem definida e processos centralizados.

3 METODOLOGIA

Apresenta à descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, nesse sentido, Richardson (1999, p. 22) destaca que método é “o caminho ou a maneira para

se chegar a determinado fim ou objetivo”, e a metodologia pode ser entendida como “os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa possui caráter aplicado com relação a sua natureza, a pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições”. (Thiollent, 2009, p.36).

Segundo o autor Trujillo Ferrari (1982, p. 171) enfatiza que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Com relação a critérios de classificação, é caracterizada por ser de natureza exploratória, a pesquisa exploratória é uma metodologia que costuma envolver, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

3.3 PESQUISA QUALITATIVA

No que diz respeito à natureza das variáveis pesquisadas, caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa. Segundo o autor Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. (Prodanov; Freitas, 2013, pag.70).

3.4 COLETA DE DADOS

No que tange aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa caracteriza-se por investigações realizadas por meio da coleta de dados junto aos funcionários e diretores administrativos. De acordo com os objetivos pretendidos pelo estudo, os seguintes métodos de coleta de dados podem ser adotados: observação; entrevistas; e questionários (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

3.5 CONSCIENTIZAÇÃO DA DIRETORIA E COLABORADORES

A empresa FUPEF já possui como plano estratégico, reuniões quinzenais, através desses encontros são definidos diretrizes, com a finalidade de estabelecer soluções eficientes para determinados problemas que surgem dentro da organização, nessas reuniões também são expostos e discutidos todos os problemas para que os diretores e colaboradores encontrem soluções. Sendo assim surgiu à possibilidade de utilizar dessas reuniões para a conscientização de toda a equipe. Foi realizada uma reunião como de costume, mas que teve início com a apresentação da ferramenta Lean Office, no qual foram expostos todos os benefícios que se pode alcançar através da técnica. Diante de toda a equipe administrativa e diretoria foi discutido sobre a idéia de tornar os processos administrativos enxutos e o quanto isso vem sendo aceito por diversas empresas no mundo todo. A migração destes conceitos da área fabril para o escritório não é tão simples, é mais fácil identificar os desperdícios quando são envolvidos matérias primas e processos de transformação física ou química.

Na área administrativa, a maior parte das atividades diz respeito à geração de informações, o que torna mais difícil a identificação dos desperdícios, pois visualizar o processamento de algo que não se pode tocar como a informação é bem mais complicada.

Na reunião foram levantadas diversas perguntas como: Tratando-se de escritório, o que são os estoques? Como podemos definir os relatórios produzidos e parados por dias nos computadores a espera de alguma análise? O que são os defeitos? Retrabalhos e dados incorretos registrados?

Diante de todas essas informações e dados apresentados, a diretoria e colaboradores entraram em comum acordo a respeito da necessidade e carência de um sistema enxuto, tendo consciência do quanto havia burocratização, falta de

comunicação, acúmulo de tarefas, planilhas desnecessárias e diversos problemas administrativos que afetavam a organização.

3.6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Com o objetivo de adquirir melhoria organizacional para empresa FUPEF, procurou-se por meio de observação em todos os ambientes administrativos, visto que esta prática possibilita ao pesquisador adquirir informações de grupos e de situações onde existe maior quantidade de erros ou retrabalho.

Essa análise, consiste na investigação de características específicas dos problemas, visando seu completo entendimento, é essencial para se obter informações do real estado da empresa, sendo possível conhecer a realidade interna e externa, observar pontos fortes e fracos da organização, segundo o autor Lima (2010), diagnóstico organizacional é uma radiografia de como a empresa e seu sistema de gestão se encontram.

Podendo ser realizado de duas maneiras, uma com um olhar mais amplo visando toda gestão da empresa e outra a partir de enfoques específicos. Também foi utilizado coleta de dados, esta ferramenta pode proporcionar o uso de dados importantes que não se encontram em fontes documentais. Muitos destes dados podem ser quantificados ou utilizados para tratamento estatístico na etapa de análise de dados, que precisa ir além de dados quantificáveis e se aprofundar em aspectos subjetivos, ser realizada com uso de grupos focais, entrevista, observação, levantamento de documentos, entre outras atividades que proporcionam um aprofundamento maior na investigação do objeto da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta etapa será exposta uma breve descrição da empresa, e uma análise da entrevista com o Diretor, e por fim a análise de dados coletados via questionário, a pesquisa foi aplicada a todos os funcionários que exercem funções em áreas administrativas da empresa.

A análise tem como objetivo organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999, p. 168).

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Este estudo foi realizado na empresa FUPEF: Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná, uma Fundação de Apoio a Universidade Federal do Paraná, a empresa é especializada em projetos de pesquisa engenharia florestal e gestão de projetos ambientais, considerada uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, foi fundada em 1971, com apoio da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

A FUPEF, fundação de Curitiba, tem como principal finalidade, elaboração de soluções inteligentes na área florestal, através do apoio sistemático ao desenvolvimento e à sustentabilidade de atividades florestais nas áreas do ensino, pesquisa, desenvolvimento e difusão tecnológica, junto ao setor público e privado nas áreas: Inovação tecnológica, Ciências da Terra, Educação, Saúde, Ciências Sociais, Industrial, Florestal, Conservação da natureza, Certificação florestal, Consultoria em gestão ambiental, Coordenação de projeto de pesquisa florestal, Economia e política florestal, Energias renováveis e mudanças climáticas, Manejo florestal e inventário florestal, Silvicultura e Tecnologia de produtos florestais. Ao longo de sua existência, a empresa realizou mais de 1000 projetos de pesquisa engenharia florestal de relevância para o desenvolvimento florestal e conservação ambiental, espalhados nos mais diversos estados brasileiros, com destaque para o estado do Paraná e para a região Amazônica, bem como relevantes projetos em diversos países de vários continentes.

4.2 ENTREVISTA COM DIRETOR

Na entrevista com o gestor foi discutido sobre as dificuldades que a empresa vem enfrentando em todos os setores, sendo explorado com riqueza de detalhes quais os maiores problemas ou reclamações realizadas por funcionários. Ao ser questionado sobre o elevado número de retrabalho, foi constatado que existe um elevado número de desperdícios, o que tem gerado para a Fundação, prejuízos financeiros, falta de comunicação, falta de uma padronização, onde os funcionários ficam confusos na hora de concluir uma solicitação ou no próprio fluxo de documentação.

A Fupef é uma empresa muito carente no quesito melhoria contínua, segundo os autores Mesquita e Alliprandini (2003), atualmente é razoável admitir que as empresas careçam da coordenação das atividades de melhoria dentro de uma visão sistêmica dos processos existentes. As atividades normalmente focam a solução

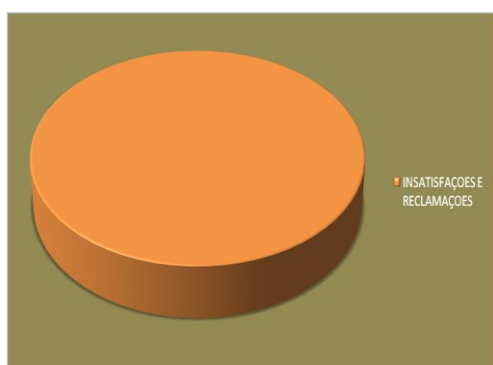
necessária para se adequar a outro indicador de desempenho, mas não estendem a análise para implicações em outros processos.

4.3 ANÁLISE DO QUESTIONARIO

O questionário foi aplicado para todos os trabalhadores que exercem funções administrativas na empresa, e para o diretor administrativo principal responsável pela organização, a fim de identificar os focos de desperdícios com base na filosofia Lean. Segundo o autor Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, realizado para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

O objetivo foi diagnosticar a situação administrativa atual da empresa, e mapear os principais erros, problemas ou dificuldades vivenciadas pelos funcionários. Foi possível visualizar com 100% de precisão que existem erros em todas as etapas e setores, sendo possível mensurar do maior ao menor ponto e dificuldade diária. Conforme figura 2, podemos observar que o setor administrativo representa 100% das reclamações e grande número de insatisfação, o que tem afetado todo o fluxo de trabalho, atingindo todos os departamentos da empresa. De nove funcionários entrevistados, todos relataram fluxos mal definidos, atrasos em documentações que estão para assinatura e retrabalhos. Participou da pesquisa, 1 funcionário do Setor de RH, 2 Setor Financeiro, 1 Secretaria, 1 Setor de Projetos, 2 Setor de Compras, 1 Setor Jurídico e 1 Diretor Administrativo.

Figura 2 – Nível de Insatisfações e Reclamações

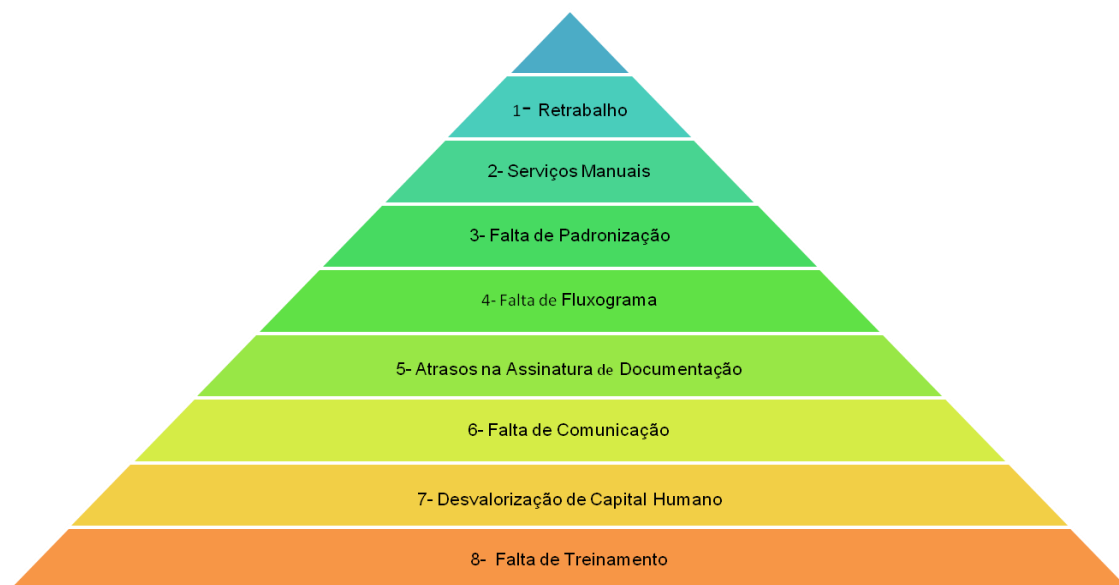


Fonte: Do Autor

4.4 PIRÂMIDE DE DESPERDÍCIOS

Com base nas respostas dos colaboradores e análises detalhadas, categorizou-se 8 tipos de desperdícios que mais afetam os setores administrativos conforme apresentado na figura 3, segundo o autor Womack e Jones (2003) conceituam a palavra muda, em japonês, como qualquer atividade realizada que absorve recursos e não cria nenhum valor, sendo assim caracterizado como um desperdício. Então o desperdício pode ser compreendido como um custo, pois ele não agrega valor ao produto, não traz lucros para a empresa e se torna um gasto desnecessário na elaboração do produto ou serviço.

Figura 3 – Pirâmide de Desperdícios Detectados na Fupef



Fonte: Do Autor

Através da análise de respostas do questionário, foi elaborado uma pirâmide de desperdícios Fupef, onde foram identificados processos onde ocorrem os maiores problemas internos, estando no topo da pirâmide o retrabalho, processos repetitivos que ocupam muito tempo e acaba gerando atrasos. Segundo o autor Hutchins (1993, p. 51) “retrabalho é um termo usado normalmente em relação aos produtos que podem estar fora das suas especificações, mas que podem ser consertados fora da linha”. Conforme Hutchins (1993), algumas empresas possuem um índice tão elevado de retrabalho a

tanto tempo que este já é considerado como característica normal de sua produção. Em segundo lugar na pirâmide, podemos verificar serviços manuais que poderiam ser automatizados, sendo também um dos grandes problemas que vem causando grande desgaste físico e mental dos colaboradores, em terceiro lugar a falta de padronização. Através da pirâmide podemos analisar os principais pontos de desperdícios que interferem no fluxo de trabalho.

4.5 PRINCIPAIS PROBLEMAS APRESENTADOS QUESTIONARIO

Por último foi realizado uma análise detalhada de repostas efetuadas via questionário de alguns colaboradores, onde foi possível identificar uma imensa insatisfação por parte de toda a equipe conforme apresentado na figura 4. O questionário, segundo o autor Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” É possível observar que a Fupef não possui um fluxo definido de documentação em seus processos administrativos e que isso afeta a empresa em geral.

4.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma técnica que traça uma metodologia para a conquista dos objetivos que se deseja atingir. Trata-se de um planejamento que define ações necessárias para alcançar objetivos, prazos, responsáveis por tarefa específicas recursos financeiros e humanos necessários e acompanhamento de resultados. Durante a realização do plano de ação, procurou-se identificar os problemas internos, e em seguida foi proposto à eliminação de todos os desperdícios detectados.

Figura 4 – Resumo de Respostas Questionário

QUESTÃO	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5
Tratando-se da rotina de trabalho, existe alguma etapa onde ocorram erros ou retrabalho? Cite algum exemplo?	Setor financeiro tem hoje, de lançar no Máster manual e ter que lançar novamente no banco	Orientações por parte dos diretores e gerenciassem a devida certeza	Retrabalho colocar uma informação que já está em modo físico em modo digital	Sistema de fluxo de documentos que dão entrada na empresa é falho, nunca conseguimos localizar	Falta de conferencia dos setores anteriores. Sem essa conferencia acabo realizando o trabalho de forma errônea
Durante o período de trabalho você já identificou processos manuais que ocupam muito tempo e acabam atrasando outros processos? De exemplo.	Modelos mais burocráticos de atividades tiveram de ser adotados também internamente	Quando recebo um processo e ele vem incompleto faltando documentos, tenho que ficar reconfirando	Sistema Máster, que esta atrasando certos processos,	Implantado um sistema que tem deixado o trabalho mais puxado e muito manual. Em vez de melhorar a situação acabou atrasando mais ainda	Processos como a impressão de plano de trabalho individual das bolsas solicitadas, onde passo um período do dia somente fazendo a impressão
Com relação aos colaboradores e diretores existe alguma resistência a mudança?	Colaboradores estão sempre abertos a mudanças , resistência maior se encontra em colaboradores externos e indiretos	Credito que o conservadorismo organizacional não leva a lugar algum e estagna qualquer empresa.	A equipe atual tem uma mente aberta e esta consciente da necessidade de uma mudança.	O quadro de colaboradores hoje esta muito mais acessível, lidam bem com mudanças,	As pessoas são sempre relutantes a mudanças e adaptações.
Você já identificou problemas como documentos e solicitações realizadas fora de prazo ou espera que acabam prejudicando o trabalho?	Quase todas as solicitações de adiantamento para viagem, solicitação de locação de veículo	Uma das coisas que mais acontecem e a diretoria tende a passar pano para os coordenadores, documentos que chegam em cima do prazo	As prestações de contas de adiantamento de viagem	Todos os setores já solicitaram algum tipo de mudança para melhora dessa questão, mas até o momento nenhuma solução foi tomada.	Não existe um padrão para assinatura. Muitos atrasos ocorrerem pelo fato de documentos não estarem assinados.
De acordo com as responsabilidades distribuídas a cada colaborador você sabe exatamente qual é sua função?	Sim	Sim, Com o enxugamento do quadro de colaboradores, muito do que havia sido centralizado no passado passou a ser melhor redistribuído.	Sim, mas sempre tem algumas atividades que fazemos que é atribuição de alguém ou até mesmo, atribuição de ninguém.	Sim, mas às vezes tenho que lembrar para diretoria quem faz o que na Fundação.	sim
Existe a necessidade de uma padronização, em alguma etapa de trabalho? Cite exemplo.	Sim, distribuição dos documentos para os setores, Não estabelecem um padrão para a análise, nem centralizam	É essencial a padronização e melhor organização no fluxo de documentos que tramitam internamente na empresa	Padronização nas prestações de contas de adiantamento de viagem	Sim em todos. Desde a solicitação, o recebimento, distribuição, prazo para execução e entrega.	No que concerne às áreas de interseção do meu setor, creio que não.

Fonte: Do Autor

Figura 5 – Iniciação de Plano de Ação Fupef

PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER:	Automatizar serviços manuais, fluxograma de documentação, eliminar retrabalhos e melhorar comunicação entre coordenadores
POR QUE REALIZAR:	Para eliminação de retrabalho e acumulos de tarefas, evitar desgaste mental dos funcionarios, agilidade, rapidez e etapas bem definidas
LOCAL A SER REALIZADO:	FUPEF - Fundação de Pesquisas florestais do Paraná - localizada na rua: R. Alm. Tamandaré, 1995 - Juvevê, Curitiba - PR
QUEM IRA REALIZAR:	Todos os colaboradores
COMO FAZER:	Automatizando tarefas, eliminando retrabalhos, treinamento para colaboradores, implantação de ferramentas para melhoria continua, definição de fluxo de documentação
TÉCNICA DE APOIO	Implantação do brainstorming em reuniões quinzenais
PERÍODO PARA IMPLANTAÇÃO DO LEAN OFFICE	1 ano

Fonte: Do Autor

4.7 METAS E OBJETIVOS PARA FUPEF

Objetivo é o propósito de se realizar algo, é onde a empresa deseja chegar. É ele que determina a direção do que se deseja e do que se deve ser feito, serve como um guia para que o sonho seja finalmente realizado. Um objetivo é o que move o indivíduo para tomar alguma decisão ou correr atrás de suas aspirações. Objetivo é sinônimo de alvo, como ponto de mira de uma arma ou como o fim a atingir uma meta. A meta é o objetivo de forma quantificada, ou seja, tarefas específicas, que necessitam ser realizadas de forma regular, para se alcançar um determinado objetivo. É importante

saber que as metas são temporais e totalmente ligadas a prazos, ou seja, são pequenas ações que precisam ser realizadas diárias, semanal e mensalmente. Para que se alcance o objetivo final proposto, de forma organizada e planejada. Por tanto foi realizados uma tabela de metas e objetivos futuro para a organização a fim de que a melhoria continue esteja presente no dia a dia da empresa.

Figura 6 – Metas e Benefícios

METAS	BENEFICIOS
Eliminação de retrabalhos	Bom aproveitamento do tempo para que o setor mantenha o serviço dentro do prazo
Treinamento/ Valorização de Capital Humano	funcionarios engajados e motivados
Automatização	Relatórios rapidos e precisos sem a necessidade de preenchimento manual
Padronização	Equipe não tem dúvidas e cada etapa tem uma sequência definida
Melhorar Comunicação	Evita confusão, desentendimento ou conflitos
Agilizar fluxo de assinatura e documentos	Pagamentos realizados dentro do prazo
Melhoria Continua	Essencial estar atualizado para produção de produtos e serviços de qualidade

Fonte: Do Autor

A ferramenta Lean Office foi o primeiro passo para a Fupef, que é uma empresa totalmente aberta a mudanças, e pretende inserir em seu ambiente de trabalho técnicas de melhoria contínua.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho atingiu seu objetivo geral de diagnosticar os desperdícios presente no dia a dia da empresa Fupef, deixando clara a dificuldade da aplicação dos conceitos Lean Office no ambiente administrativo. No entanto foi possível integrar ferramentas e técnicas da produção enxuta, a fim de superar os obstáculos

encontrados no dia a dia. Foi possível perceber também que, a falta de ferramentas que auxiliem na melhoria contínua, deixou a Fupef muito atrasada no quesito automação, pois houve um alto número de reclamações e problemas internos, conseqüentemente a empresa possui funcionários insatisfeitos e confusos com relação a etapas de documentação, necessitando de um fluxograma para definição correta. Também é de grande importância o investimento no capital humano, visto que a empresa possui funcionários engajados e abertos a mudanças.

Contudo pode-se dizer que esta pesquisa contribui para a compreensão e esclarecimento de conhecimento, contribuindo assim com o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, gerando um direcionamento para empresas que almejam inserir métodos lean com sucesso. Este trabalho possibilitou o entendimento do processo da implantação Lean Office (Escritório Enxuto) as técnicas utilizadas são basicamente as mesmas que se utiliza para a implantação do Lean Manufacturing (Linha Enxuta), a mesma é utilizada para combate desperdícios nos processos industriais, e essa metodologia pode ser usada também para eliminar desperdícios em processos administrativos. O objetivo para utilizar esta metodologia, vem a ser a diminuição não apenas do desperdício de matérias como também no desperdício de tempo que pode ocorrer devido a um retrabalho.

Nesse sentido, a empresa irá economizar tempo, aumentar o seu capital de giro evitando os gastos desnecessários ocasionados por retrabalhos. As vantagens de utilizar o Lean Office na prática estão na diminuição da burocratização dos processos, controle financeiro dos gastos, melhora no clima organizacional, comunicação clara entre setores, processos automatizados, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 8. ed. Nova Lima – MG: Editora Falconi, 2004.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DE TOLEDO, José Carlos. Qualidade: Gestão e Métodos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC.

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas – ERA, São Paulo, v. 35, n.3, 1995.
- HUTCHINS, David. Just In Time. São Paulo: Atlas, 1993.
- IMAI, M. Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo. 5.ed. São Paulo: IMAM, 1994.
_____. Gemba-Kaisen: estratégia e técnicas do Kaizen no piso de fábrica. São Paulo, IMAN, 1996.
- ISHIKAWA, Kaoru. (1993) “Controle da qualidade total: à maneira japonesa”, Campus, Rio de Janeiro.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MESQUITA, M. & ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. Gestão & Produção. v.10, n.1, p.17-33, 2003.
- Ohno, T. (1997). O Sistema Toyota de Produção: Além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman2013
- Pagnossin, L, G., & Ross, C. (2016). Abordagem do Lean Office aplicada em um caso prático. Journal of Lean Systems, 1(1): 95-113.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students. 5. Ed

SCUCCUGLIA, Marcelo. Aplicação do Método de Produção Enxuta em Processos Administrativos. 2006. 100p. Tese (Mestrado em Engenharia Mecânica) – UNICAMP, Campinas, 2006.

THIOLLENT, Michel. Metodologia de pesquisa-ação. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free press, 2003.

GESTÃO MERCADOLÓGICA E POTENCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE EMBALAGENS

Edimilson Ribeiro Corrêa¹
Isaque Eliezer de Campos²
Kethleen Mayra Gonçalves Dias³
Osmir Tadeu Aguiar⁴
Chrystian Renan Barcelos⁵
Ana Maria Muller de Souza⁶
Camila Pacheco⁷
Carlos Eduardo Maran Santos⁸
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁹
Debora Egea Vieira Nardelli¹⁰
Elisete Nunes Araújo¹¹
Francisco Maurício Bieniacheski¹²
Iglê Santos Pequeno¹³
Isabel Batista da Silva¹⁴
Maria Carolina Viera da Rocha¹⁵
Maurício de Castro Robert¹⁶
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹⁷

Resumo: A conveniência do estudo realizado deu pelo objetivo identificar a gestão mercadológica e a potencialização da produção de embalagens na empresa EMBRART EMBALAGENS INTELIGENTES e seus benefícios proporcionados á organização e seus clientes. Para o levantamento de dados e a realização das análises foram utilizados métodos por meio da pesquisa qualitativa, o qual foi fundamental para adquirir os dados buscados dentre o público-alvo da organização. Foram abordados os princípios de marketing e de seus segmentos, explanando sobre os 4 p's, análise SWOT

¹ Graduando em Administração da UniFaesp.

² Graduando em Administração da UniFaesp.

³ Graduada em Administração da UniFaesp.

⁴ Docente na UniFaesp.

⁵ Docente na UniFaesp.

⁶ Docente na UniFaesp.

⁷ Docente na UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente na UniFaesp.

¹⁰ Docente na UniFaesp.

¹¹ Docente na UniFaesp.

¹² Docente na UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

¹⁴ Docente na UniFaesp.

¹⁵ Docente na UniFaesp.

¹⁶ Docente na UniFaesp.

¹⁷ Docente na UniFaesp.

e MATRIZ BCG. As técnicas utilizadas para as pesquisas foram: aplicação de questionários aos diretores geral, de projetos e de vendas da empresa. O resultado mostrou que a organização com clientes de público-alvo maiores acaba gerando uma potencialização na produção de embalagens, assim deixando a empresa destacada no ramo de seguimento e gerando o sucesso procurado. Outro ponto identificado na pesquisa é que a implantação de gestão mercadológica mexe com toda a estrutura de uma empresa e para que a matriz BCG e análise SWOT apresente um resultado satisfatório dentro da organização é necessário adaptá-las dentro do perfil da empresa, o que no começo gera dificuldades de adaptação para todos os setores, principalmente a área comercial que é impactada diretamente pelas mudanças, assim tendo que desenvolver metas para se manter nesse período de planejamento.

Palavras-chave: Administração, Marketing, Processos Produtivos.

1. INTRODUÇÃO

As embalagens são importantes desde os primórdios a dois mil anos A.C quando o homem consumia alimentos, cuidava de seus pertences e precisava de algum lugar para guardar esses pertences. No decorrer dos anos a vida ganhou cenários mais complexos, foi então que começou a aparecer atividades como a pesca, caça e a colheita.

No Brasil as primeiras embalagens surgiram em 1637, mas iria se desenvolver apenas em 1808, pois nesta época os brasileiros foram contemplados com portos e com a chegada da corte Portuguesa e da família real.

A revolução industrial “potencializou” a produção de novas embalagens e finalmente chegaram com mais facilidade aos consumidores, com novos mercados e produtos, aumentando a demanda por matérias e embalagens de diferentes formas e tamanho.

O tipo mais comum de embalagem utilizada hoje em dia é a caixa de papelão. As primeiras patentes para fazer papelão aparecem na Inglaterra em 1856, utilizadas para embalar vidros de lampiões e outros objetos frágeis. O primeiro a usar uma embalagem de papelão ondulado foi um fabricante de produtos cereais, o qual em 1903 conseguiu aprovação oficial de fretes para esse tipo de caixa de transporte.

Podemos então afirmar que as embalagens contribuem para eliminar a miséria, melhorar a saúde e higiene, e permitir o uso de certos produtos com maior eficiência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Cobra (1992) diz que o plano de marketing identifica a oportunidade mais promissora no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente o plano de marketing é a base nas quais os outros planos da empresa devem estar montados, definem as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro [...].

Marketing, segundo Kotler (2000, p. 24) “é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas”.

De acordo com Cobra (1992) marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços. É um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (Kotler, 2000, p. 25)

A Mercadologia ou Marketing é a atividade que consiste basicamente em ligar os produtores de determinados produtos ou serviços aos consumidores, quer seja existente ou potencial. (COBRA, 1997).

Através das entrevistas foram identificados dois tipos de estratégia de marketing, iniciando pelo Projeto Inovar que é um projeto direcionado aos colaboradores da empresa, onde toda melhoria inovadora indicada em produtos novos ou antigos, em que haja benefícios para a própria empresa e para ao cliente, é revertida em uma porcentagem de comissão aos colaboradores na próxima venda.

Outra estratégia é o Projeto Conhecer que é direcionado aos clientes, que acontece todo mês, onde clientes que já compram e clientes em potencial de compras são convidados para participar. Acontece durante a manhã, onde existem palestras sobre embalagens de papelão ondulado e impressões diferenciadas, clientes conhecem a fábrica de Curitiba. Esse projeto é de extrema importância, pois os próprios clientes conseguem visualizar melhorias em seu processo interno. Muitos clientes ficam

satisfeitos com esse projeto e começa o processo de orçamento, desenvolvimento e compra.

2.2 COMPOSTO DE MARKETING 1– 4 P’S

O “Mix de Marketing” consiste em estratégias que uma empresa usa para impulsionar as vendas de um determinado produto, esse conceito tem como efeito atrair consumidores e despertar o interesse através de 4 métodos variáveis, classificadas como preço, praça, produto e promoção, entre os estudantes de Marketing é popularmente conhecido como 4 p’s.

Segundo Philip Kotler, (2002,p.126) “Os clientes estão interessados em mais do que o preço; estão interessados no custo total de obtenção, uso e descarte de um produto. Eles querem que o produto ou serviço esteja disponível da maneira mais conveniente possível. Por fim, os clientes não desejam promoção; querem uma comunicação bidirecional”.

Os 4p’s foram criados por Jerome McCarthy, em meados de 1960, ele foi um professor americano de que instruiu em várias faculdades do Michigan, também ganhou vários prêmios relacionados ao Marketing e foi apontado como um dos 5 líderes mundiais do Marketing. Publicou vários artigos e livros, um deles foi “Marketing básico – Uma visão gerencial” o qual esclarecia os 4 p’s como uma método indispensável nesse mundo de Marketing.

Segundo Jerome McCarthey (2002,p.08), “Nos mercados dinâmicos de hoje em dia, não é suficiente apenas aplicar um Mix de Marketing atraente e eficaz. O verdadeiro desafio é rapidamente, mas também a partir do zero observar o “Mix de marketing” através do mercado, através de estratégias e sempre se adaptando para andar junto com o mercado.

Figura 1. Imagem ilustrativa da Tabela de Mix de Marketing



Fonte: Adaptado Livro “Marketing 3.0”

2.2.1 Produto

Os produtos são a união de características, funções e vantagens que os clientes compram. Primeiramente, eles podem consistir de atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados aos serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis. (Griffin, 2001, p.228)

É o essencial de qualquer organização, é o suporte que sustenta uma empresa. O cliente deve associar valor ao produto, que por sua vez, deve andar junto com o mercado, se conciliando e sendo flexível com o mesmo, dessa forma o produto se sustentará e assim virá a ser algo independente.

Kotler (2002, p.126) afirma que, “A base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele”.

Um produto é essencialmente tudo que atenda as necessidades de um cliente no mercado, como marcas, embalagens, serviços, locais, organizações,

peçoas, ou seja, pode ser tangível ou intangível. O produto é a parte mais crítica de um processo de decisão de compra, dessa forma deve ser colocado de forma estratégica para que venha alcançar o sucesso no mercado.

2.2.2 Preço

Para Nunes (2008), o preço é fator fundamental. As empresas definem sua política de preços com base em três principais métodos utilizados no mercado.

Dessa forma muitas empresas terminam concedendo clientes com descontos e presentes, muitas vezes sem aplicar um *custeio* ABC e sem calcular o que está fazendo, acabam não vendo que a empresa citada está se tornando uma empresa não lucrativa, dessa forma causando um efeito cascata em todo o negócio.

O preço baseado em valor é capaz de variar através de históricos ou correlações de áreas pré-determinadas, valor não necessariamente é um capital, ele é capaz de variar de acordo com a necessidade do cliente, como por exemplo, vender água no deserto pode ser algo muito mais “lucrativo” do que vender água na beira de um rio com água potável.

2.2.3 Praça (ou distribuição)

Segundo Kotler (2003), para tornar seus produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo, cada empresa deve estudar o mercado e definir como atingi-lo, da melhor maneira possível e ao menor custo possível. Cada produto possui características próprias que levam a que sua distribuição e disponibilização sejam dadas através de um formato mais apropriado, variando conforme as estratégias de cada empresa.

Qualquer empresário deve determinar como e a onde irá colocar seus produtos no mercado, se através de intermediários ou B2B (*bussines to bussines*), ou diretamente ao consumidor B2C (*bussines to consumer*) dessa maneira ele deve se adaptar a capacidade de seu cliente ou cliente final, adotando um local apropriado e estratégico para a venda do mesmo.

A distribuição pode ser direta, que é de modo direto ao cliente final, através de praticidade e agilidade de serviços para tal, ou indireta que depende de distribuidores, vendedores, pontos comerciais, representantes, etc. As definições de

canais, assim como modais podem impactar diretamente a relação em longo prazo com um consumidor, sendo ele direto ou indireto.

2.2.4 Promoção

A promoção faz com que todos os outros p's venham a ser efetivos, faz com que as mensagens sobre os mesmos cheguem a um público alvo, são também moldados em cinco categorias: propaganda; promoção de vendas; relações públicas; força de vendas; marketing direto.

A propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma ideia. Em termos de custo por milhares de pessoas atingidas, a propaganda dificilmente é superada. (Kotler, 2002, p.137).

Segundo Perreault e McCarty (2001), "Promoção é a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento".

A promoção deve ser ligeiramente estratégica e conduzir a sazonalidade e ciclos do mercado em vigor, também deve vir a afetar o consumidor de modo com ele "acenda" um desejo de compra que nem ele sabia que tinha por determinado serviço ou produto, com outros termos é apresentar para o consumidor que ele precisa comprar tal produto ou serviço.

2.3 ANÁLISE SWOT

Para Kotler (2000) "a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada Analise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)".

Em geral, uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macro ambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micros ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as

oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento. Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing. (KOTLER, 2000)

Kotler (2000) diz que na análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas), cada negócio precisa analisar a cada período suas fraquezas e forças internas. A empresa não precisa necessariamente arrumar seus pontos fracos e nem ostentar seus pontos fortes. Depois de realizar a análise SWOT, a empresa tem que desenvolver metas para o período de planejamento.

2.4 MATRIZ BCG

A matriz BCG é uma análise desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria, americana no Boston Consulting Group em 1970. Seu objetivo principal era suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de um tipo de ciclo de determinado produto. É uma matriz dois por dois de análise de negócios tendo uma tomada de decisão aos gestores de venda e marketing.

A matriz é dividida em duas partes, crescimento do mercado e participação relativa de mercado, ou seja, funciona como comparação à participação de seu maior concorrente. Aonde é feita uma análise de certo produto, aonde ressalta a maior participação e também será feita uma analisada em relação aos produtos de mercado em relação aos seus concorrentes.

Figura 2. Tabela ilustrativa de Matriz BCG

Matriz BCG		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 Estrela	  Em questionamento
	Baixo	 Vaca leiteira	 Abacaxi 

Fonte: Adaptado Livro “Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM”

Observamos a tabela acima, onde constam as definições da MATRIZ BCG:

- Ponto de interrogação: Neste quadro estão classificados os produtos ou itens que estão em alta taxa de crescimento, exigindo grande investimento e tendo pouco retorno.
- Estrela: São líderes de mercado, exigidos grandes investimentos.
- Vaca leiteira: Este produto tem uma taxa de crescimento moderado não exigindo grandes investimentos devido o crescimento de mercado ser baixo, algumas empresas obtêm este produto por ter um investimento de mercado como base.
- Abacaxi: São classificados como produtos de baixa qualificação do mercado sem crescimento atual.

Essa matriz foi desenvolvida para ajudar e classificar os ambientes competitivos que podem ter dentro de uma indústria.

Segundo Graham Hooley (pág. 66-3.13 matrizes competitiva BCG) uma vez que os grupos estratégicos dentro de um mercado foram identificados, torna-se claro que os grupos têm diferentes níveis de rentabilidade.

2.5 PREVISÃO DE VENDAS

Em produção e controle de estoques, a previsão de vendas é uma grande influenciadora nos custos de estoque, no nível de serviço, na programação e na eficiência de funcionários (GARDNER, 2006).

A previsão da demanda futura, de acordo com Chopra (2003), é a base para todas as decisões estratégicas e de planejamento em uma cadeia de suprimentos, sendo a primeira medida a ser tomada pelo gerente da cadeia de suprimentos.

Dependendo de sua posição na cadeia produtiva, a empresa deve encarar a demanda por seus produtos de maneira diferente, sendo que o único ponto onde a demanda pode ser considerada totalmente independente é a demandada pelo usuário final, o responsável por determinar a demanda que flui na cadeia produtiva (MENTZER; MOON, 2005).

Lustosa *et al.* (2008) afirmam que as oscilações de demanda a montante das cadeias de suprimento são maiores que as oscilações observadas no varejo, por conta da política de compras de grandes lotes, visando economias de escala. Isto é chamado de efeito chicote, fenômeno que torna a gestão de estoques na cadeia de suprimentos bastante complexa.

Lustosa *et al.* (2008) afirmam ainda que o resultado econômico de uma empresa será diretamente impactado pela capacidade de prever bem, pensamento compartilhado por Chopra (2003), que afirma que duas previsões de vendas diferentes, com diferentes níveis de erro, terão uma diferente política de gestão de estoques adotada, culminando em resultados melhores ou piores.

2.5.1 Métodos de Previsão de vendas

As duas estratégias de pesquisas em termos de aplicabilidade podem ser chamadas de abordagem qualitativa e quantitativa.

Segundo Diehl (2004) a escolha do método se dará pela natureza do problema bem como de acordo com o nível de aprofundamento.

2.5.2 Métodos Quantitativos

Bonat (2008) afirma que, a pesquisa quantitativa irá comparar aquilo que pode ser considerado e medido. Possuindo um alto teor descritivo. Não são inclusas questões pessoais.

Richardson (2000 p.70) comenta que:

O método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorção de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, bem como que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. (RICHARDSON, 2000 p.70).

“Objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômeno conseqüentemente, um método qualitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos” (Collis,2005,p25).

É uma pesquisa que se baseia em dados numéricos e estatísticos, onde os resultados são medidos.

2.5.3 Métodos Qualitativos

Para Creswell (2010 p. 26)

O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos que emergem os dados tipicamente coletados no ambiente do participante a análise dos dados indutivamente construída a partir das peculiaridades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.

“Método qualitativo, é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sócias e humanas.” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 26).

Flick (2008) afirma que esse tipo de pesquisa visa a abordar o mundo “La fora” e entender, descrever, e às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes.

Tendo em vista as citações acima, a pesquisa qualitativa é baseada em propriedades das informações, não sendo objetivas, pois não são extraídas de dados numéricos.

3. METODOLOGIA CIENTIFICA

Metodologia é a ciência que estuda os métodos utilizados no processo de conhecimento (BONAT, 2008, p 21)

O método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses ao serem descobertos devem, por sua vez, guiar o uso do método. Entretanto, como já dito, o método é apenas um meio de acesso; só a inteligência e a reflexão descobrem o que os fatos e os fenômenos realmente são. (CERVO; BERVIAN, 2002, p 25).

Segundo Gil (2000) a metodologia é o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecer acerca dos meios adequados para se chegar ao conhecimento. A metodologia é o estudo e análise de procedimentos, para se chegar a um propósito final.

No projeto apresentado será utilizada a pesquisa qualitativa, através de questionários que serão aplicados aos diretores e clientes da empresa, onde trará informações definindo quais ações devem ser tomadas, demonstrando o resultado do confronto entre as informações do mundo real e das referências bibliográficas discutidas durante o processo do projeto, sendo capaz de unir a teoria e a prática visando transformar a realidade.

A metodologia utilizada para a execução do trabalho foi à aplicação de questionários, com auxílio da ferramenta Survey Monkey, distribuído por e-mail com um link, aos diretores e clientes da empresa. E através de conversas com o diretor geral da empresa, diretor de vendas, diretor de projetos e com os clientes Diogoss Cestas e Epex, totalizando cinco questionários com roteiro de perguntas diferentes, onde nos deram detalhes de gestão mercadológica da empresa e podemos obter melhor esclarecimento sobre os processos e visões diante da organização.

O estudo utilizado foi através de pesquisas em livros, artigos e dissertações para melhor aprofundamento do assunto, descrevendo e determinando a intensidade dos problemas possíveis a serem encontrados, dentro de um contexto social. E as informações coletadas foram essenciais para apresentar de melhor maneira o problema da empresa.

O estudo realizado teve como objetivo principal levantar e analisar dados referentes à gestão mercadológica da empresa Embrart Embalagens, conforme mencionado no questionário, esse seria o ponto principal que a empresa está buscando para potencializar a venda de embalagens.

3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo Fachin (2001) é um meio de estudo intensivo, que considera a clareza dos fatos essencial com relação ao assunto investigado. Quando intensivo poderá surgir relações que de outra forma não seriam descobertas.

Estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sócias. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2008, p.54).

“Estudo profundo e exausto de indivíduos e instituições em particular, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (MICHALISZYN, 2005, p.32)”.

Assim, o estudo de caso é um método complexo que permite o conhecimento amplo de um conteúdo, com o objetivo de compreender como o porquê dos fatos.

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é realizada com fundamentos em materiais já apresentados, esta modalidade inclui material impresso, como livros, dissertações, revistas, jornais entre outros.

“A pesquisa bibliográfica é a principal característica de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre tema ou objetos que se pretende investigar”. (REIS, 2009, p. 42).

Wickert (2006, p.87), comenta que:

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses e outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada.

A pesquisa bibliográfica é elaborada baseada em dados científicos e dados teóricos, incluindo os conhecimentos fundamentais para a temática analisada.

3.3 QUESTIONÁRIO

Para Cervo e Bervian (2007), o questionário é uma das maneiras mais utilizadas para coleta de informações, facilitando extrair com mais precisão o que deseja.

Questionário é um instrumento, normalmente, preparado em formulários pré-impresso, que permite substancial redução de tempo para levantamento de informações desejadas, pois pode ser, simplesmente distribuído para posteriormente ser recolhido e tabulado. (OLIVEIRA, 2011, p 238)

“Questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certos números de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações” (FACHIN, 2002, p.147).

Entende-se então que, o questionário é um método utilizado para obtenção de respostas necessárias para maior conhecimento de um assunto específico, podendo ser classificado com uma técnica de investigação.

4. COMPOSTO DE MARKETING 2 – 4'PS

4.1 PRODUTO

O produto que será apresentado é a embalagem do cliente Valdir Cavalheiro, onde a imagem foi o diferencial. A embalagem acondiciona casquinhas de sorvete e é usada para envio da fábrica do cliente para seus consumidores.

O segmento onde a embalagem é usado é no ramo alimentício, atuando em sorveterias, supermercados e distribuidoras de doces.

Figura 3. Imagem do Produto



Fonte: Os Autores

4.1.2 Praça

A Embrart atua nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo, porém, o cliente Valdir Cavalheiro tem sua fábrica em Joinville – SC, contando com 4 centros de distribuições localizados em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Fortaleza.

Seus centros de distribuições proporcionam a distribuição de seus produtos em todo território brasileiro. Todos os produtos são enviados a partir da Matriz em Joinville.

4.1.3 Preço

A embalagem utilizada pelo Valdir Cavalheiro tem preço relativamente alto perante seus concorrentes. Por trabalhar com material de alta qualidade e impressão de nível sofisticado, sua embalagem tem um custo final maior que os concorrentes do segmento, porém, a embalagem é um diferencial no ponto de vendas. Por ter uma imagem mais trabalhada, chama mais atenção, revertendo a maior índice de vendas.

A média de preço que a embalagem que seus concorrentes usam é em torno de R\$1,70 e a embalagem em impressão Colorbox usada pelo Valdir Cavalheiro é em média de R\$2,80, um acréscimo de 65% no preço final, por conta da impressão, porém, esse custo é justificado por conta do aumento de vendas do cliente.

4.1.4 Promoção

O cliente utiliza outdoors e banner em seus distribuidores, promovendo a imagem de sua empresa e de seus produtos. Conta também com visita à fábrica em determinadas épocas do verão, para conhecerem melhor o processo de fabricação de casquinhas de sorvete.

A produção do produto é puxada, é fabricada de acordo com o pedido do cliente. Sendo assim, a fabricação de suas matérias primas é iniciada assim que o cliente envia a ordem de compra.

Sua demanda é sazonal, tem um alto índice de pedidos entre outubro e fevereiro, e com pedidos esporádicos durante o restante do ano.

4.2 ANÁLISE SWOT

Foi realizada uma análise SWOT para chegar as forças e fraquezas da empresa indicando onde e como atuar levando em conta os fatores da análise, essa é uma ferramenta muito útil para formar uma estratégia a ser implantada.

Figura 4. Matriz BCG

FORÇAS	FRAQUEZAS
Colaboradores Eficientes e Treinados	Estoque de MP Lead Time
Parque Fabril Moderno	Etapas de produção em sedes diferentes
Recursos Materiais	
Software Referencia no Mercado	
Premiações	
Projetos de Marketing	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Potencial de Mercado nas áreas atendidas	Concorrencias de Industrias Maiores
Parcerias Nacionais e Internacionais	Concorrencias de embalagens de outro material
Meio Ambiente	

Fonte: Autores do trabalho

- Forças: A Embrart dispõe de um parque fabril altamente moderno, tendo máquinas automatizadas com produção de grande escala em baixo tempo. O software que o setor de Desenvolvimento possui é um dos mais recomendados no segmento, pois permite fazer o projeto com rapidez, conseguindo visualizar a embalagem em 3D, inibindo a confecção de protótipos sem necessidade. A empresa possui premiações referentes às impressões flexográficas feitas em embalagens de clientes e conta também com projetos para colaboradores e clientes, onde é aplicada melhorias contínuas e visita aos parques fabris.

- Fraquezas: a empresa possui um alto estoque de matéria prima, e um por ter etapas de produção localizadas em sedes diferentes, possui um alto lead time.

- Oportunidades: Parcerias com empresas de outros segmentos nacionais e internacionais são oportunidades evidentes que a empresa encontrou para ampliar seus negócios. A questão ambiental favorece a Embrart por motivos de reciclagem de resíduos, tendo em vista que o papelão é mais fácil e barato para reciclar do que o isopor, por exemplo.

- Ameaças: indústrias com maior capacidade são uma grande ameaça para a organização, por possuírem programas de softwares mais avançados e maior número de maquinários e sedes, atendendo maior região do país. Embalagens e “calços” em outros materiais ainda são mais bem vistos por alguns clientes, por não confiarem que as embalagens e “calços” de papelão ondulado oferecem uma boa proteção aos seus produtos.

4.3 MATRIZ BCG

Com a análise da matriz BCG conseguimos visualizar quais são os nossos produtos e sua participação no mercado, facilitando uma estratégia de investimento em cima do produto ou até mesmo a desativação, por ser considerado um produto que não traz rentabilidade e apenas consome recursos da empresa.

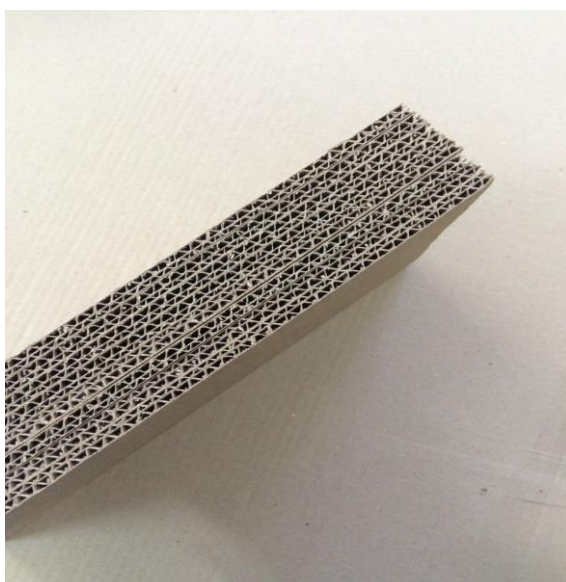
- Abacaxi: são produtos com crescimento de mercado baixa, gerando baixo lucro ou até mesmo prejuízo. No caso da Embrart, o produto é o “BUP”, que são calços de papelão acoplados, que tem uma difícil produção e aceitação no mercado. Outros calços de papelão ondulado já estão sendo estudados para substituir esse produto.

Figura 5. Matriz BCG



Fonte: Autores do trabalho

Figura 6. Abacaxi



Fonte: Autores do trabalho

- Em questionamento: é o produto que opera em grande parte dos segmentos em que a empresa fornece, porém ainda não tem uma alta participação relativa. Sendo assim, o alto investimento do produto é evidente para após ser analisada e questionada a permanência do produto no mercado. No caso da Embrart, o produto em questão é o pallet de papelão, onde estão sendo estudados os benefícios e custos do produto.



Figura 7. Em questionamento

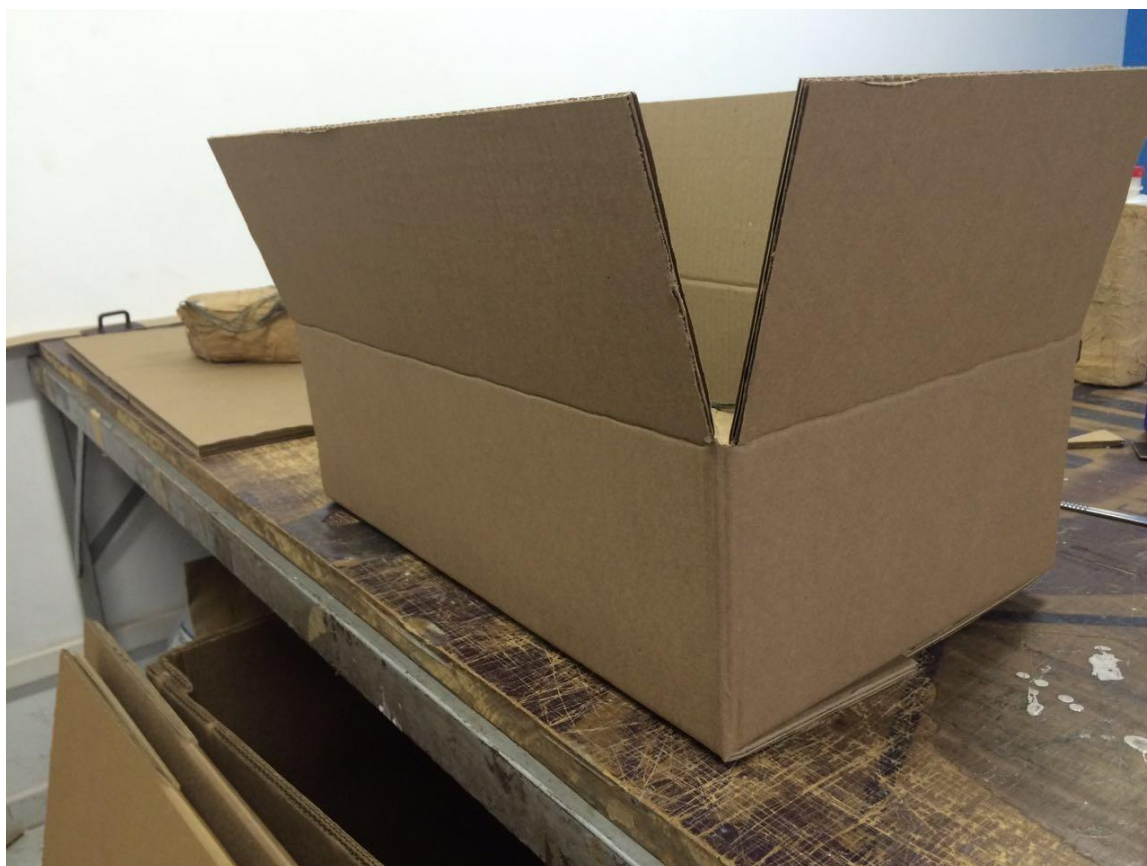
Fonte: Autores do trabalho

- Estrela: produto estrela tem uma alta participação no mercado, porém ainda não rende lucro o suficiente para gerar o caixa da empresa. O produto estrela da Embrart é a caixa com impressão flexografia, denominada Colorbox, que visa a venda do produto do cliente em pontos de venda usando a comunicação visual do produto com o consumidor final. O produto apresentando é a estrela de determinado cliente.

- Vaca Leiteira: Produtos com taxa baixa de crescimento no mercado, porém tendo uma alta participação relativa no mercado, ele se torna vaca leiteira. Esse tipo de produto é o que gera grande caixa para a empresa, e como o crescimento no mercado está baixo, não são necessários grandes investimentos nesse tipo de produto.

O produto que rende alta lucratividade para Embrart é a caixa de embarque, conhecida também como caixas normais.

Figura 8. Vaca leiteira



Fonte: Autores do trabalho

5. ANÁLISE DE DADOS

5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Localização: Rua Senador Accioly Filho, 725 – CIC – 81310-000

Inauguração: 1986

Política de Qualidade: A Embrart tem o compromisso de conduzir suas atividades baseando-se nos seguintes princípios:

- Praticar e desenvolver continuamente nosso sistema de gestão integrada em todos os processos, visando a satisfação dos clientes, colaboradores, acionistas e fornecedores.;
- Comprometer-se com a prevenção da poluição e impactos ambientais;
- Atender aos requisitos legais aplicáveis e requisitos determinados no sistema de gestão integrada;
- Conscientizar colaboradores, circunvizinhança e demais partes interessadas da importância do cuidado com o ambiente.

A empresa Embrart Indústria de Embalagem e Artefatos de Papel Ltda. foi fundada em 1986, localiza-se na Rua Senador Accioly Filho, 725, CIC, Curitiba – PR.

A empresa atua no comércio atacado de embalagens de papelão ondulado com diferentes segmentações que são elas: indústria metalúrgica, alimentícia, automobilística, eletrônica, gráfica, de higiene e limpeza, moveleira, entre outras. É uma empresa sólida que conta com uma moderna estrutura operacional, com equipamentos altamente tecnológicos, tendo um dos parques fabris mais modernos do país em empresas dos segmentos, capaz de oferecer serviços de qualidade e excelente desempenho garantindo qualidade em todas as operações e de seu produto. Atua em uma visão focada de fornecimento de produtos de qualidade para a satisfação nas atividades de seus clientes com o intuito de tornar-se referência no mercado. Possuímos uma extensa carteira de clientes com grau de satisfação que comprova a seriedade e competência de nossos profissionais no desempenho de suas atividades, possibilitando maior agilidade nos processos como: transporte e venda, sempre visando uma logística adequada com custos baixos e agregando isso ao conceito de sustentabilidade.

5.2 ENTREVISTAS COM GESTORES

Diretor de Projetos:

1. Em relação a novos produtos qual o nosso diferencial aos demais concorrentes?

R: Estamos com softwares atualizados em quesito de novos projetos, como por exemplo, o ArtiosCAD (programa de software dedicado ao design de embalagens, principalmente caixas de papelão ondulado), onde entregamos o produto ao cliente com qualidade e rapidez.

2. Como o marketing atrai novos clientes especificamente ao setor de Desenvolvimento para novos projetos?

R: Mensalmente realizamos o projeto conhecer na Embrart Embalagens. O objetivo é fazer com que os clientes conheçam á fundo a nossa empresa. No setor de Desenvolvimento, por exemplo, os clientes conhecem cases de sucessos em desenvolvimento de embalagens.

3. Visando a redução de custo benefícios de um cliente, quais principais meios de estudos praticados?

R: As embalagens estão inseridas no complexo logístico que vai desde a produção até a chegada ao consumidor final. Se estiver mal dimensionada, por exemplo, podem se tornar geradoras dos chamados “custos invisíveis”.

Diretor Geral:

1. Quais são nossos principais concorrentes?

R: Adami, Bras-onda, HW, Klabin, Trombini e Sopasta S/A.

2. O preço da Embrart por (m²) está atualizado, em relação aos demais concorrentes?

R: Está sim, realizamos o reajuste anual em janeiro de 2020 conforme os nossos demais concorrentes do ramo.

3. Qual nosso produto “forte” que os clientes optam em comprar, mesmo com o preço maior que outros fornecedores de embalagens?

R: As embalagens denominadas de “caixa normal” ou “caixa padrão”, além de caixas de Natal, caixas display ou corte vinco, (são itens que proporciona diversas soluções e

detalhamento em proteção, armazenamento, transporte e exposição da mercadoria) são nossos produtos com maior demanda anualmente.

Diretor de Vendas:

1. Qual região do Brasil a Embrart Embalagens atua?

R: Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

2. Como é realizado a nossa pesquisa de mercado?

R: São realizados através de agendamento de visitas, contato telefônico e e-mail.

Após o primeiro contato é feito alguns orçamentos ao cliente, para verificar se estamos competitivos na região para pode atuar.

3. Os itens que não são vendidos, realmente os clientes são do público alvo?

R: Alguns clientes utilizam, por exemplo, madeira nas embalagens, e isto são é um “acessório” a mais, que apenas á embalagem. Desta forma não ficamos competitivos, pois tem um custo adicional de outros fornecedores.

5.3 ANÁLISES DE QUESTIONÁRIO

Foi realizado questionários com os diretores da empresa, com o objetivo de compreender melhor sobre liderança dentro de cada setor. Foram elaboradas 3 questões, respondidas pelos diretores de forma dissertativa com base em seus conhecimentos e experiências. Abaixo as análises:

A primeira questão foi elaborada para entender a importância que a liderança tem para cada gestor dentro das organizações. Na liderança são contados não somente o cargo como também os relacionamentos e aquele que a considera de um ponto de vista relacional, nunca ficará sozinho (MAXWELL, 2008, pág. 19).

Foi abordado também no questionário, a importância da gestão de pessoas na organização. Será um grande desafio para a área de gestão de pessoas, abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional. (CHIAVENATO, 2000).

Questionando aos diretores o tipo de liderança esperado pela organização, obtiveram-se respostas bem focadas no sucesso organizacional. Para ser um bom líder, você precisa ser capaz de não pensar por si, mas também entender o que os outros pensam e aprender com isso. (MAXWELL, 2008, p. 68).

5.4 FLUXO DE INFORMAÇÕES

Foi constatado que o fluxo de informações da empresa tem base no sistema ERP e no E-mail Outlook. Quando a ordem de compra (O.C) chega para o departamento comercial os assistentes de vendas fazem o pedido via sistema.

Com o cadastro do produto solicitado pelo cliente o sistema automaticamente faz a busca dos suprimentos necessários e indica se estão disponíveis ou não. Se necessário o assistente irá realizar o pedido de compra de matéria prima também via ERP/Outlook. Caso o produto não tenha cadastro o setor de P&D realiza o cadastro do produto e de seus suprimentos necessários no sistema.

Com o pedido de compra pronto é emitida a ordem de fabricação (O.F) para o PCP que mapeia todo o fluxo de produção via sistema, desde a fabricação da chapa base na unidade Araucária até a embalagem estar pronta na matriz Curitiba para a expedição manifestar a carga e encaminhar para carregamento/entrega.

Com a programação, o sistema fornece uma simulação de quanto será gasto em matéria prima, assim se necessário informando ao colaborador responsável sobre abastecimento das máquinas de fabricação, e se necessário organizar reposição de estoque.

A entrega / Pós-venda também é controlada via sistema pelo comercial até o produto chegar ao cliente. Com a entrega do rascunho para o setor de faturamento, o número da NF é registrado no sistema confirmando a entrega do material no cliente.

O fluxo de informações da empresa tem base no sistema ERP e no E-mail Outlook. Quando a ordem de compra (O.C) chega para o departamento comercial os assistentes de vendas fazem o pedido via sistema.

Com o cadastro do produto solicitado pelo cliente o sistema automaticamente faz a busca dos suprimentos necessários e indica se estão disponíveis ou não. Se necessário o assistente irá realizar o pedido de compra de matéria prima

também via ERP / Outlook. Caso o produto não tenha cadastro o setor de P&D realiza o cadastro do produto e de seus suprimentos necessários no sistema.

Com o pedido de compra pronto é emitida a ordem de fabricação (O.F) para o PCP que mapeia todo o fluxo de produção via sistema, desde a fabricação da chapa base na unidade Araucária até a embalagem estar pronta na matriz Curitiba para a expedição manifestar a carga e encaminhar para carregamento/entrega.

Com a programação, o sistema fornece uma simulação de quanto será gasto em matéria prima, assim se necessário informando ao colaborador responsável sobre abastecimento das máquinas de fabricação, e se necessário organizar reposição de estoque.

A entrega / Pós-venda também é controlada via sistema pelo comercial até o produto chegar ao cliente. Com a entrega do rascunho para o setor de faturamento, o número da NF é registrado no sistema confirmando a entrega do material no cliente.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho foi elaborado com o intuito de realizar um diagnóstico sobre a gestão mercadológica e potencialização da produção de embalagens na empresa Embrart Embalagens Inteligentes. Realizando uma entrevista com o Diretor da organização e os Gerentes da área comercial, industrial e P&D e de Novos Negócios.

Com base no material teórico, foi possível entender que o marketing é a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes seja pessoa física ou jurídica. A empresa Embrart Embalagens em si é focada em papelão ondulado, o qual é convertido em embalagens e fornecido para um leque de clientes, também demonstrando o planejamento de vendas, Análise SWOT, BCG, 4P's e seu posicionamento e segmentação, tudo isso também foi aplicado na empresa Embrart.

Portanto, as principais dificuldades que a empresa atualmente passa é referente ao planejamento de gestão mercadológica não eficaz causando assim resultados negativos de vendas.

Com fundamentos, foram expostos vários conceitos bibliográficos correlacionados aos pontos problemáticos para de modo formar assim uma motivação da empresa, para assim promover cada vez a gestão mercadológica e potencializando a produção de embalagens.

A empresa Embrart possui logística e marketing, as quais provêm de planejamento operacional e suas estratégias, os fornecedores são próximos à empresa, a fabricação da matéria base na filial também é próxima a matriz onde o produto é acabado, trabalha com estoque alto apenas das matérias primas base (papel e cola) na unidade Araucária, o restante dos itens é controlado com estoque baixo de acordo com a demanda.

O fluxo de informações de cada elo da cadeia acontece em sinergia, facilitando a integração de cada setor e o transporte é diretamente ligado a cada cliente, mesmo que em entregas fracionadas, assim ligando os custos diretamente a cada.

Esses aspectos levantados têm o intuito de repassarmos para a empresa a real necessidade de mudanças e melhorias na gestão mercadológica da organização, assim indicando que utilizem dos feedbacks realizados pelos clientes, tendo uma visão estratégica do seu negócio para promover inovações e se manterem atualizados no mercado.

E a principal dificuldade encontrada ao decorrer do levantamento de informações para o desenvolvimento do artigo foi em conciliar horários para a realização das entrevistas com o diretor e os gestores comerciais da empresa, demorando cerca de duas semanas para aplicá-las e assim fazer o levantamento das informações necessárias e dados apresentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonat, Débora. Metodologia da Pesquisa. 2 Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

Cervo, Amado Luiz. Metodologia Científica. 5 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Cobra, Marcos. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1992. Collis, J.; Hussey, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Creswell, John W. Projeto de pesquisa – Métodos Qualitativo, quantitativo e misto. 3 Ed. Porto Alegre: Penso, 2010.

Fachin, Odília. Fundamentos de metodologia. Ed. 3. São Paulo: Saraiva, 2001.

Graham Hooley, Nigel F. Piercy, Brigitte Nicoulaud; tradução Luciane Pauleti e Sonia Midori. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 4. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Gil, Antonio Carlos. *Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. Ed. 10. São Paulo: Editora Pearson, 2000.

Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. *Marketing 3.0*. 9. Ed. Petrópolis: Campus, 2010.
Michaliszyn, Mario Sergio. *Pesquisa: Orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos*. São Paulo: Vozes, 2005.

Nunes, João Coelho. *Plano de Marketing, Estratégia em Ação*. Alfragide: Dom Quixote, 2008.

Perreaut, W. D.; Maccarty, E. J. *Basic Marketing. A global-managerial Approach*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc, 2002.

Wickert, Ilse Maria Beuren. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade, teoria e prática*. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

A IMPLEMENTAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA EM UMA INDÚSTRIA ELETRÔNICA

Cintia Barbara Alves Izidoro¹
Elvis Fábio Moreira²
Osmir Tadeu Aguiar³
Chrystian Renan Barcelos⁴
Ana Maria Muller de Souza⁵
Camila Pacheco⁶
Carlos Eduardo Maran Santos⁷
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁸
Debora Egea Vieira Nardelli⁹
Elisete Nunes Araújo¹⁰
Francisco Maurício Bieniacheski¹¹
Iglê dos Santos Pequeno¹²
Isabel Batista da Silva¹³
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹⁴
Patricia Samofal¹⁵

Resumo: Nos últimos anos, houve o aumento e a preocupação com o meio ambiente fazendo com que a reutilização de materiais se tornasse de grande importância, onde ocasiona a responsabilidade de fazer com que os fabricantes se preocupem com o ciclo de vida do produto, algo que antes não existia, sendo assim, agora passa a ser responsável pelo processo de origem dos produtos e posteriormente até o final de seu ciclo de vida. A logística reversa é respaldada por leis que regulamentam o retorno dos materiais sendo eles insumos, resíduos e produtos, o material retorna ao ciclo produtivo de uma forma com que as empresas possam obter um reaproveitamento e se obter de um grande diferencial competitivo. Para entender todo o processo foi apresentada a fundamentação teórica abordando os conceitos de logística, logística reversa e suas

¹ Graduanda em Administração da UniFaesp.

² Graduando em Administração da UniFaesp.

³ Docente da UniFaesp.

⁴ Docente da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

¹⁴ Docente da UniFaesp.

¹⁵ Docente da UniFaesp.

principais atividades, mas também a importância de uma logística eficiente para as organizações no cenário mercadológico. O processo depende de um planejamento correto pois ele agrega valores econômicos, ecológicos e logísticos. Foi realizado um questionário com os gestores e o gerente da empresa, sendo abordada a importância ambiental deste processo de recolhimento, o processo e a correta destinação dos produtos. A empresa garante a destinação final correta de seus produtos onde possibilita a neutralização de componentes danosos ao meio ambiente, e reaproveitando os demais materiais, processo esse considerado sustentável e de reaproveitamento dentro do processo produtivo. Por fim, conclui-se que a implementação seria viável nesta empresa e resultaria em resultados a longo prazo.

Palavras-chave: Definição de logística, implementação, legislação, sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

Diante do grande aumento da competitividade, avanços tecnológicos, consumo de bens, serviços e produtos as empresas estão mudando suas rotinas onde muitas organizações estão aderindo a algumas soluções para se enquadrar nessas mudanças. Os consumidores estão cada vez mais exigentes se preocupam com o meio ambiente e com um futuro tão próximo, com esse cenário hoje muitas empresas estão se reestruturando e acompanhando todo esse avanço que vem ocorrendo no dia a dia.

As empresas além de produzir precisam pensar no ciclo de vida de um produto, seguindo todo processo neste caso estamos falando de logística, sua principal função é levar o produto de origem aos fornecedores e para seu cliente final. Pensando na vida útil do produto as empresas precisaram pensar em como retornar a origem, a partir dessa ideia é aplicado a logística reversa, que em poucas palavras é o complemento da logística tradicional, pois ela é entendida como um processo complementar enquanto uma leva o produto a outra traz de volta o produto até sua origem, gerando dessa forma o descarte correto e um melhor reaproveitamento.

Para estimular o entendimento sobre logística reversa de modo sucinto, se baseia em que a vida útil de um produto não termina após ele ser utilizado, uma parte dele deve voltar novamente no início do ciclo de sua produção. Este tema vem ganhando espaço nas organizações referente a preocupação ao meio ambiente e também perante a imagem da empresa. Todo esse projeto de logística reversa é importante pois possuem benefícios para preservação do meio ambiente, fator importante para competitividade e geração de lucros.

Dessa forma a Logística Reversa deve ser avaliada como uma oportunidade de mercado, adicionando valores a empresa sendo na sua imagem e em relação aos aspectos ambientais e de sustentabilidade, entendendo a gestão do ciclo de vida do produto, proporcionando a redução de custos e trazendo mais competitividade para a empresa em relação às demais organizações.

O principal objetivo deste trabalho é demonstrar a implantação de uma logística reversa na organização do setor eletrônico, sendo assim, para que o equipamento que foi produzido, vendido, por fim estando no consumidor final e que tenha chegado ao fim de sua vida útil, posteriormente, terá que retornar de forma adequada para a empresa de onde foi produzido, para que haja um descarte correto e se possível um reaproveitamento de maneira adequada dos componentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA REVERSA

A Logística Reversa é um tema pouco utilizado, mas que vem ganhando seu espaço e sendo praticado dentro das organizações. Diante das pesquisas e estudos que chegam próximo ao nosso foco, iremos relatar sobre artigos realizados por outros autores de produtos diferentes, mas que seguem a mesma linha de pensamento, destacamos abaixo para embasamento teórico.

Há um certo tempo as empresas utilizavam-se de outras estratégias sendo para o aumento de suas vendas, a qualidade do produto, suas campanhas de marketing entre outras. Mas esse cenário está mudando, onde os consumidores veem adotando uma nova postura se preocupando com questões ambientais que como consequências faz com que as empresas se preocupem com programas de preservação ambiental.

Preocupadas com sua imagem, credibilidade e confiança aos clientes as empresas estão adotando a logística reversa como objetivo principal. As empresas cada vez mais estão voltando a atenção para a logística reversa, pois está sendo um dos diferenciais hoje em dia. Sendo assim, para Leite (2003, p. 21):

“Esse crescimento da sensibilidade ecológica tem sido acompanhado por ações de empresas e governos, de maneira reativa ou proativa e com visão estratégica variada, visando amenizar os efeitos mais visíveis dos diversos tipos de impactos ao meio ambiente, protegendo a sociedade e seus próprios interesses. “

Devemos ter em mente que a logística reversa é uma solução para os produtos com o ciclo de vida cessado, por isso a destinação correta deve ocorrer até por questões ambientais, porque se o produto não tem sua destinação correta simplesmente irá poluir o solo, a terra, nosso ar, entre vários outros danos.

Por esse motivo é de grande importância avaliar todo esse projeto, colocá-los em prática e fazer com que ele realmente aconteça, estamos falando em conseguir ajudar gerações futuras e gerar benefícios para a organização em questões tanto como ambientais, como retornos financeiras.

2.2 LOGÍSTICA

De origem Militar, vindo após a Segunda Guerra Mundial, seus conceitos são aprimorados pelas organizações em todo mundo. Ela é responsável pelos gerenciamentos de atividades que envolve fluxo de materiais desde o início até o final do ciclo de vida de um produto, tendo como missão atender as necessidades dos consumidores e clientes. Atendendo de forma satisfatória a organização pode utilizar a logística para se obter vantagem competitiva no mercado, pois hoje os consumidores estão optando por empresas auto sustentáveis, que cuide do meio ambiente.

Pode - se observar a grande procura e interesse pela logística e segundo o autor Viana (2000. p. 45) onde o mesmo cita seu ponto de vista em relação a logística:

“Logística é uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando à redução de custos e ao aumento da competitividade da empresa.”

2.3 CADEIA DE SUPRIMENTO

Ela é envolvida pelo processo do ciclo de vida de um produto, desde o início da produção até o consumidor final.

Segundo a definição dos autores Lambert, Stock e Vantine (1998, p. 5) a Cadeia de Suprimentos pode ser definida como:

“O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto-de-origem até o ponto-de-consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.”

2.4 CUSTO DE LOGÍSTICA

São todos os custos relacionados com a logística de uma empresa, eles variam de uma empresa para outra pois dependem de uma série de fatores, porém existem alguns aspectos em comum entre elas sendo eles: custo de armazenagem; custo de existência (stock); custo de ruptura de stock; custo de processamento de encomendas e custo de transporte. Atualmente os clientes têm exigido mais querendo pagar menos, então nessa linha de pensamento o custo de logística torna uma empresa competitiva por seu serviço, deve-se manter a qualidade e excelência no atendimento ao seu consumidor final. Quanto maior a eficiência nos gastos logísticos melhores serão os benefícios para clientes e usuários tornando assim melhor a reputação da empresa para com os seus consumidores.

2.5 ESTOQUE

O estoque é muito importante dentro da empresa, sendo algo fundamental que contribui para o funcionamento da mesma, sendo assim, precisa ser controlado e gerenciado de forma correta para não trazer resultados negativos. Segundo Bowersox e Closs (2006) o estoque é representado 37% do custo logístico total de uma empresa média.

Uma boa gestão mantém nos depósitos as quantidades de mercadorias não gerando acúmulos ou faltas. A falta de mercadorias pode estar impactando diretamente na queda de vendas e posteriormente no faturamento da empresa, já o excesso de mercadorias pode estar ocupando espaço, desvalorização do produto e capital empatado.

A principal função do estoque é oferecer condições para que a empresa possa vender os produtos entregando na data e hora marcada, para que isto ocorra isso depende da organização e gestão da empresa.

2.6 RESÍDUOS

Normalmente, existem algumas regras e situações que precisamos ficar mais atentos e focar em obter resultados quando se trata de descartes de produtos que são prejudiciais ao meio ambiente, sendo assim, nos perguntamos como gerenciar os resíduos, sendo eles sólidos, eletroeletrônicos, químicos, entre outros. A resposta é

simples, através da logística reversa, sendo uma ferramenta de desenvolvimento econômico e social, que tem como foco reinserir os resíduos ou produtos depois de um pós-consumo para reaproveitar em algum ciclo produtivo ou em alguma ação adequada perante o meio ambiente.

A logística reversa é aplicada no final da vida útil do produto que foi fabricado e chegou ao consumidor final e após o uso não teria mais utilidade. Sendo desta forma, a indústria é responsável até o final da vida útil do item que está fabricando, para que os resíduos perigosos não contaminem a terra, a água e o ar. Por isso devem ser descartados nos locais de coleta, ou serem destinados para reaproveitamento retornando ao local de origem, nunca devem ser eliminados no lixo comum ou no meio ambiente. Existem alguns produtos que são obrigados a terem uma logística reversa, são eles: pneus, pilhas, baterias, óleos, lubrificantes, lâmpadas fluorescentes, embalagens em geral, agrotóxicos, eletroeletrônicos e medicamentos.

2.7 DECOMPOSIÇÃO DE MATERIAIS

O tempo de decomposição no meio ambiente varia de acordo com o material produzido, uns demoram dias, outros meses e até anos. Neste trabalho estamos falando da importância de o produto retornar de onde ele saiu para sim dar a destinação correta, dessa forma não trazendo danos ao meio ambiente.

A Resolução CONAMA nº 401/08 considera os fabricantes e importadores como responsáveis finais por quaisquer danos ambientais que possam ser causados por um suposto descarte irregular de pilhas ou baterias, e assim os onera com a obrigação de promover a destinação final apropriada desses produtos após o seu consumo. Nessa resolução enfatiza que é de responsabilidade dos comerciantes receber dos consumidores os produtos usados e enviá-los de volta às empresas que produzem e reciclam as baterias (Resolução CONAMA nº 401/08).

Segue abaixo o tempo de decomposição de alguns materiais:

Tabela 1. Tempo de decomposição de alguns materiais

Material	Tempo de Decomposição
Bateria	De 100 a 500 anos
Cobre/Metal	Mais de 100 anos
Componentes Eletrônicos	Cerca de 450 anos
Alumínio	De 100 a 500 anos
Plástico	Mais de 500 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

2.8 LEGISLAÇÃO AMBIENTAL

Atualmente, as empresas devem obter uma ordem de prioridade na logística reversa, devem buscar a não geração, a redução, a reutilização e por fim, a reciclagem. Sendo como algo muito importante se basear na Lei nº 12.305/10 Política de Resíduos Sólidos, que também agrega o PGRS (Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos), sendo um documento exigido pela Secretaria Municipal do Meio Ambiente que apontará alternativas de como solucionar problemas recorrentes da gestão de resíduos. A PNRS (Política Nacional de Resíduos Sólidos) tem como objetivo principal reduzir a quantidade de resíduos direcionados para lixões e aterros.

Existem algumas obrigações que devem ser seguidas para a logística reversa, para fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes. Estas obrigações são divididas em:

- Implantar procedimento de compra de produtos ou embalagens usados;
- Disponibilizar postos de entrega de resíduos reutilizáveis e recicláveis;

- Atuar em parceria com a organização de catadores para obtenção de materiais beneficiados decorrentes de embalagens plásticas, metálicas, de vidro, e demais embalagens;
- Criar sistemas de coleta, armazenamento, transporte e destinação ambientalmente adequada (independente do sistema de coleta implantado pelo poder público, se for o caso de se utilizar desse sistema, o mesmo deverá ser remunerado).

Existem também obrigações/municípios para o consumidor (responsabilidade/compartilhada), sendo elas:

- Fazer segregação na origem;
- Ofertar os produtos e embalagens pós-consumo aos sistemas de coleta seletiva ou de logística reversa para serem beneficiados e, posteriormente, reinseridos no ciclo produtivo;
- Observar ao disposto na legislação municipal sobre o acondicionamento, a segregação e a destinação final dos resíduos sólidos (art. 6º e parágrafo único, Dec. Nº 7.404/2010).

Seguindo este conceito, podemos verificar que o Decreto Nº 7.404/2010, criou dois comitês:

Comitê Interministerial - destinado a implementação, apoio, estruturação e articulação dos órgãos e entidades governamentais da PNRS.

Comitê Orientador (CORI) - destinado para a implementação de sistemas de logística reversa, tendo como base principal estabelecer a orientação estratégica na implantação dos sistemas de logística reversa.

O acordo setorial é muito importante, pois se resume na negociação entre o governo e os outros atores (fabricante, distribuidor, importador e comerciante). Nessa fase toma-se o conhecimento do processo produtivo, das peculiaridades de cada setor, do sistema operacional tecnicamente viável, por fim, da definição das responsabilidades de acordo com o modelo setorial.

2.9 A IMPLEMENTAÇÃO

De forma geral, não podemos simplesmente descartar o equipamento na natureza, deve haver um compromisso com o meio ambiente, para que evitemos ao máximo gerar impactos na natureza. A intenção deste projeto será recolher o equipamento ou recebê-lo na própria fábrica, para que posteriormente o equipamento em geral passe por uma análise minuciosa de uma equipe de técnicos. Depois disso será verificado a possibilidade de reaproveitamento de algum componente, como por exemplo, o transformador, placa, dissipador, bateria, cabos, conectores, suportes, entre vários outros itens que o compõem. Não havendo a possibilidade de reaproveitamento, os itens são selecionados e descartados de forma correta e segura. Atualmente, a empresa tem um contrato com uma prestadora de serviços de coleta, para que a todos os itens que não tem mais utilidade ou que não podem mais ser reutilizados tenham a destinação adequada e comprovada.

Para que haja um interesse nas pessoas e incentive um compromisso de querer colaborar para um mundo melhor, teremos uma opção de inovação, sendo assim, a fidelização do cliente de uma forma simples e gerando para o cliente o benefício financeiro do desconto ao adquirir um novo equipamento devolvendo o seu antigo. Para facilitar a troca, iremos disponibilizar não somente na fábrica, mais também as revendedoras autorizadas pela empresa para que haja esta devolução e compra. Esta é uma simples ação, mais que colabora muito para o meio ambiente, a logística reversa do equipamento da NHS ainda não existe, verificado que não é tão simples comparado à outros produtos no mercado, pois é algo complexo se tratando de um equipamento que mesmo nos modelos pequenos, acaba sendo pesado, dificultando o envio, mas todo esforço é recompensado por resultados e na busca por atender os requisitos para a colaboração com o meio ambiente.

O objetivo consiste que principalmente ainda não tem uma logística reversa na NHS para os produtos, sendo destinado para o equipamento que foi produzido e chegou ao término de sua utilidade. O início para a implementação será com foco em uma linha de equipamentos pequenos, facilitando assim o deslocamento e devolução ou troca do mesmo, servindo como um “piloto” para que nos próximos haja sempre uma busca pela melhoria contínua e aperfeiçoamento para prosseguir cada vez mais agregando valor no fluxo do sistema, fortificando a marca e ainda obtendo um marketing para a responsabilidade do produto da NHS voltado para o impacto no meio ambiente.

A atuação terá foco primeiramente na linha de nobreaks Line Interactive, sendo mais específicos os modelos Mini III, mas se por acaso surgir itens de outros modelos, serão recolhidos e terá a mesma tratativa e destinação correta para todos os demais.

Alguns pontos positivos com a implementação e voltado para a ótica da PNRS é que podem resultar em agregar valor ao produto no mercado pela imagem corporativa, associada ao respeito pelo meio ambiente, além de gerar oportunidades econômicas para o processo produtivo, como a redução de compra de matéria prima virgem, pois a matéria prima nova está se tornando menos abundante, e conseqüentemente, mais cara. Também devemos nos preocupar com os custos de descartes em aterros sanitários que vêm aumentando, trazendo consigo considerações econômicas e ambientais que estão forçando as empresas a utilizarem embalagens retornáveis. Por fim, maior consciência da empresa com relação a todo o ciclo de vida de seus produtos, ou seja, ser legalmente responsável pelo seu destino após a entrega dos produtos ao cliente, evitando a geração de impacto negativo ao meio ambiente.

3. METODOLOGIA

A estratégia geral de pesquisa que descreve a maneira pela qual a pesquisa deve ser realizada. Sendo assim, a metodologia deve focar e impactar nos métodos do contexto da pesquisa, para gerar dados convincentes ao decorrer das informações.

3.1 PESQUISA

Ir ao encontro de algo, sendo toda ação com o objetivo da aquisição do conhecimento. É necessário coletar dados sobre o tema que deseja e posteriormente realizar uma análise dos dados coletados.

Para Gil, “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema” (Gil, 2009, p.17).

3.1.1 Tipos de pesquisa

Há vários tipos de pesquisa, cada uma depende do propósito, objetivo e procedimento que o pesquisador queira utilizar para o método do estudo. Para verificar

qual a mais adequada, o pesquisador precisar analisar a finalidade ou abordagem do seu trabalho.

3.1.1.1 Pesquisa qualitativa

Tem como base o caráter subjetivo, utilizando narrativas escritas ou faladas. A análise das informações coletadas será pelo próprio pesquisador, análise de características mais complexas, sendo de comportamento, expressões, sentimentos, entre outras.

Os questionários podem ser subjetivos, flexíveis e de múltiplas interpretações, orientado ao processo. Metodologia utilizada principalmente na área de Ciências Humanas, selecionando uma amostragem pequena, com uma compreensão aprofundada. Alguns métodos para realizar tal pesquisa incluem discussões em grupos focais, entrevistas individuais e observações.

3.1.1.2 Pesquisa quantitativa

Utiliza de ferramentas e dados estatísticos, tem como base analisar números e cálculos matemáticos para a pesquisa. O investigador é um observador e não deve analisar subjetivamente os dados obtidos, podendo apresentar em tabelas ou gráficos por exemplo.

O pesquisador utiliza perguntas de múltipla escolha que garantem respostas claras e objetivas, orientado para os resultados. Metodologia utilizada principalmente na área de Ciências Exatas, é selecionado uma amostra grande, aleatória, a fim de generalizar resultados para uma população. São utilizados questionários online, impressos, entrevistas presenciais, telefônicas ou digitais e observações sistemáticas.

3.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

O conjunto de dados tem como base principal direcionar o sentido pela qual a pesquisa deve seguir para um uso secundário por meios de técnicas específicas de pesquisa.

3.2.1 Entrevista

Se resume no diálogo entre o pesquisador e o entrevistado, para aplicar esse método, deve-se focar na formulação de perguntas, a entrevista pode sofrer alterações durante as perguntas, pois conforme o andamento pode ter um direcionamento diferente para as perguntas.

3.2.2 Questionário

A forma de como será desenvolvido esse sistema ficará a critério do pesquisador, além da forma de como será aplicado, podendo ser via internet ou pessoalmente. Os questionários podem ser de perguntas abertas, fechadas ou mistas.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Para obter uma aplicabilidade de uma logística reversa, iremos focar na implementação de logística reversa na empresa NHS Sistemas Eletrônicos Ltda, sendo uma empresa brasileira de grande porte, com tecnologia 100% nacional, atuando na área de sistemas de energia a mais de 30 anos no mercado, está entre uma das 3 principais fabricantes no país, produzindo e disponibilizando uma ampla linha de nobreaks e estabilizadores e também no momento conta com uma área específica em linha de inversor e painel solar. A empresa tem equipamentos de pequeno, médio e grande porte, disponibilizando como complemento acessórios e ainda consegue ser flexível em customizar alguns produtos para utilização específica de acordo com a necessidade do cliente. Por fim, utiliza a filosofia Lean para sempre estar em uma melhoria contínua de seus produtos e processos buscando um melhor custo-benefício até chegar no cliente.

4.2 ENTREVISTA COM GESTORES

Pensando em contexto ambiental e ecológica, qualquer componente que seja prejudicial para o ambiente, deveria haver um certo incentivo para o descarte e reaproveitamento, para evitar a poluição ao meio ambiente, mas é notável que é um grande desafio a conscientização. Para realmente ter um retorno deve ser no mínimo sustentável a implementação, resumindo tudo isso é que não necessariamente teria que

haver um ganho em cima deste projeto, mais no mínimo empatar o custo desta logística reversa com um certo equilíbrio, tendo retorno do governo por ter um programa de reciclagem ou em um ganho de mercado mais adiante, também em questões de marketing como fidelização de cliente.

Para a sociedade sempre tem aquela fatia da população que estão realmente preocupados com o meio ambiente e teriam um olhar diferente com a empresa com este diferencial com um olhar para o meio ambiente, sendo possível até aumentar preço do produto adiante, pois as pessoas preocupadas pagam por isso ao ver que a empresa tem um descarte ambientalmente correto, mas também é claro que tem a outra fatia que não está conscientizada e não liga para isso, mas isto seria questão de tempo e esperar o momento de se tornar um hábito para o dia a dia. O cidadão que não está preocupado com o meio ambiente pode mudar de ideia a partir do momento que tem um retorno para resultar nesta certa atitude, que no caso seria o desconto para um novo equipamento ou bônus para alguma outra forma de retorno para a pessoa.

As etapas se resumem na conscientização do cidadão quanto a importância do descarte, disponibilizar o local para descarte, criar um atrativo para que desperte o interesse nas pessoas, ter um retorno do governo em descontos em impostos, reconhecimento para a empresa, entre outros. De início pode até haver uma perda de investimento, mas adiante terá o retorno em marketing para a valorização da marca, para ser reconhecido em relação aos concorrentes, se torna um ciclo sustentável. Seguindo uma implementação de um lote piloto de uma linha de produtos e havendo o retorno esperado, teria a aprovação para migrar para os demais produtos abrangendo também uma maior região do país.

A imagem da empresa perante a sociedade é de preocupação com o meio ambiente, sendo assim tende a cada vez ser maior, pois o efeito de impacto do meio ambiente está aumentando. Outro fator importante é o diferencial em relação aos demais concorrentes e a vantagem competitiva para a análise do consumidor. Em relação do processo produtivo, já é observado na própria concepção do produto, desde o desenvolvimento para minimizar os custos e adequar aos processos internos, para que posteriormente também não haja impactos externos ou se tiver que sejam mínimos.

De certa forma seria totalmente viável a implementação da logística reversa do equipamento, seguindo a análise dos gestores internos e da gerência, este projeto tem uma certa complexidade dependendo da situação analisada, desde a venda até o

momento da coleta e resultando no descarte e destinação adequada. Tendo como ponto positivo e sendo de extrema importância a preocupação com o meio ambiente, deixando como imagem de empresa sustentável, pois atualmente não tem essa demonstração perante a sociedade, sendo assim, de forma geral o que necessitaria de uma análise mais profunda seria o transporte depois de realizado a coleta e fator custo.

4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

1. Como a logística reversa do equipamento pode agregar valor à empresa e ao seu produto? Você concorda ou discorda com o uso da logística reversa?

De acordo com o grupo de pessoas, há uma legislação que determina que as empresas devam aderir esse novo sistema, para muitos acaba virando uma obrigação, já para outros é estar agindo certo dentro da Lei, mas seguindo os padrões evita que seja penalizada com multas, essa atitude agrega valores em relação a questões ambientais e consequentemente gerando mais credibilidade com o cliente.

2. Quais as principais limitações que interferem na aplicação da logística reversa do equipamento de forma efetiva? De acordo com as limitações, você concorda ou discorda que esse fator é importante?

O que pode estar impactando na aplicação da logística reversa é o custeio do transporte do equipamento, pois a empresa tem que pagar o retorno do produto, estamos falando do início de um projeto que como todo projeto demanda investimento. Ele se torna um ponto importante, mas não determinante, porque hoje as empresas buscam por opções que estão ligadas ao meio ambiente, pois destinando o produto podemos certificar nossos clientes garantindo a destinação correta e como uma boa gestão esses valores podem estar sendo rateados já no custo do equipamento.

3. Para tal implementação e desempenho da logística reversa do equipamento, como o fator custo impacta favorável ou desfavoravelmente? Você concorda ou discorda com esse fator?

Inicialmente o custo acaba sendo desfavorável para a implementação, esse processo vai gerar um certo gasto, onde será necessário realizar uma estratégia financeira para obter retorno a longo ou curto prazo, também teria a opção de definir se aumentaria o valor do equipamento ou se arcaria com as despesas. Por esse motivo pode se considerar um fator desfavorável. Mas falando ecologicamente em uma empresa sustentável, isso fortifica o marketing perante aos concorrentes trazendo uma imagem positiva com pesquisas, estudos e a realidade do dia a dia onde consumidores estão optando por empresas que estão dentro de questões ambientais, afirma o grupo questionado.

4. Qual seria o percentual de reaproveitamento das peças do equipamento que retornou para empresa?

Por se tratar de algo novo não podemos definir um percentual exato de reaproveitamento, mas estima-se 50% dessas peças que poderão ser reaproveitadas pela empresa.

5. Descreva como seria as etapas passo a passo de como seria feito o recebimento do equipamento até a separação dos componentes internos.

A empresa não trabalha com a logística reversa, por esse motivo não existe uma regra a ser seguida, as etapas podem ser definidas quando esse processo fizer parte da empresa. Mas pensando basicamente e rápido deve existir todo esse procedimento, pois falando sucintamente as etapas seriam: vender, coletar, transportar para empresa, dar a destinação correta e certificar todo esse processo.

6. Qual seria um tempo mínimo para adaptação desta implementação? De acordo com esse tempo você concorda ou discorda que ele seja o suficiente?

Esse processo de implementação é muito complexo, segundo a legislação o tempo mínimo é de um ano, falando em 365 dias parece um longo período, mas se tratando de um novo processo e de custos para a empresa deveria existir um tempo maior para

essa fase de adaptação, pois dependemos da conscientização e de que os consumidores entendam todo esse processo para que ele funcione corretamente. A logística reversa é definida como metas, no caso de eletrônicos ela é caracterizada por peso, então neste caso é 17% em 5 anos, porém os equipamentos tem a durabilidade superior a 5 anos, por esse motivo o grupo discordou que esse tempo mínimo seja suficiente.

7. Diante desta implementação com um retorno positivo, o que lhe deixa à frente dos concorrentes? Ainda falando em retorno positivo você concorda ou discorda que a logística reversa seja um diferencial nesse mundo competitivo?

Ser uma empresa “amiga” do meio ambiente e estar agindo ecologicamente correta, de modo geral houve a certeza que estará à frente da concorrência, sendo um diferencial essencial, colaborando com a preservação do meio ambiente.

8. Supondo um resultado satisfatório da implementação, você teria interesse em aplicar nos demais produtos? Justifique sua resposta.

Sim, devido às mudanças que vem ocorrendo nos últimos anos todo e qualquer fabricante deve pensar no final do ciclo de vida do produto. Com a criação de leis e metas a logística reversa tende a ser obrigação e dessa forma fazer com que os fabricantes destinem corretamente os produtos criados pelos próprios fabricantes e consequentemente certificando os consumidores.

9. Qual a imagem da empresa com relação à sociedade e o meio ambiente com a aplicação deste projeto? Você concorda que é algo relevante por se tratar de questões ambientais?

Hoje a empresa não tem nada relacionado com a imagem em relação à sociedade e ao meio ambiente. Mas diante desse projeto a visão tende a mudar dando certa “ênfase” a este assunto, o grupo afirma que é algo a ser estudado e analisado, desta forma podendo vir a fazer parte do processo, afirmam ainda que a tendência, o mercado e

outros fatores acabam exigindo que logística reversa deixe de ser opção e passe a ser obrigação.

10. O que poderia gerar impacto negativo no processo produtivo para essa implementação? Você concorda ou discorda com esse impacto?

Não existe um “possível” impacto negativo afirma o grupo, pois o processo produtivo já existe sendo a logística que faz com que o produto chegue ao cliente. Conforme já mencionado a logística reversa é um processo que gera custos, o impacto se torna uma questão externa onde está relacionado ao transporte e a logística reversa que por sua vez acaba não tendo ligação com a produção dos equipamentos, afirma o grupo.

5. CONCLUSÃO

Os resultados encontrados neste artigo, demonstram a importância de uma análise e planejamento para a implementação da logística reversa do equipamento. Seguindo de acordo com a legislação sendo um processo complexo e amplo, mas que consegue se obter um retorno em um curto ou longo prazo. Neste caso ficou determinado sendo viável para a empresa, assim obtido o resultado junto com a análise dos gestores e a gerência.

Diante de estudos e pesquisas podemos analisar que a preocupação com o meio ambiente vem crescendo cada vez mais, com isso deu início as novas leis ambientais, fazendo com que as empresas se preocupem com o final de vida do produto gerando dessa forma a logística reversa, que se implementado da forma correta o processo traz benefícios e vantagens na competitividade empresarial.

Com o desenvolvimento do artigo ele trouxe a conceituação baseado em autores onde mostra a importância da implementação. Para ter uma excelência em resultado a empresa deverá investir em um sistema eficiente de logística reversa, onde deve-se levar em consideração estudos sobre o ciclo de vida do produto, viabilidade de seu custo e o processo do retorno do equipamento. A empresa é responsável pela fabricação do produto bem como o final da vida útil, por esse motivo tem que haver essa preocupação com o retorno do produto, as leis foram criadas para exigir que as

organizações tenham a preocupação com questões que estão diretamente ligadas ao meio ambiente.

Perceptível também que além da preocupação ambiental, existe a questão da redução dos custos com o reaproveitamento de matéria prima, também apontada como uma das principais vantagens de se implementar um processo de logística reversa em uma empresa.

Concluindo que se realizada de forma correta a logística reversa faz com que a empresa esteja sempre à frente dos demais concorrentes, tendo ainda como ponto positivo o fato de que ela pode gerar mais lucros, pois estamos vivendo em um cenário em que os consumidores prezam por atitudes ligadas ao meio ambiente e estão optando por empresas sustentáveis e criativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, Jovane Medina. Cadeia de abastecimento no Comércio Eletrônico sob a ótica de redes flexíveis: um método de estruturação. Florianópolis, 289 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Chaves, Gisele de Lorena Diniz; Batalha, Mário Otávio. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da Logística reversa em uma rede de hipermercados. Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, São Carlos SP, 2006.

CLM (Council of Logistics Management). Reuse and recycling reverse logistics opportunities. Illinois, Council of Logistics Management, 1993.

Lambert, D.; Stock, J.; Vantine, J. Administração Estratégica da Logística. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

Leite, Maria Beatriz Ayello. Tempo de Decomposição dos Materiais. Redação Ambientebrasil. Disponível em: <https://ambientes.ambientebrasil.com.br/residuos/reciclagem/tempo_de_decomposicao_do_materiais.html>. Acesso em: 08 set. 2020.

Leite, Paulo Roberto. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2003.

Leite, P.R. Logística reversa: categorias e práticas empresariais em programas implementados no Brasil – um ensaio de categorização. In: encontro da npad, 2005.

Leite, P. R.; Brito, E. P. Z. Logística Reversa de produtos não consumidos: Uma descrição das práticas das empresas atuando no Brasil. In: simpósio de administração da produção. logística e operações internacionais, 6., 2003. Anais. São Paulo: FGV:EAESP, 2003. Reno, University of Nevada, 1998.

Louredo, Paula. Acompanhando a Decomposição dos Materiais. Brasil Escola. Disponível em: <<https://educador.brasilecola.uol.com.br/estrategias-ensino/acompanhando-decomposicao-materiais.htm>>. Acesso em: 08 set. 2020.

Ozias, Guilherme Gondim. Logística Reversa: Um Estudo de Caso na Bateria Moura. 46 f. Curso de Administração. Faculdade Damas. Recife. 2017. Disponível em: <<https://faculdedamas.edu.br/revistafd/index.php/academico/article/download/472/423>>. Acesso em: 08 set. 2020.

Pereira, Priscilla Lazzarini. *Logística Reversa na Mercedes-Benz – Juiz de Fora Evolução e Oportunidades*. Curso de Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Juiz de Fora. 2010. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/ep/files/2011/02/TCC-Logistica-Reversa-Priscilla-Lazzarini-Pereira.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2020.

Platt, Allan Augusto, Professor. *Logística e Cadeia de Suprimentos*. Universidade Federal de Santa Catarina Pró-Reitoria de Ensino de Graduação Departamento de Ensino de Graduação a Distância Centro Socioeconômico Departamento de Ciências da Administração, 3ª edição. 2015.

Rogers, D. S.; Tibben-Lembke, R. S. *An examination on reverse logistics practices*. Journal of Business Logistics. v.22, n.2. 2001. P.129-148.

Santos, Vanessa Sardinha dos. *"Tempo de decomposição do lixo"*; Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/curiosidades/tempo-decomposicao-lixo.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

Tibben-Lembke, R. S. *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*. Reverse Logistics Executive Council. 1999.

Viana, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2000.

POSTURA DO LÍDER NA CONDUÇÃO DE EQUIPE EM EMPRESA DE REFEIÇÕES INDÚSTRIAS

Bianca Pereira dias¹
Katlyn Juliana Bernardi Soares²
Leticia Cordeiro da Silva³
Osmir Tadeu Aguiar⁴
Chrystian Renan Barcelos⁵
Ana Maria Muller de Souza⁶
Camila Pacheco⁷
Carlos Eduardo Maran Santos⁸
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁹
Debora Egea Vieira Nardelli¹⁰
Elisete Nunes Araújo¹¹
Francisco Maurício Bieniacheski¹²
Iglê dos Santos Pequeno¹³
Isabel Batista da Silva¹⁴
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹⁵
Patricia Samofal¹⁶

Resumo: O presente trabalho aborda o tema referente a postura do líder na condução de equipe em uma empresa de refeição industrial, determinando a sua importância dentro de uma organização, buscando sempre reforçar que o auxílio da tecnologia e inovação são necessários para manter uma competitividade ocasionando a lucratividade. Uma organização necessita da colaboração e participação de todos os envolvidos para que haja uma boa liderança com tomadas de decisão claras e objetivas, o seu objetivo geral é fazer um auto-análise da rotina de tudo e todos para traçar um mapeamento estratégico. Toda e qualquer empresa exige um determinado segmento de um padrão de excelência dentro dela com cada profissional, indiferentemente do seu cargo ocupado, os líderes exigem um influenciador que gere resultados dos seus liderados. A metodologia utilizada desenvolveu-se através de meio de pesquisas bibliográficas e uma junção de quadros demonstrativos e figuras ilustrativas, na descrição dos conceitos

¹ Graduanda em Administração da UniFaesp.

² Graduanda em Administração da UniFaesp.

³ Graduanda em Administração da UniFaesp.

⁴ Docente da UniFaesp.

⁵ Docente da UniFaesp.

⁶ Docente da UniFaesp.

⁷ Docente da UniFaesp.

⁸ Docente da UniFaesp.

⁹ Docente da UniFaesp.

¹⁰ Docente da UniFaesp.

¹¹ Docente da UniFaesp.

¹² Docente da UniFaesp.

¹³ Docente da UniFaesp.

¹⁴ Docente da UniFaesp.

¹⁵ Docente da UniFaesp.

¹⁶ Docente da UniFaesp.

liderança e gestão, se destaca os aspectos como as inovações tecnológicas e olhares diferentes na perspectiva do que é realmente exercer uma liderança e na apuração dos resultados em acordo com as pesquisas realizadas. Através da descrição observamos que não é apenas um modelo único de gestão, notou-se também a importância de ter líderes com a capacidade de discernir e utilizar as características dos modelos existentes, adequando-os às situações reais da organização, pois se trata da realidade do contexto de uma empresa. Concluindo assim em um conceito geral foi exposto o perfil de uma líder na área de compras, cada gráfico possui uma coleta de dados diferente referente ao modo de liderança e percepção dos funcionários.

Palavras-chave: Empresa, Liderança, Organização

1. INTRODUÇÃO

No Brasil o mercado de trabalho está cada vez mais complexo com o surgimento da pandemia COVID-19 ocasionou o desmoronamento de empresas com o auxílio do baixo índice econômico se a liderança em momentos bons já e muito complicado com a crise e pior ainda, porém para tudo a uma solução foram implementados trabalhos home off, Os deveres dos líderes neste momento e se adaptar aos momentos perplexo , fazendo se assim preservar o valor das pessoas dentro das organizações , não entrar em pânico mudando diariamente decisões , para que os objetivos sejam todos alcançados , por tanto os valores indispensáveis são resiliência e criatividade , a imagem e a responsabilidade que iremos trazer não está somente focado na empresa mais também nas pessoas , como pode ser melhorado quais são as decisões correta a ser tomada , como ter uma comunicação assertiva e coerente , saber lidar principalmente com os problemas e tentando não afetar a organização e também os funcionários , fazendo-se assim com que as mudanças sejam agradável e positiva..

As organizações empresariais têm por objetivo traçar um paralelo entre as competências de liderança, através disso é formulada a postura de um líder na condução de equipe em uma empresa do ramo de refeições industriais, com o decorrer do tempo foram feitas algumas alterações, começando a partir da relação pessoal e interpessoal dentro de uma denominada instituição, com pessoas de religiões, origens diferentes, formação acadêmica e visão políticas distintas, seja ela qual for ou independentemente do seu setor, muitas empresas hoje em dia estão à procura de pessoas qualificadas e que saibam interagir em equipe.

Serão utilizadas pesquisas, gráficos demonstrativos como fonte de referência, perante a qualquer aspecto relacionado ao tema abordado, sanando qualquer dúvida, será intitulado qual é a importância de um líder dentro de uma empresa, qual posicionamento ele deve ter, quais situações ele vai vivenciar, que parecer como líder irá fornecer qual o método para adquirir uma equipe de resultados lucrativos e posicionamentos com exatidão, quais os efeitos de uma má gestão no momento de cobranças desnecessárias, que podem vir a obter pessoas e atividades saturadas, desperdiçando e perdendo grandes talentos, fazendo-se que a empresa tenha seu nome difamado. Portanto este artigo tem como designo instruir a todos, mostrando qual a sensação de ser um líder, iremos trazer a explicação e definição de uma gestora do ramo alimentício no setor de compras, informações estudos coletados em uma empresa em Curitiba.

1. REFERENCIAL TEÓRICO.

É um estudo baseado em autores, com seus princípios e teorias retirados de livros e artigos, nos temas abordados. Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p.38), “O referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas.”

2.1 LIDERANÇA

A liderança é um conjunto de característica onde cada um possui um âmbito diferente e específico com objetivo estratégico e ações que resultam positivamente na organização tendo a responsabilidade de identificar pontos positivos e negativos dos seus liderados assim desenvolvendo e melhorando o seu potencial. Antigamente era denominado chefe passou a se chamar líder, chefe é aquele que conduz e o líder é o que aconselha.

Segundo Kotter (1997), um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional concebe a liderança

Como um atributo psicossocial complexo diferentemente da consideração de traços ou características de personalidade; então, o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas; precisa, sim, utilizar vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, acredita-se que não há um método único e superior para a gestão das pessoas, com os gerentes adaptando seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica.

Segundo Bergamini (1994), a liderança organizacional é interpretada como a Capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, encontrando-se no líder a base desta influência, no seu relacionamento com os subordinados ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança.

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é um princípio primordial para os liderados, e o desejo de obter algo que está ligada a dois tipos de estímulo o interno e externo interno partido da própria pessoa já o externo e quanto vem de um terceiro. O estímulo tem objetivo de impulsionar o reconhecimento de uma necessidade.

Segundo Maximiano (2008, p. 252), O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Segundo BERGAMINI, 1997 essa realidade motivacional de cada pessoa não tem réplica, uma vez que as pessoas não possuem as mesmas histórias de vida. Somente o estudo da coerência entre os fatos que compõem a realidade motivacional de cada um poderá levar ao conhecimento da sua real identidade

Ainda de acordo com Robbins (2005, p.132): Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A três elementos-chave em nossa definição são

intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais referimos quando falamos em motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização

2.3 CULTURAS ORGANIZACIONAL

É um grupo de valores, crenças e hábitos dentro de uma organização são qualidades que representam a empresa, a mesma e composta dentro da própria Empresa para que faça jus ao que a empresa prega, não adianta colocar que é feita de valores sendo que pode não ser honesta com seu próprio cliente.

Segundo (CHIAVENATO, 2004 p. 06). “Refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos. Retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. ”

Segundo Marchiori (2008, p. 209), se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

2.4 ORGANIZAÇÕES

Embora muitos tenham uma opinião ou definição formada sobre o conceito de organização empresarial, sempre haverá suas particularidades, seu principal objetivo é analisar a rotina de tudo que se passa em uma empresa, opinando e auxiliando nas diferentes tomadas de decisões seja ela simples ou complexa, buscando soluções e novas formas de estratégia.

Uma empresa sempre tem seus objetivos organizacionais estipulados e delimitados, com alguns aspectos em comum onde seu intuito é proporcionar expansão e lucratividade, temos sempre que ter em mente que o conceito empresa se autodenomina como organização, algumas delas podem ser classificadas em empresas onde pode ser produção de bens, prestação de serviço e ONGs voluntariadas, seja

indústria ou comércio. Existe um modelo de empresa e dentro dele suas atividades, diretrizes que individualmente se amplificam e se diferenciam em diversas organizações, suas atividades sempre buscam ter uma finalidade e definição clara e objetiva.

Portanto é de suma importância não esquecer as três atividades empresariais que fazem parte do conjunto, são elas: Finalidade Econômica, Atividade principal, Estrutura e porte empresarial, todas as suas classificações estão prescritas por lei em cláusulas e registro informais ou formais unindo a isto benefícios e malefícios indiretos e diretos, evitando problemas de ordem econômica. A chave para o sucesso é pensar sempre na cultura organizacional e no planejamento estratégico, onde um depende do outro, suas estruturas são: Estrutura Funcional, Divisional, Matricial, Rede, Projetos.

Segundo Maximiano (1992) Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Na perspectiva de Moraes (2001, p. 60), O planejamento é “o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia.

2.5 GESTÕES DE PESSOAS

A gestão de pessoas é responsável por gerar resultados para a empresa, com seu diferencial em trabalhar em equipe, organizando, planejando, controlando incentivando o funcionário precisa desenvolver o talento de cada indivíduo da organização, identificando o impacto que cada atividade pode gerar ao setor se funcionário não exercer ele com qualidade podendo prejudicar a equipe toda.

Segundo Chiavenato (2004, p13), para quem cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A RH procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

O gestor precisa ter responsabilidade e habilidade para garantir o bem-estar dos funcionários, manterem uma motivação para um dia produtivo. A comunicação é essencial para ter uma harmonia no setor, sendo uma pessoa transparente com todos, assim conquistando a confiança, um gestor comprometido motiva seus funcionários e é reconhecido como bom, um gestor descomprometido é desmotivador principalmente para novos colaboradores, causando insatisfação, não adianta cobrar resultados se não procura observar os impactos das suas atitudes.

De acordo com Oliveira (2004), a Gestão de Pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes.

Lacombe e Heiltorn (2003) concordam, definindo que cabe a cada gestor da empresa a administração dos recursos humanos, e posicionam a equipe de recursos humanos como orientadores e “educadores” desses gestores para que eles, por sua vez, atuem como educadores de suas respectivas equipes.

2.6 SE TORNANDO UM LIDER.

A formação dos pilares para se tornar um bom líder é necessária através de um bem eficaz, onde necessita de uma boa organização começando ela em suas atividades no dia a dia, como avaliações, reuniões, atividades utilizando a gestão do tempo para um dia produtivo com metas alcançadas e sensação de dever cumprido, delegar atividades a cada um de forma responsável, exige um bom relacionamento com todos a sua volta.

Em seguida o auto-desenvolvimento, partindo para a realização de investimentos em si própria, obtendo conteúdos e experiências a ser colocada em pratica a sua equipe, principalmente em seu bem-estar psicológico, analisando sua equipe o perfil de cada pessoa do grupo, compartilhando seus conhecimentos e

desenvolvendo cada um de forma individual, pois mostrando a importância de cada atividade executada, sabendo ouvir e realizar os feedbacks quando for necessário.

Segundo Chiavenato (2005, p. 214) "A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano"

Segundo Chiavenato (2005), que a motivação é o ponto essencial a ser desenvolvido aos líderes, pois ele influencia diretamente no resultado da equipe por que a harmonia que fica no setor gera frutos de crescimento

Portanto tomar uma decisão deve haver equilíbrio emocional pensamentos esclarecidos antes de realizar qualquer atitude sendo ela até um feedback a seus colaboradores, pois uma decisão incorreta gerada por calor de emoção de imaturidade pode causar grandes problemas na empresa prejudicando sua postura profissional, pois toda mudança em uma empresa se começa pela liderança tornando cometida e responsável produtivos para a empresa positivos e influenciadores, com o desenvolvimento dos líderes com o auto-controle.

2.7 POSTURAS DE UM LÍDER NOS DIAS ATUAIS

Diante das mudanças constantes e tantos problemas, diferenças e situações difíceis, é necessário a modernização perante a forma de agir, pensar e postura de um líder o seu conhecimento e experiência de certo modo encorajam todos ao seu redor, todos com força de vontade podem ser moldados como um líder, juntamente das ferramentas de gestão, qualidades que uma pessoa destemida, encorajadora, sempre traçando um objetivo e uma linha de raciocínio.

Seu foco no tempo atual é estabelecer desafios, gerir novas propostas de mudanças no novo cenário, facilitando e readequando as novas vantagens que possam vir a surgir, necessário se autoanalisar e verificar o que deve ser melhorado, acreditando sempre em si mesmo, sendo um bom ouvinte fazendo com que os seus liderados acreditem também, lidar e suprir suas frustrações para que não haja um bloqueio, atrapalhando a evolução. Sua postura pode afetar ou valorizar a empresa, financeiramente ou sujar a sua imagem.

Com o tempo a tecnologia e globalização, ficaram à frente dos concorrentes com auxílio da evolução processual, o tão denominado chefe, que somente mandava e seguia as normas da empresa ou indústria, foi substituído por um líder gerencial, parecem ter o mesmo significado mais são seguimentos de comando diferentes, precisam ter a sensação de ser valorizada, deixando sua marca na empresa, passando a diante seus conhecimentos e aprendizados, levando a um legado de modo eficiente e eficaz. O lema de um “líder faz a diferença para fazer a diferença”, a mudança deve partir de nós mesmos.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades. Conforme a objetividade do autor da citação acima, pode se dizer que todos precisamos de alguém que nos conduza em um caminho para o sucesso, mas quem irá lutar e superar desafios pessoais e interpessoal, é o próprio indivíduo (MOSCOVICI, 1995, p.169).

2.8 IMPACTOS NA TECNOLOGIA NO SETOR DE COMPRAS

Em vista da atual situação temos a plena certeza onde a tecnologia entrou em nossas vidas para nos fortalecer, crescer mentalmente, ela chegou para roubar a cena, entre os colaboradores dos quais trabalharam sempre com métodos antigos, na área de compras não é muito diferente, cada etapa de nossas vidas ela vem ganhando mais força, as organizações estão sempre querendo estar um passo à frente, para alguns ganhos para outros nem tanto, os funcionários não estão aptos as mudanças, assusta o medo de errar e não dá certo, riscos no qual devem ocorrer, mais antes de tudo devemos se perguntar a minha empresa está pronto para as mudanças?

Pode ser entendida como o processo pelo qual uma empresa passa a dominar o conjunto de conhecimentos que constitui uma tecnologia que ela não produziu. Para isso é necessário que essa tecnologia seja completamente assimilada pela empresa receptora (BARBIERI,1990, p. 42)

A tecnologia entrou na área de compras para os compradores suprir suas necessidades e fazer acontecer, nem todos estão sempre de acordo com as alterações, temos um dos melhores sistemas para fazer acontecer as negociações e a efetivação

dos pedidos, um líder está sempre disposto as mudanças e tenta passar o mesmo para seus funcionários, no começo e difícil mais com o tempo tudo acaba ficando mais claro e fazendo com que faça sentido.

Segundo Sábato, “Tecnologia é um conjunto organizado de conhecimentos, utilizado na produção e comercialização de bens e serviços, e que é constituído não somente por conhecimentos científicos, mas também por conhecimentos empíricos 6 SÁBATO, Jorge A. “El Comercio de Tecnologia”. Washington: Secretaria Geral da OEA, março de 1972).

Independentemente do tipo de mudanças na qual tenhamos na atualidade deve vir com o propósito de ensinamento e tenhamos funcionalidades utilizáveis, melhorando a qualidade de trabalho gerando ganhos e facilitando nossos dias.

2.9 NOVA LIDERANÇA NA ÁREA DE COMPRAS

Ao longo do tempo no qual passamos dentro de uma empresa na qual os dias, meses e anos são repetitivos, ninguém quer ser liderado por pessoas não coerente, estão à espera de uma liderança na qual pensamento faça-se o necessário, todos estão dispostos a mudar seja para melhor independente dos obstáculos, para se tornar possível os líderes devem estar dispostos à mudança a esta inovação do mercado, como se tornar um Líder de sucesso pelo qual meus funcionários estejam dispostos a seguir? Essa é uma pergunta muito feita pelos responsáveis, pois a transformação deve vir do seu desempenho, iremos apresentar uma líder, área de compras que estão dispostas as evoluções do mercado.

Motta (1999, p.221) acredita que: Liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade. O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no seu pessoal. A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder-nos outros para traduzir suas intenções em realidade sustentá-las ao longo do tempo.

Infelizmente no Brasil estamos vivenciando um cenário as onde várias empresas tanto de grande e médio porte estão se fechando, está sendo muito difícil para liderar uma equipe na qual se trabalha com valores e quantidades mais com o avanço, e com a agilidade e tomada de decisão coerente e exata para que não haja

prejuízos executando assim um trabalho eficiente, de modo geral gerenciar um setor no qual vive de altos e baixos.

ANA CLAUDIA BILHAO GOMES em sua perspectiva descreve um líder como:

"O líder legítimo possui algumas qualidades que o distinguem e fazem dele um bom exemplo, são elas: a honestidade, a confiabilidade, o compromisso com as pessoas, a capacidade de ouvir, o tratamento respeitoso, ele é positivo e entusiasmado e, principalmente, gosta de gente"

No artigo acima temos um entendimento no qual é possível perceber, muitos empregados não se satisfazem apenas com os salários mais a forma de tratamento do mesmo vale muito mais que somente valores.

3. METODOLOGIA

A metodologia é descrita com estratégia para a realização e classificação de um estudo, com o auxílio da análise e coleta de dados possibilita a facilidade para o entendimento para alcançar resultados nas suas ações.

Segundo Lakatos, Marconi (2002, p.17). Somente a seleção de obras não é suficiente. A leitura deve conduzir à obtenção de informações tanto básicas quanto específicas, variando a maneira de ler, segundo os propósitos em vista, mas sem perder os seguintes aspectos: leitura com objetivo determinado, mantendo as unidades de pensamento, avaliando o que se lê; preocupação com o conhecimento de todas as palavras, utilizando para isso glossários, dicionários especializados da disciplina ou mesmo dicionário geral; interrupção da leitura quer periódica quer definitivamente, se perceber que as informações não são as que esperavam ou não são mais importantes; discussão freqüente do que foi lido com colegas, professores e outras pessoas

3.1 PESQUISA

Para a Realização de uma pesquisa tenha critérios necessários para alcançar seus objetivos, ela busca apenas percepção, opiniões e ponto de vista.

Oliveira (1999, p. 123) traz a concepção de que a pesquisa aplicada “requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação as diferentes necessidades humanas”

3.1.1 TIPOS DE PESQUISA

Para efetuar a classificação de uma pesquisa para o alcance do objetivo, pode ser realizada de forma qualitativa ou quantitativa.

Segundo Gil (2007, 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

Existem alguns tipos de pesquisa, para a utilização de forma que a pessoa necessita entender qual se enquadra na finalidade para a utilização determinando seu objetivo.

3.1.1.1 PESQUISA QUALITATIVA

É definida como uma pesquisa descritiva, onde o pesquisador precisa analisar os dados, os resultados não são informados em recursos estatísticos e sim em relatório que visam os pontos dos entrevistados. Ela é referente a instrumentos de coletas de dados através dos seus superiores.

Conforme Augusto N.S. Trivinos (Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais a pesquisa qualitativa em Educação 1987, p142), “Está relacionado ao investigador, sem dúvida é um sujeito engajado no processo de melhoria de vida de algum grupo ou comunidade”.

3.1.1.2 PESQUISAS QUANTITATIVA

Tem como objetivo quantificar o problema entendendo o tamanho dele, usando questionários com a estrutura de perguntas fechadas para tornar lá numérica.

Conforme Roesch (2009, p149), “normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou o número de itens for pequeno, costuma-se utilizar uma planilha para codificação manual dos dados)”.

Para Gil (1999) a análise estatística pode ser feita manualmente, com o auxílio de calculadora ou de computadores eletrônicos.

3.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Há várias formas para absorver os dados realizados para identificar o objetivo a ser alcançado, entrevista, formulário, questionário deve delimitar do assunto para análise discussão de dados somente depois de escolher o assunto e seus objetivos que será elaborado as coletas de dados.

Conforme Ribeiro (2008), o instrumento que o pesquisador utilizará para atingir resultados ideais será estipulado por ele mesmo.

3.2.1 ENTREVISTA

Conforme o entendimento aprofundando através da entrevista em questão obtivemos uma abordagem geral e específica de conceito. A coleta foi direcionada apenas a um setor específico da área compras. Você deve ter um propósito e um objetivo para saber onde começar.

Segundo ROSA; ARNOLDI (2006) p17. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

3.2.2 QUESTIONÁRIO

Pode se afirmar que questionário de instrumento para investigação, sendo ele composto de perguntas que contém o mesmo tema para uma determinada

finalidade, ela está ligada a uma lógica, com a determinação de solucionar algum problema.

Segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise será esclarecida a descrição da empresa escolhida, a entrevista com a gestora, e análises dos questionários solicitados aos colaboradores, A pesquisa foi aplicada na Risotolândia com o objetivo de identificar a liderança de compras na indústria, mostrando as informações para proporcionar conhecimentos.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A presente indústria do seguimento alimentício, Grupo Risotolândia que se iniciou no ano de 1950 com a idéia da dona Cenira Gusso de fazer marmita para pequenas empresas, através dessa forma foi possível realizar um sonho, classificando a como uma das melhores empresas para se trabalhar, sua matriz fica localizada em Araucária estado do Paraná, a mesma fornece alimento para a rede industrial e colégios, são 4.800 funcionários e mais de 550 mil refeições diárias.

Seu conceito principal busca se denominar como uma visão familiar, onde proporciona aos seus funcionários desenvolverem o seu crescimento profissional, valorizando relacionamentos profissionais e saudáveis e íntegros inspirando gestores e colaboradores a buscarem o melhor desempenho, ser organizado, ter um bom relacionamento em equipe, conhecimento de produtos e serviços, oferecem uma alimentação saudável e de qualidade tanto para funcionários quanto para clientes.

4.2 ENTREVISTAS COM GESTORES

Na entrevista com a Gestora, foi abordado sobre o seu comportamento com a sua equipe em seu ponto de vista ela concorda que é uma boa líder sabe liderar, que

sempre está disposta a novas idéias, sabe se impor e também ouvir, sua vinda para o setor de compras em 2018 foi um grande desafio, pois liderar uma equipe na qual situação que não tinha conhecimento no momento foi um grande desafio.

Depois de 2 anos e 7 meses ela se diz realizada com os resultados que compõem a equipe, se tornando pessoas com resultados e eficientes, trazendo assim uma equipe com ótimos resultados e organização ocasionado maior lucratividade.

4.3 ANÁLISE QUESTIONÁRIO

O presente questionário busca relatar sobre o posicionamento de um líder diante de situações de conflito, sempre inovando e se adequando a economia de mercado.

FORMULÁRIO DE PESQUISA

NOME: ALINE FERREIRA

IDADE: 37

SEXO: FEMININO

ÁREA DE FORMAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE ATUAÇÃO E RAMO: REFEIÇÕES COLETIVAS

TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO/FUNÇÃO ATUAL: 2 ANOS E 7 MESES

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5
				1 2 3 4 5
1 - Eu faço os empregados se sentirem bem ao meu lado				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
2 - Os empregados têm plena confiança em mim				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
3 - Eu passo uma boa imagem para os funcionários e colaboradores				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
4 - Eu ajudo os Funcionários esclarecendo suas Dúvidas e organização de Tarefas				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

5 - Eu proporciono aos funcionários uma nova visão para apontar os problemas						x
6 - Eu ajudo os funcionários a se desenvolverem						x
7 - Eu permito que os funcionários tenham Liberdade de falar em um feedback e também recebam o próprio						x
8 - Eu busco em identificar quais são os perfis que se destacam						x
9 - eu recompensando quando os empregados alcançam suas metas						x
10 - eu me contento em deixar que os empregados continue trabalhando da mesma forma de sempre	x					
11 - eu pergunto as funcionários somente o que é absolutamente essencial	x					

ROTEIRO DE PESQUISA FUNCIONARIO

NOME:

IDADE:

SEXO:

ÁREA DE FORMAÇÃO:

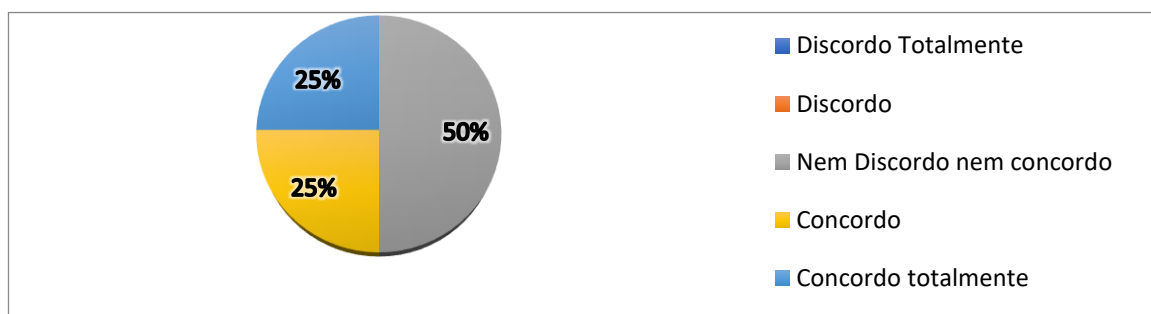
ÁREA DE ATUAÇÃO E RAMO:

TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO/FUNÇÃO ATUAL:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente						
1	2	3	4	5						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5					
1 - O seu líder faz você se sentir bem ao lado dele?										
2 - você têm plena confiança no seu Líder ?										
3 - O seu Líder passa uma boa imagem para os funcionários e colaboradores										
4 - O seu Líder ajuda os Funcionários esclarecendo suas Dúvidas e organizando suas devidas Tarefas?										

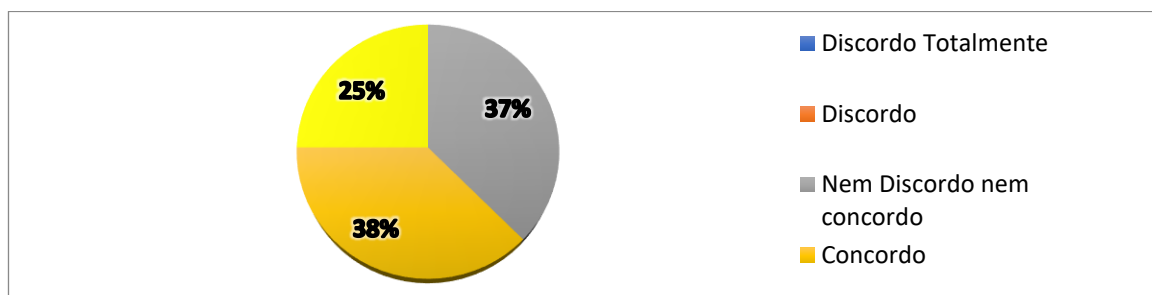
5 - O seu Líder proporciona aos funcionários uma nova visão para apontar os problemas ?					
6 - Seu Líder ajuda os funcionários a se desenvolverem ?					
7 - Seu Líder permite que os funcionários tenham Liberdade de falar em um feedback e também recebam o próprio ?					
8 - O Seu Líder busca identificar quais são os perfis que se destacam ?					
9 - Seu Líder recompensa quando os empregados alcançam suas metas ?					
10 - Seu Líder se contenta em deixar que os empregados continue trabalhando da mesma forma de sempre					
11 – O Seu líder pergunta aos funcionários somente o que é absolutamente essencial					

1 - O seu líder faz você se sentir bem ao lado dele?



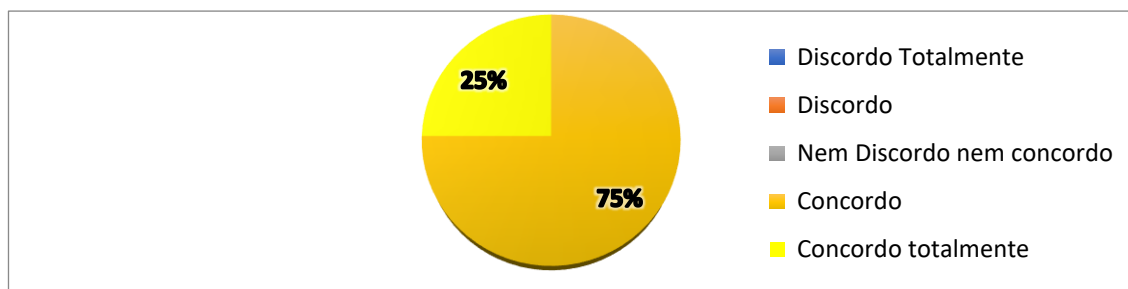
Em relação ao gráfico citado acima pode se dizer que a maioria se sentiu coagido com relação ao nível de extrema proximidade afetiva.

2 - Você tem plena confiança no seu Líder?



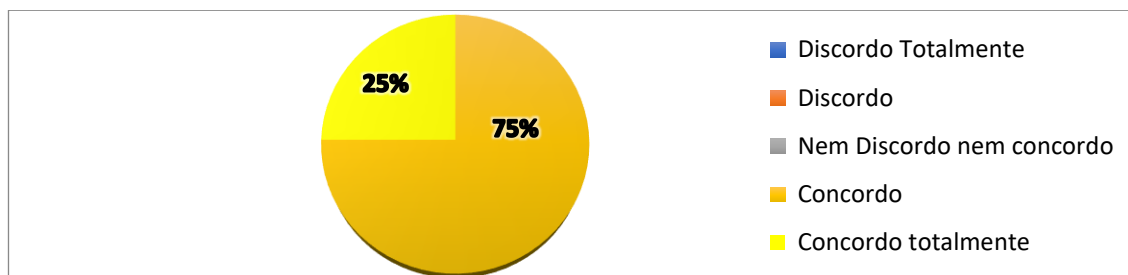
A grande maioria concorda que o nível de confiança sobre ela e de modo esperado sobre suas expectativas.

3 - O seu Líder passa uma boa imagem para os funcionários e colaboradores?



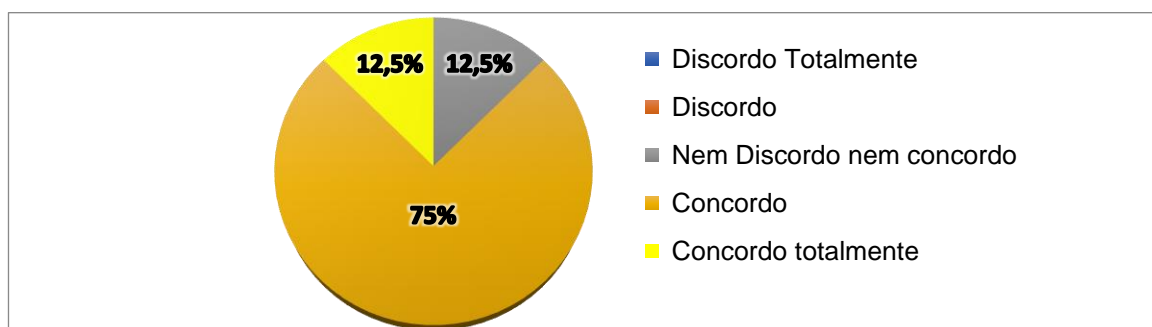
Com o auxílio de uma boa comunicação podemos dizer que a sua imagem está de acordo com sua postura de liderado

4 - O seu Líder ajuda os Funcionários esclarecendo suas Dúvidas e organizando suas devidas Tarefas?



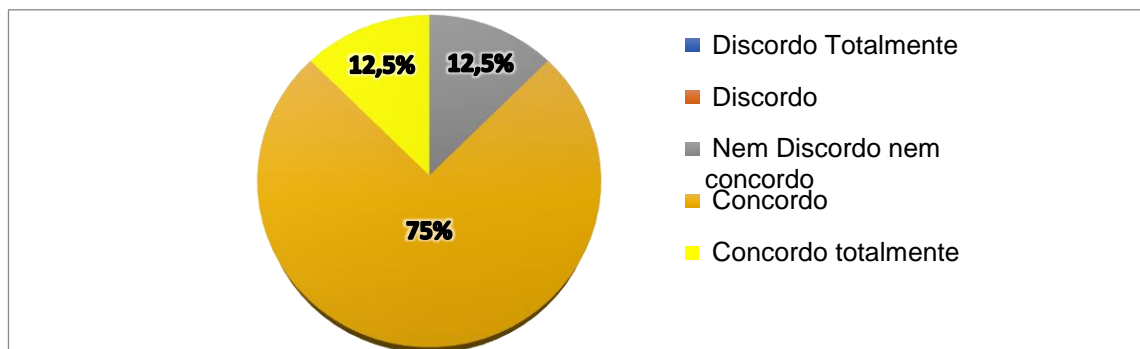
Foi contabilizada uma grande porcentagem destaca que ela e uma pessoa dinâmica e inovadora.

5 - O seu Líder proporciona aos funcionários uma nova visão para apontar os problemas?



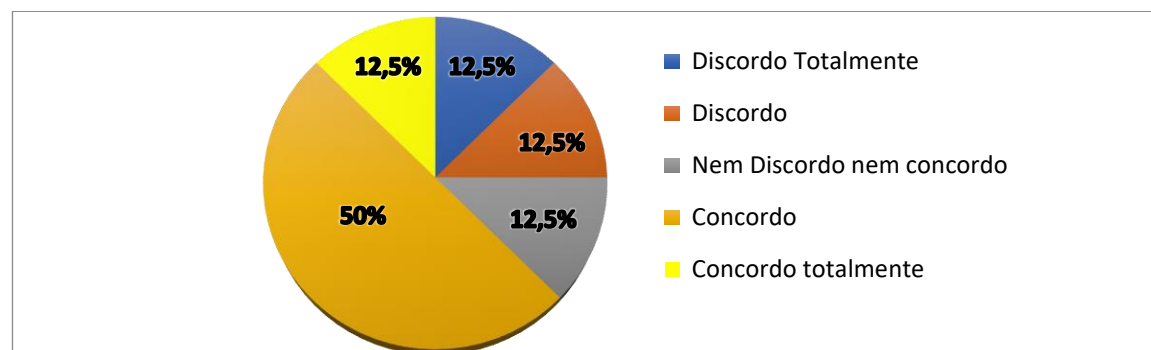
Podemos afirmar que a líder busca sempre estar presente nas tomadas de decisões.

6 - Seu Líder ajuda os funcionários a se desenvolverem?



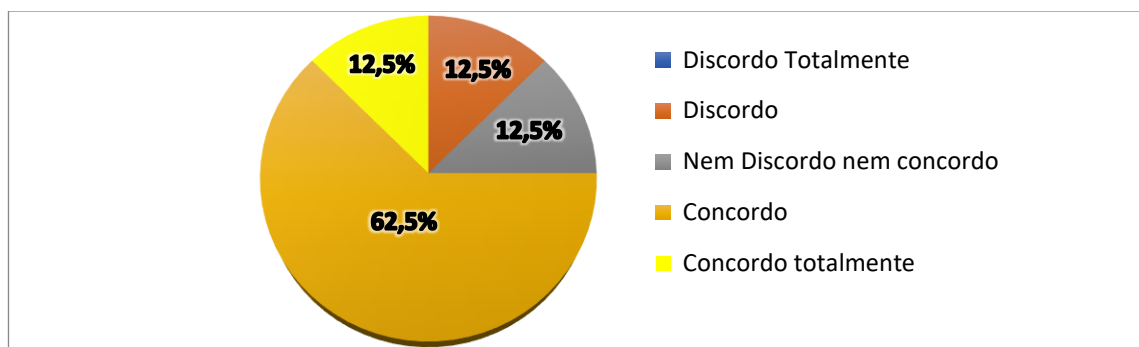
De acordo com os funcionários as expectativas estão sempre sendo alcançadas com a influência do líder.

7 - Seu Líder permite que os funcionários tenham Liberdade de falar em um feedback e também recebam o próprio?



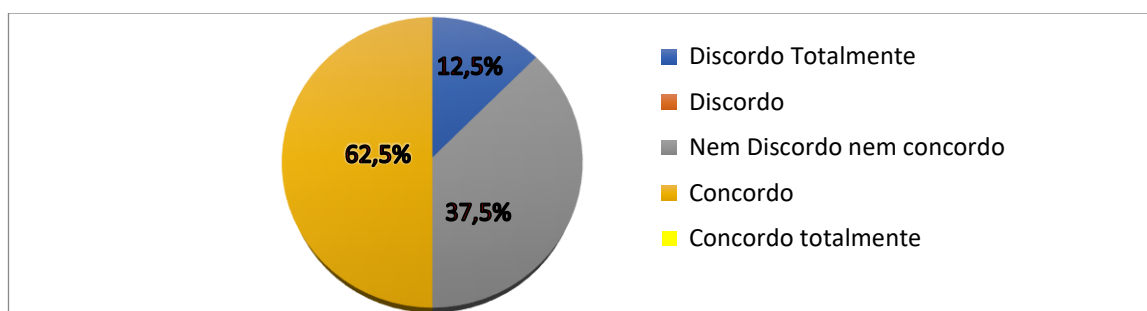
A cultura de um feedback traz muitos benefícios para analisar o perfil tanto de um para o outro e quando, há abertura entre os dois lados a convivência acaba se tornando muito mais eficaz e motivadora

8 - O Seu Líder busca identificar quais são os perfis que se destacam?



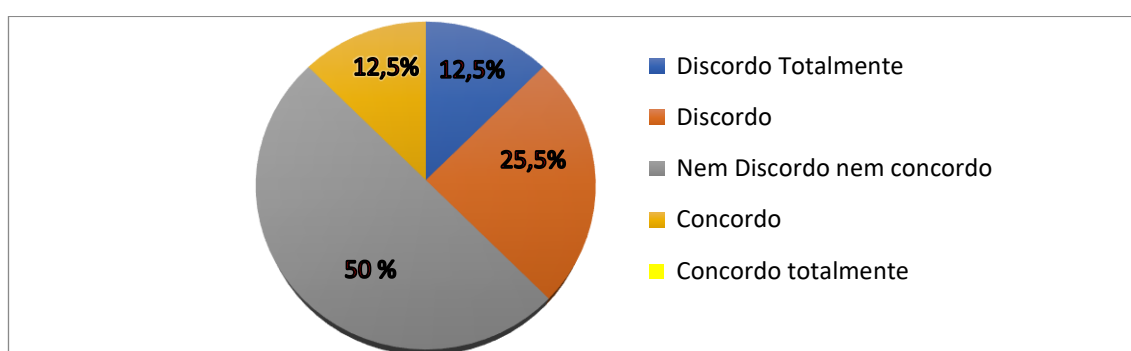
Ao longo do tempo muitos funcionários se destacaram profissionalmente, galgando carreira dentro da empresa.

9 - Seu Líder recompensa quando os empregados alcançam suas metas?



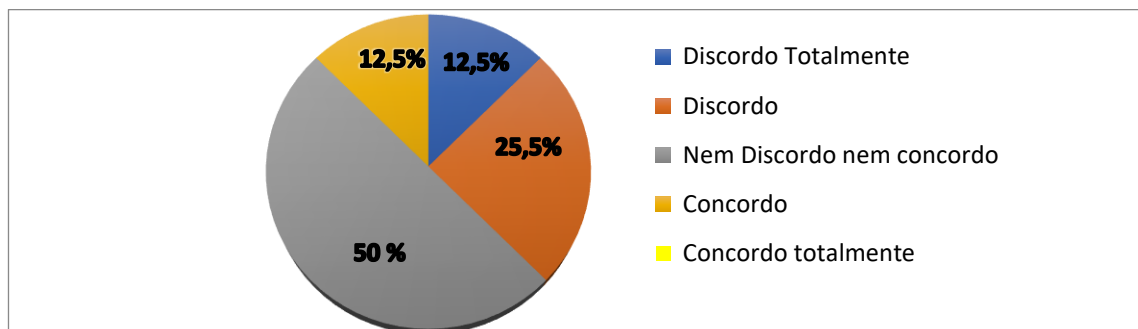
De acordo com o gráfico a maioria está de acordo que o líder, está sempre disposto a beneficiar os funcionários.

10 - Seu Líder se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre?



A maioria não tem uma opinião formada sobre trabalhar sempre da mesma forma, e fazendo se assim repensar sobre as atividades de cada um.

11 - O Seu líder pergunta aos funcionários somente o que é absolutamente essencial?



Identificamos que a certo medo de sofrer represarias devido a isso não se manifestaram e não deram uma opinião certa.

5. CONCLUSÃO

De acordo com as com as citações dos autores estudados, houveram mudanças que foram feitas ao longo do tempo, partindo do princípio da atualidade dentro do setor de compras, com o auxílio da coleta de dados, foi revelado alguns elementos que mostram e indicam quais são os pontos a serem melhorados e também e o que já estão bem desenvolvidos.

Lembrando que todo ponto de vista é importante independente de qual for ele. Portanto o presente projeto alcançou o objetivo geral, para esclarecer a dimensão que a liderança proporciona na empresa com seus pesos realizados em pesquisas. É notável identificar que a Risotolândia é composta por uma gestora, que aumentou o índice de lucrativa, conforme foi mostrado nos questionários analisados. Porém a liderança precisara inovar seus conhecimentos através do seu auto-desenvolvimento, para que a equipe se sintam, mas a vontade.

No diagnostico deste trabalho foi identificado que membro tem dificuldades que causam incertezas e medo em relação ao líder, aonde a falta de diálogo e sinceridade, resulta em sua equipe não ter uma opinião formada ou não se sentiram à vontade para expressar suas opiniões, analisando que o líder precisa aperfeiçoar sua presença no setor e realizar uma nova pesquisa mensal para identificar se houve melhorias.

Através da coleta de dados no gráfico foi observado que a grande maioria dos funcionários do setor afirmou que tem a opinião formada sobre o assunto e sua líder, podemos classificar que atualmente a sua competência tem sido de forma eficaz de acordo com a conduta que tem demonstrado, está sempre em busca de agir com ética e Moral, incentivarão com todos do seu setor, tendo como consequência positiva o reconhecimento e a valorização ao se dedicar ao máximo para obter resultado e confiança de todos.

Os objetivos foram alcançados, com eles vieram a identificação dos perfis de liderança, e percepção, outro fato curioso é que foi comprovado a importância que a liderança tem e seu impacto na empresa sendo ela positiva ou negativa.

Como indicação de continuidade de estudo deve se ampliar a pesquisa em outras empresas, utilizando o mesmo tema em áreas diferentes, abrindo espaço para outras realidades afim de proporcionar melhores condições de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AQUINO, R. S. L. de; ALVARENGA, F. J. M. de; FRANCO, D. de A & LOPES, O.G.P.C. História das sociedades. Ed. Ao livro técnico S/A. Rio, de Janeiro 1985. AMANAQUE abril CD-ROM. Ed. Abril Multimídia. 1995

BERGAMINI, C.W. Motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997
CAMPOS, R. Estudos de História moderna e contemporânea. Atual Editora. São Paulo. 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO Idalberto: Gestão de Pessoas. Petrópolis – RJ: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações- São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIVANATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN 85-352-1448-8

Cohen and Leventhal (1990) absorptive capacity a new perspective on learning and innovation

Comportamento Organizacional, a dinâmica do sucesso das organizações. 2º edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HOBBSAWM, Eric J. A Era das Revoluções 1789-1848. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014, p. 59. Idem, p. 79.dem., p. 326-327.

KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. Liderança baseada em valores. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003

Liderança Autor: Dante Bonetti de FREITAS, Dante Bonetti. Liderança. Valinhos: 2014.

MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2 eds. São Caetano, do Sul, SP: Difusão Editora, 2008

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaro. Introdução à administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MOTTA, Paulo Roberto, Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NANUS, B. Liderança visionária. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O Gestor Eficaz (1967) Peter Drucker

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, MA Gestão de competências com organizações: diferença competitiva ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada Dissertação (Mestrado) Belo Horizonte: DEP/UFMG, 2004

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Authentic Editora, 2006. 112 p.

RUGMAN. A.M: VERBEKE A Edith Penrose's contribution for the resource based view of strategic management Strategic Management Review. v.23 2002

RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, RB. (ed. Competitive Strategic Management Upper Sadler River, NJ: Prentice Hall 1984.

SÁBATO, Jorge A. "EI Comércio de Tecnologia". Washington: Secretaria Geral da OEA, março de 1972. p.V. São Paulo: Atlas, 2004

São Paulo: Atlas.Schermerhorn Jr., John R., Hunt, James G., Os Born, Richard N. (1999). Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Sage.

Schein, E. H. (2009). Cultura Organizacional e Liderança.

<http://admsemsegredos.com/organizacao-empresarial-o-que-e/>

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca/>

<https://administradores.com.br/artigos/a-nova-forma-de-se-fazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais>

<https://inovaparg.com.br/o-impacto-das-novas-tecnologias/>

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-nova-liderana-nas-organizaes/>

<https://administradores.com.br/artigos/a-revolucao-industrial-ate-os-dias-de-hoje>

<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/historia/revolucao-industrial.htm>

<http://www.francinaldolima.adm.br/2018/04/clima-organizacional-citacoes.html?m=1>