

Synthesis

ISSN 1676-9805

Gestão Contemporânea

ano V / Nº 1 - jan/jun 2021

Revista de Produção Científica da UNIFACVEST



editora
papervest

Nº9

Synthesis

Gestão Contemporânea

Revista de Produção Científica dos Cursos de Gestão da UNIFACVEST

Ano V- Nº1- jan/jun 2021

Synthesis- ISSN 1676-9805

SYNTHESIS GESTÃO CONTEMPORÂNEA- REVISTA DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE GESTÃO DA UNIFACVEST

Lages: Papervest Editora, Nº9, janeiro a junho de 2021, 165p



Publicação da Papervest Editora
Av. Marechal Floriano, 947 - CEP: 88503-190
Fone: (49) 3225-4114 - Lages / SC
www.unifacvest.edu.br



centro universitário
unifacvest

Mantenedora: Sociedade de Educação Nossa Senhora Auxiliadora

Editores - Renato Rodrigues (Presidente) e Arceloni Neusa Volpato

Conselho Editorial e Científico

Doutores

Alceu Pinto da Luz (Brasil)
Alejandro Villalobos Clavería (Chile)
Alexandre Teixeira (Uruguay)
Andreia de Bem Machado (Brasil)
Camilla Volpato Broering (Brasil)
Doris Dukova (Colombia)
Eduard Marquardt (Brasil)
Fabio Eduardo Grunenwald Soares (Brasil)
Gustavo Capobianco Volaco (Brasil)
José Endoença Martins (Brasil)
José Ricardo Mariano (Brasil)
Juan Martin Ceballos Almeraya (México)
Juscelino Francisco do Nascimento (Brasil)
Lourival Andrade Junior (Brasil)
Luis Miguel Cardoso (Portugal)
Ramon Hernandez de Jesus (Venezuela)
Rita Borges (Brasil)
Soeli Staub Zembruski (Brasil)

Reitor: Geovani Broering

Pró-Reitora Administrativa: Soraya Lemos Erpen Broering

Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão: Renato Rodrigues

Pró-Reitor Acadêmico: Roberto Lopes da Fonseca

Editoração Eletrônica: Gráfica Princesa

Revisão Final: Renato Rodrigues

Ficha Catalográfica

SYNTHESIS GESTÃO CONTEMPORÂNEA- REVISTA DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE GESTÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST

Ano V nº 1, Lages UNIFACVEST- janeiro a junho de 2021, 165p

Semestral
ISSN 1676-9805

1. Educação- 2. Ciências

I. Título

www.unifacvest.edu.br

Papervest Editora

Centro Universitário FACVEST-UNIFACVEST
Av. Marechal Floriano, 947, Lages – Santa Catarina – CEP 88503-190
www.unifacvest.edu.br
Lages / 2021



Reitor

Geovani Broering

Pró-reitora Administrativa

Soraya Lemos Erpen Broering

Pró-reitor de Pesquisa e Extensão

Renato Rodrigues

Pró-reitor Acadêmico

Roberto Lopes da Fonseca

APRESENTAÇÃO

É com muita satisfação que o Centro Universitário Unifacvest entrega a comunidade acadêmica e sociedade em geral mais uma Revista Synthesis.

O papel de uma instituição de Ensino Superior é garantir o desenvolvimento do tripé que sustenta a universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão). É com este espírito que o Centro Universitário Unifacvest tem atuado nestes últimos anos, garantindo qualidade e possibilidade de desenvolvimento intelectual, gerando uma melhor expectativa de crescimento econômico e buscando a garantia da cidadania em sua plenitude.

Uma revista científica cumpre uma missão consagrada das pesquisas de professores de nossa instituição, que vão de projetos individuais a coletivos.

A divulgação dos resultados destes processos de trabalho é o objetivo central de nossa revista, que dará visibilidade a estas iniciativas e seus resultados.

Aproveitamos a oportunidade para reiterar nossa disposição de sempre estar apoiando projetos criativos e inovadores nas diversas áreas do conhecimento, respeitando as peculiaridades das diversas ciências e de nossos professores/pesquisadores.

Neste sentido, convidamos mais profissionais que atuam em nossa instituição para escreverem artigos e participar deste projeto de fazermos da Revista Synthesis um canal sério e dedicado à pesquisa de ponta, além de ser uma Revista Científica multi-temática que estará dialogando com profissionais de outras instituições de Ensino Superior do Brasil e do Exterior.

Geovani Broering
Reitor do Centro Universitário UNIFACVEST

SUMÁRIO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS ALIADA NO GERENCIAMENTO ELETRÔNICO EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS Aline Borsato Corrêa Coelho, José Correia Gonçalves, Marcio José Sembay, Aldori Batista dos Anjos	01
GESTÃO DE ESTOQUE E ALMOXARIFADO DE UMA EMPRESA PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO Fabiane Aparecida Corrêa, José Correia Gonçalves, Ana Flávia Costa Eccard, Renata Maria Freitas Machado	11
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS Alini Mara Silva Duarte, José Correia Gonçalves, Betina Ines Backes, Daniela Varela Binatti Vieira Tourinho	22
A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM UMA FARMÁCIA Tiago Tavares de Freitas, José Correia Gonçalves, Diangeli Gallert Alfredo da Silva, Éder Claudio Bastos	32
IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE E TURISMO Bárbara Lúcia Heinle Kottwitz, José Correia Gonçalves, Eduardo Henrique Bondarczuk, Fabio Eduardo Grunewald Soares	42
A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE PESSOAS NA ÁREA DA BELEZA PARA UMA MICRO EMPRESA FAMILIAR Robson de Lima, José Correia Gonçalves, Franciele Vieira Castanha, Iria Catarina Queiroz Baptista	54

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA PAPELEIRA Mateus Evander de Liz, José Correia Gonçalves, Isabel Carneiro de Almeida, Joaquim Rodrigo de Oliveira	63
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA AGRÍCOLA Kátia Ribeiro Lopes, José Correia Gonçalves, Afonso Alberto Fernandes de Oliveira, Marlene Fernandes	73
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM SALÃO COIFFEUR EM TEMPOS DE CRISE Vaneska Bertoti Lopes, José Correia Gonçalves, Matheus Frohlich Marquette, Neide Rodrigues da Silva	83
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SETOR INDUSTRIAL Valdemir Dapont Lorenzi, José Correia Gonçalves, Ana Paula Rampi, Roberto Lopes da Fonseca	93
A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS MÉDICOS Mariele Lima Manffioleti, José Correia Gonçalves, Vilmar Luiz Farias, Afonso Alberto Fernandes de Oliveira	102
NECESSIDADE DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO: IMPLANTAÇÃO DO CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL Diana Leticia de Oliveira, José Correia Gonçalves, Aldori Batista dos Anjos, Daniela Varela Binatti Vieira Tourinho	112
A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO EFICIENTE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS Cleiton Pelozato, José Correia Gonçalves, Ana Paula Rampi, Betina Ines Backes	122

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES Hallyny Rodrigues, José Correia Gonçalves, Abel Varela, Ana Flávia Costa Eccard, Diangeli Gallert Alfredo da Silva	132
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA COOPERATIVA COPÉRDIA Josiady de Souza Rosa, José Correia Gonçalves, Abel Varela, Iria Catarina Queiroz Baptista, Eduardo Henrique Bondarczuk	143
RECRUTAMENTO DE PESSOAL NA COOPERATIVA SICOOB CREDICARU Marison de Souza Rosa, José Correia Gonçalves, Fabio Eduardo Grunewald Soares, Marlene Fernandes	154
NORMAS PARA COLABORADORES	165

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS ALIADA NO GERENCIAMENTO ELETRÔNICO EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

¹Aline Borsato Corrêa Coelho

²José Correia Gonçalves

³Marcio José Sembay

⁴Aldori Batista dos Anjos

RESUMO

Este artigo aponta a notável relevância da gestão documental através de um gerenciamento eletrônico. Os documentos são fundamentais dentro da instituição e atualmente existem maneiras que podem facilitar o seu manuseio e tratamento. O objetivo dessa pesquisa foi constatar os problemas que a empresa possui com a organização dos documentos e como a inserção da tecnologia poderia facilitar nos processos. Os principais resultados encontrados foram a diminuição do uso do papel e gasto com impressão; aumento dos rendimentos dos colaboradores; fidelização com os clientes e firmamento com a concorrência. As metodologias utilizadas no desenvolvimento desse estudo foram pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo, observação in loco e entrevistas informais com os colaboradores da organização.

Palavras-chave: Organização. Documentos. Tecnologia.

ABSTRACT

This article points out the noteworthy relevance of document management through electronic management. Documents are essential within the organization and there are currently ways that they can facilitate their handling and treatment. The objective of this research was to verify the problems that the company has with the organization of the documents and how the insertion of the technology could facilitate in the processes. The main results found were a decrease in the use of paper and expenses with printing; an increase in employee earnings; customer

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.marcio.sembay@unifacvest.edu.br

⁴Doutor. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.aldori.anjos@unifacvest.edu.br

loyalty and a firmament with the competition. The methodologies used in the development of this study were bibliographic research, field research, on-site observation and informal interviews with the organization's employees.

Key words: Organization. Documents. Technology.

1 INTRODUÇÃO

Qualquer instituição precisa estar organizada em seus devidos setores, é um procedimento que deve ser de praxe no cotidiano organizacional. Quando se trata de documentação isso é ainda mais necessário, pois à medida que é realizado frequentemente e as informações estão nos seus lugares destinados, o fluxo de trabalho se torna mais efetivo e preciso.

O propósito dessa pesquisa é apontar melhorias para a gestão documental da organização por meio dos recursos eletrônicos.

A pesquisa realizada tem como justificativa a necessidade da empresa em gerir melhor seus documentos, já que são produzidos em grande volume, consultados e modificados regularmente, o que ocasiona em um grande arquivo e inúmeros papéis.

O gerenciamento eletrônico dos mesmos traria mais facilidade para as atividades e uma forma para amenizar o problema.

O objetivo geral desse estudo é ressaltar a importância que a inserção da gestão eletrônica ofereceria no tratamento dos documentos da organização. Os objetivos específicos visam verificar a possibilidade da diminuição do uso do papel e derivados; analisar a redução de espaço e tempo com o arquivamento manual dos dados; considerar a melhoria na produtividade dos colaboradores e a vantagem competitiva frente aos concorrentes.

As metodologias utilizadas no desenvolvimento desse estudo foram pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo, observação in loco e entrevistas informais com os colaboradores da organização.

O estudo realizado na empresa em questão demonstra que a gestão otimizada dos documentos é fundamental para a localização e decisões que os colaboradores tomam todos os dias. Esses dados possuem valor imenso e precisam ser utilizados como tal, são objetos base para as atividades seguintes. É um trabalho que acarretará em consequências sérias quando não bem feito e, quando assertivo, traz resultados, vide concorrentes.

O presente artigo apresenta inicialmente o levantamento bibliográfico dos autores acerca do problema encontrado na organização. Na sequência, o capítulo referente ao tema ou problema destaca a história da empresa e os principais problemas identificados. Finaliza com a análise teórica e comparativa do problema, parte em que são apresentadas as possíveis melhorias para as resoluções dos pontos negativos constatados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em qualquer organização as informações contidas nos documentos são fundamentais em todos os setores, principalmente os primeiros recursos para a tomada de decisão que a mesma possa precisar. Seriam, segundo Baptista; Mueller (2004, p. 15): “[...] matéria-prima de toda e qualquer atividade humana [...]”

Os documentos aumentam conforme essas informações são geradas e dessa maneira:

[...] À medida que os documentos vão sendo acumulados, estabelecem relações entre si. Eles estão unidos por um elo criado no momento em que são produzidos e recebidos, determinado pela razão de sua elaboração e que é necessário à própria existência e à capacidade de cumprir seu objetivo. Eles são um conjunto indivisível de relações intelectuais. (BARTALO; MORENO, 2015, c. 1).

Esta documentação em grande quantidade não estando bem localizada pode resultar em complicações para seus usuários. Para a gestão desses dados, Turban; Volonino (2013, p. 59) destacam que:

[...] nenhuma empresa pode ser eficaz sem dados de alta qualidade que estejam disponíveis quando são necessários. O objetivo do gerenciamento de dados é fornecer ferramentas e infraestrutura para transformar matéria-prima em informação corporativa utilizável, da mais alta qualidade. Os dados são um ativo informativo da organização [...].

Para a gestão documental ser bem-sucedida é imprescindível que o gerenciamento esteja regulado e coordenado. Para Rondinelli (2005, p. 20) “[...] o fato de os documentos arquivísticos se constituírem em fontes de prova das ações que os geram, exige um gerenciamento rigoroso de sua criação, transmissão e guarda, de maneira que se possa, a todo tempo, prestar contas dessas mesmas ações, atender às demandas [...]”

Quando esse montante gera novos arquivos, abre espaço para a inserção da ferramenta tecnológica com o intuito de reduzir esse problema, Batista (2019, c. 2) reforça: “Devido ao desenvolvimento das novas tecnologias da informação, a flexibilidade passou a ser muito maior e o acesso, muito mais dinâmico. Os registros, antes guardados em papéis, foram transferidos para bancos de dados de fácil acesso [...]”

É uma demanda dos colaboradores que utilizam em seu cotidiano organizacional, conforme Ramakrishnan; Gehrke (2011, p. 2) salientam: “[...] os usu-

ários necessitam de ferramentas que simplifiquem as tarefas de gerenciamento de dados e a extração de informações úteis de forma oportuna [...].”

Não só uma urgência dos funcionários, mas também uma realidade dos novos meios tecnológicos existentes:

Como é sabido, todas as empresas têm problemas no que diz respeito à organização [...]. O tempo de ‘anotar com a caneta’ quanto e a quem se deve dinheiro, por exemplo, já passou. Daí a necessidade da criação de uma ferramenta que pudesse armazenar e cruzar dados e informações sem que sejam necessárias pilhas de papéis. É fácil perceber que uma grande empresa trabalha diretamente com um número sem fim de fornecedores, trabalhadores, empresas prestadoras de serviço etc., o que pode criar sérios problemas de organização [...]. (JOÃO, 2014, p. 6).

Uma dessas técnicas disponíveis se dá através do gerenciamento eletrônico de documentos:

[...] As imagens geradas pelo GED substituem os documentos impressos e têm o mesmo valor do documento original. Quando um fornecedor entrega uma mercadoria, esta vem acompanhada da nota fiscal impressa, que o GED transforma em nota fiscal eletrônica, o que permite à empresa operar os processos sem a tramitação de papéis. [...] não haverá mais necessidade de pastas para arquivar a nota fiscal, nem de furador de papel, arquivo de aço, e o espaço ocupado pelo arquivo poderá ser utilizado para outra finalidade, reduzindo o custo operacional. Também há outras vantagens, como a recuperação de documentos e a realização em tempo real dos indicadores de resultado e dos relatórios de gestão. (CARREIRA, 2009, c. 4).

Esse gerenciamento eletrônico precisa ser hábil. De acordo com Elmasri; Navathe (2005, p. 13): “[...] devem fornecer funcionalidades para a execução de atualizações e consultas eficientemente [...] para aumentar a velocidade de pesquisa [...]”

Isso refletirá na rotina das atividades administrativas e na aproximação com os clientes, sendo que “[...] clientes e colaboradores querem a prestação de serviços com eficiência e eficácia [...]” (BAHIA, 2018, c. 2).

Por consequência, a produtividade da organização se mostrará eficiente na implementação dos recursos disponíveis contudo, é necessário agir rapidamente frente a concorrência, conforme relatam Baldam; Valle; Cavalcanti (2002, p. 31): “Empresas aparentemente fortes e imbatíveis podem perder o bonde da história e serem ultrapassadas por empresas que compreenderam [...] a verdadeira batalha pela produtividade [...]”

Com base nas referências acima citadas, verifica-se que o atual cenário apresenta a possibilidade de novos recursos tecnológicos dentro das organizações e os problemas mencionados podem ser amenizados. É de suma importância que as empresas se beneficiem desse método e o aplique para progredir ainda mais em seus serviços. A falta da devida atenção nesse meio e falta de atualizações pode acarretar na perda de clientes e espaço no mercado.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A organização sem fins lucrativos em análise iniciou suas atividades em nível nacional no ano de 1964 no estado de São Paulo. Em Santa Catarina os serviços começaram em 1984 e dez anos depois a unidade de Lages começou seus atendimentos na cidade e também aos municípios da região serrana.

Possui unidades em todos estados, sendo possível o atendimento a seu público alvo e expansão de seus serviços. Em 2001 as unidades de Santa Catarina se tornaram autônomas.

A empresa em estudo é referência nacional na assistência social e inclusão de jovens e adolescentes no mercado de trabalho, através dos programas de estágio e aprendizagem com base nas legislações que os amparam. Atende empresas (públicas e privadas) que fornecem vagas em busca de novos talentos e contribuem com os jovens candidatos (estudantes e universitários) em suas primeiras experiências profissionais, trazendo novas vivências para os mesmos e provendo responsabilidade social para a sociedade em seus serviços prestados.

Em Lages não é diferente, tem destaque na cidade dos seus serviços e o primeiro lugar quando lembrada em relação a vagas de estágio e aprendiz. Sempre está presente em eventos educacionais e feiras de promoção de novas oportunidades. Possui concorrentes locais diretos na cidade, que são as agências de emprego e organizações que trabalham com estágio e menor aprendiz. A empresa se mantém através da contribuição institucional das empresas contratantes.

Na organização em análise constatou-se alguns problemas:

- Falta de controle dos documentos: a organização lida com muitos documentos que geram inúmeros papeis. Cada cadastrado possui sua ficha, que apesar de ser registrada no sistema, é sempre impressa para futuras consultas, histórico escolar, currículo, documentos pessoais, contrato de serviço, relatórios e demais documentos que são acrescidos conforme o tempo de serviço realizado;
- Não há departamento de marketing/comercial: na unidade não há um profissional específico para estratégias de fidelização de clientes e ações de promoção nas redes sociais para os jovens. As atividades coordenadas pela matriz que também possui as outras filiais para gerenciar não tratam com a atenção

necessária a região;

- A não atenção aos concorrentes locais: foi notado na entidade o crescimento dos concorrentes locais, em que clientes cadastrados optaram pelos demais devido menor burocratização dos documentos, agilidade e também preço. Não há um plano para análise e monitoramento da concorrência e enfileiramento das ações que elas possam tomar;
- Grande espera entre o cadastro e abertura de vaga: Após o estudante fazer o cadastro, verificou-se uma grande demora para ser chamado para uma entrevista, assim como também demora na abertura de uma nova vaga. Não uma consistência entre as duas, são muitos perfis para poucas vagas disponíveis.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em questão, constatou-se a dificuldade na gestão dos documentos físicos que são gerados a partir do cadastro do estudante e formam uma grande quantidade de dados. Cadastro, documentos pessoais, currículo, contrato e relatórios. De acordo com Cruz (2007, p. 13): “Se antes a falta de informação penalizava a todos hoje é justamente o excesso, a abundância que torna a nossa vida perigosa.” Mediante formalizada uma contratação, essa lista só aumenta, lotando os arquivos da instituição em estudo e trazendo problemas para a consulta e manipulação diária dos mesmos, já que podem facilmente serem colocados em pastas erradas, e no momento certo não estarem disponíveis. É uma atividade inicial, mas de crucial necessidade para o andamento das atividades, conforme Batista (2019, cap. 2) mostra:

Registrar e guardar documentos em arquivos não é uma mera atividade cotidiana sem importância. [...] De preferência, os arquivos de um departamento devem ser guardados diariamente. Assim, evita-se que, por algum motivo, o documento que será arquivado seja avariado ou perdido. Ao se estabelecer um processo, evita-se que, na correria de guardar um arquivo, ele seja colocado no local errado [...].

Uma alternativa para esse problema seria a mudança da gestão física para a gestão eletrônica da documentação. No lugar dessas inúmeras cópias, montantes de papeladas e guarda separada nos arquivos, essas informações seriam introduzidas para o formato digital; o gerenciamento eletrônico dos documentos. Estariam arquivados também, separados por pastas, mas de melhor acesso, controle e organização, o que evitaria duplicidades, possíveis perdas e tempo investido na localização manual, além de trazer segurança e proteção. Seria possível da mesma forma a consulta veloz por vários usuários simultaneamente, alterações e inserções de novas informações. A redução do uso com folhas, não tendo mais a necessidade de espaços físicos destinados à sua guarda, liberaria espaço e reduziria o gasto com papel e tintas para impressão.

A empresa em análise não possui um setor de marketing/comercial com foco na fidelização dos clientes e uma ação com os jovens no meio digital. Segundo Valim (2014, cap. 4): “[...] a área comercial pode realizar uma série de atividades distintas que vão desde a prospecção de novos clientes, até a estruturação de cotações e o fechamento de pedidos [...]”. Sugere-se que a empresa invista nesse setor, tendo em vista a quantidade de clientes nas regiões que podem ser conveniados e os lugares que não estão sendo alcançados, garantindo a fidelização e o retorno dos mesmos. Esse profissional também realizaria ações de ‘chamar’ o outro lado de seu público-alvo, os estudantes, extremamente ligados as redes sociais e que precisam de conteúdo específicos, e que pedem uma ação mais de perto.

Arelado ao problema anterior na organização em estudo observou-se o crescimento dos concorrentes regionais, que utilizam dentro outros atrativos, a ferramenta eletrônica para a agilidade nos seus processos. Conforme Lima et al (2007, cap. 1): “[...] À medida que os concorrentes se tornam mais capazes de identificar e explorar novas oportunidades de mercado, a organização se vê diante da necessidade de aperfeiçoar cada vez mais as suas atividades de marketing.” Como não há nenhum plano para monitoramento dessas ameaças naturais, é indicado que a organização se proponha a traçar metas para o enfrentamento da concorrência e seja veloz em corrigir as melhorias que ainda não foram feitas. Além de elaborar um plano do que pode ser feito dentro da organização os olhares precisam estar abertos para os concorrentes também.

Na empresa citada, há uma longa espera entre o cadastro inicial e a abertura de uma vaga, não um crescimento equivalente das vagas com os cadastros do banco de dados. Segundo Jones; George (2011, p. 28):

Hoje, as empresas podem ganhar ou perder a corrida competitiva, dependendo de sua rapidez – com que rapidez elas podem levar novos produtos ao mercado – ou de sua flexibilidade – com que facilidade elas podem mudar ou alterar a maneira como desempenham suas atividades para reagir às ações dos concorrentes. As empresas que têm rapidez e flexibilidade são concorrentes ágeis: seus gerentes têm capacidades superiores de planejamento e organização [...].

Na empresa em análise nota-se a necessidade de abertura mais rápida das oportunidades e o uso do banco de dados disponível. É recomendado verificar que cursos não estão sendo chamados para entrevistas, que cursos não possuem inscrições, que áreas não possuem empresas conveniadas e que campos não estão sendo explorados. Passa uma visão negativa dos dois lados: o estudante que não é chamado porque não têm vagas, se sente desvalorizado,

sem oportunidades, e a empresa que abre a vaga, mas não recebe os perfis para ocupar a posição.

Na empresa em questão constatou-se que para a melhor gestão dos documentos, a não atualização do meio utilizado, está interligado aos demais problemas. Processos que facilitam as atividades trazem resultados na produtividade dos colaboradores e no desempenho final com os clientes.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou como tema principal a importância da gestão dos documentos em conjunto com a incorporação no gerenciamento eletrônico dos mesmos. A atualização para esse modelo tem como objetivo melhorias nos processos da organização e na produtividade dos seus serviços.

Conforme análises feitas, a empresa em destaque possui uma falta de inovação no seu modelo de gestão documental, o que está acarretando na sua produção com os clientes e abrindo espaço para seus concorrentes diretos explorarem esses espaços. Nota-se a urgência em se adaptar aos novos aperfeiçoamentos disponíveis, reforçando sua posição de destaque nos serviços em que atua.

Através dessa evidência, ficou claro que a organização necessita dar mais atenção às oportunidades que são fornecidas tecnologicamente para a resolução dos problemas apontados. Um problema principal está conectado com as demais falhas diagnosticadas durante a pesquisa levantada.

O estudo em questão proporcionou a análise tanto na teoria como na prática da gestão dos dados organizacionais e como eles são fundamentais nas decisões e nos departamentos dentro de uma organização. Viabilizou, também, a busca pelas melhorias dos problemas identificados, propondo soluções e ferramentas cabíveis que auxiliarão no desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R. de L.; VALLE, R.; CAVALCANTI, M. **GED: gerenciamento eletrônico de documentos**. São Paulo: Érica, 2002.

BAHIA, E. M. dos S. **Competências arquivísticas no mercado de trabalho**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=B0ZwDwAAQBAJ&pg=PT14&dq=Compet%C3%AAncias+Arquiv%C3%ADsticas+no+Mercado+de+Trabalho>. Acesso em: 18 set. 2020.

BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. **Profissional da informação: o espaço de**

trabalho. Brasília: Thesaurus, 2004. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=iRIYAN7JVUC&printsec=frontcover&dq=Profissional+da+informa%C3%A7%C3%A3o:+o+espa%C3%A7o+de+trabalho>. Acesso em: 18 set. 2020.

BARTALO, L.; MORENO, N. A. **Gestão em arquivologia: abordagens múltiplas**. Londrina: Eduel, 2015. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=6qc3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gest%C3%A3o+em+arquivologia:+Abordagens+m%C3%BAltiplas>. Acesso em: 18 set. 2020.

BATISTA, A. B. C. **Técnicas de arquivamento**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2019. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=ZYyDwAAQBAJ &printsec=frontcover&dq=T%C3%89CNICAS+DE+ARQUIVAMENTO>. Acesso em: 25 set. 2020.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Biblioteca Virtual Saraiva. Disponível em: <app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600437>. Acesso em: 25 set. 2020.

CRUZ, T. **Gerência do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=Abz2HdgpK9AC&printsec=frontcover&dq=Gerência+do+Conhecimento>. Acesso em: 10 out. 2020.

ELMASRI, R.; NAVATHE, S. B. **Sistemas de banco de dados**. 4. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2005. Biblioteca Pearson. Disponível em: <plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/296/pdf/0>. Acesso em: 19 set. 2020.

JOÃO, B. N. **Sistemas computacionais**. São Paulo: Pearson, 2014. Biblioteca Pearson. Disponível em: <plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22149/pdf/0>. Acesso em: 18 set. 2020.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=2d7g623qXhEC&printsec=frontcover&dq=Administração+Contemporânea+hl=pt-BR>. Acesso em: 10 out. 2020.

LIMA, M. et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=KyGHC-

gAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gestão+de+marketing&hl=pt-BR>. Acesso em: 10 out. 2020.

RAMAKRISHNAN, R.; GEHRKE, J. **Sistemas de gerenciamento de banco de dados**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=COUJpkH5v38C&printsec=frontcover&dq=gerenciamento+de+dados>. Acesso em: 25 set. 2020.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=S7g3AgAAQBAJ&pg=PA56&dq=gestão+de+documentos>. Acesso em: 25 set. 2020.

VALIM, R. **Como elaborar seu plano de negócios**: um guia para empreendedores e estudantes de administração e marketing. Rio de Janeiro: Letra Certa, 2014. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <books.google.com.br/books?id=-k3uBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Como+elaborar+seu+plano+de+negócios:&hl=pt-BR&sa=X>. Acesso em: 12 out. 2020.

GESTÃO DE ESTOQUE E ALMOXARIFADO DE UMA EMPRESA PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO

¹Fabiane Aparecida Corrêa

²José Correia Gonçalves

³Ana Flávia Costa Eccard

⁴Renata Maria Freitas Machado

RESUMO

O estoque é um setor crucial dentro de uma organização, seja ela privada ou pública, e por esse motivo, precisa ser administrado de forma responsável. Nesse artigo, foi abordada a importância e as necessidades para que a gestão de estoque seja eficaz, e apresenta a relevância do setor de almoxarifado e sua armazenagem, que são uma sustentação para a empresa, independentemente de quais sejam os seus serviços. O objetivo deste artigo é apresentar os principais erros cometidos dentro da organização quando se trata de gestão de estoque de uma empresa de dependência pública, especificamente, do Poder Judiciário, tendo como prioridade aplicar técnicas para o melhor desenvolvimento e gerenciamento nesse ramo. Os principais resultados adquiridos pela pesquisa, determinam falhas como problemas desnecessários que causam desestabilidade no setor, prejudicando os demais setores, afetando o desenvolvimento e a prestação de serviços à sociedade. A falta de métodos adequados prejudica a movimentação dos materiais e aumenta os custos de estoque. As metodologias utilizadas neste artigo foram referências bibliográficas, entrevistas informais e observação in loco.

Palavras-chave: Estoques. Gerenciamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The stock is a crucial sector within a company, be it private or public, and for this reason, it needs to be managed responsibly. In this article, the importance and needs for stock management to be effective were addressed, as well as

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Doutora. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.ana.eccard@unifacvest.edu.br

⁴Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: renatafreitas@unifacvest.edu.br

presenting the relevance of the warehouse sector and its storage, which are a sustainability for the company, regardless of what its services are. The purpose of this article is to present the main mistakes made within the company when it comes to stock management of a publicly-owned company, specifically, the Judiciary, with the priority of applying techniques for the best development and management in this field. The main results acquired by research determine failures as unnecessary problems that cause destabilization in the sector, harming the other sectors, affecting the development and the provision of services to society. The lack of suitable methods hinders the movement of materials and increases stock costs. The methodologies used in this article were bibliographic references, informal interviews and on-site observation.

Key words: Actions. Management. Development.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a gestão de estoque é muito importante para as organizações, em relação ao diferencial de produtividade e competitividade. O tema da presente pesquisa é a gestão de estoque e almoxarifado de uma empresa pública do poder judiciário.

Pode-se dizer que o armazenamento é a alimentação da produção dos serviços desempenhados. Na empresa abordada, encontram-se falhas a serem sanadas, como altos custos em mercadorias, movimentação de material ineficaz e ausência de controles de recebimento.

Percebe-se que os métodos devem ser fornecidos para que, dessa maneira, a prestação de serviços e as necessidades dos servidores internos e também da sociedade que depende desses serviços, sejam supridas de maneira eficaz.

O objetivo geral é agregar técnicas e ferramentas para que não ocorram divergências dentro do estoque, tendo assim um controle para minimizar custos com materiais, e conseqüentemente, evitar futuros desperdícios. Os objetivos específicos são mostrar a importância, valor e poder que um estoque tem dentro das organizações, evitando desestabilidade e maximizando a utilização dos produtos existentes.

As principais metodologias utilizadas para o desenvolvimento do trabalho foram observações in loco, conversas informais com os colaboradores da empresa e referências bibliográficas.

A valorização do estoque vem se tornando cada vez maior, pois ele fornece assistência para a consecução das atividades rotineiras e para o desenvolvimento de trabalho, visando suprir necessidades futuras em tempo, quantidade e qualidade adequadas, sem que haja desperdícios, pois com uma armazena-

gem ineficaz, é provável que as demandas não sejam atendidas quando solicitadas.

Este trabalho apresenta o referencial teórico, que expõe conceitos e argumentos de diferentes autores sobre a importância de um adequado gerenciamento de estoques e como impactam diretamente no tema em estudo. Adiante, é apresentado ao tema ou problema, dissertando a história da empresa e suas principais dificuldades. Em seguida, são apresentadas sugestões para sanar os problemas detectados na organização em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estoque contempla fatores cruciais para o sucesso de uma organização. De acordo com Silva (2019, p. 35): “Podemos definir estoque como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de produção e/ou operações (serviços). De forma ampla e genérica, estoque pode ser qualquer recurso armazenado.”

A gestão de estoque é primordial para uma organização. Segundo Severo Filho (2006, p. 63):

A Gestão de Estoques, compreende uma série de atividades que envolvem desde planejamento e programação das necessidades de materiais em estoque até o controle das quantidades adquiridas, no sentido de mensurar a sua movimentação, armazenagem, localização e utilização desses estoques de forma a atender regularmente aos clientes quanto a quantidades, qualidade, preço e prazos.

O gerenciamento do estoque é de suma importância para as empresas. Vários fatores e condições devem ser analisados, sendo assim:

Ao projetar um armazém, deve-se levar em consideração um excedente em área do terreno. O planejamento de um layout de armazém deve assegurar os seguintes objetivos: garantir a utilização máxima do ambiente; permitir a circulação dos materiais eficientemente; ter piso adequado para movimentação de equipamentos, minimizar as despesas de equipamentos; ter espaço amplo, evitar danos de material do armazém possibilitando uma armazenagem econômica; tornar o sistema flexível de modo que atenda às necessidades de alteração de estocagem e movimentação, enfim admitir uma boa organização do armazém. (MOURA, 1997, p. 68).

É necessário planejamento para ter melhor aproveitamento de mercadorias, e desse modo evitar prejuízos. Para Ballou (2007, p. 153): “[...] as empresas usam estoques para melhorar a coordenação entre oferta e demanda e

diminuir os custos totais. A idéia é ajustar o suprimento e a demanda no tempo e na quantidade certa.”

Pode-se dizer que a circulação dos materiais precisa ter efeitos positivos, evitando impasses na distribuição de materiais para atender as demandas corretas, sem desperdícios em relação aos custos com mercadorias. Para que isso aconteça, faz-se necessária uma administração de estoques para o sucesso empresarial.

Conforme Siqueira (2009, p. 32): “A razão mais comum para a existência de estoques é a operacional, ou seja, para garantir, em condições normais, o funcionamento da empresa.”

Pode-se visualizar que o estoque é um subterfúgio para empresa, garantindo o melhor desempenho e satisfazendo o público alvo. Contudo é necessário ter cautela, visando sempre atentar-se para estocagem de quantidades adequadas. Segundo Moreira (2002, p. 46):

Entende-se por estoques quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo; constituindo estoques, tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção.

O estoque é imprescindível para a saúde financeira da empresa, portanto deve ser medido com prudência para que não haja excessos ou falta de materiais, pois todo item armazenado dentro da empresa é capital. Dessa forma, fica evidente que:

Estoques podem proteger de atrasos = os atrasos podem ser originários de diversas fontes, desde um problema no transporte das mercadorias, até uma negociação mais prolongada com fornecedores, ou até mesmo uma influência do clima. No setor público, por exemplo, as demandas burocráticas relativas à obrigatoriedade de regularidade fiscal das empresas contratadas podem implicar um tempo maior do que o desejado para reestabelecer um fornecimento. (FENILI, 2016, p. 40).

O controle dos estoques é crucial. As quantidades corretas podem evitar custos com grandes volumes de mercadorias paradas, que incluem custos de estocagem e depreciação de mercadorias. Desse modo, deve-se garantir que tenham quantidades coerentes estocadas, para que, em um possível problema com fornecedor, as atividades organizacionais não parem por falta de materiais. Considerando isso, as empresas devem ter um estoque de segurança, em que o gestor tenha controle, aprimore os recursos disponíveis e minimize custos desnecessários. De acordo com Banzato (2007, p. 221):

[...]de uma cobertura para a variação da demanda durante o período de provisionamento e a variação do tempo de ressurgimento, lead time – LT. O estoque de segurança é dimensionado em função do grau de nível de serviço desejado dos estoques, considerando-se a probabilidade de ruptura do atendimento durante o período de ressurgimento.

O estoque de segurança é uma ferramenta para situações não previstas, mantendo o serviço eficaz. Segundo Fusco (2005, p. 279): “Se o estoque de segurança for estabelecido abaixo do limite de distribuição, haverá falta de itens a cada período de ressurgimento. Se o estoque de segurança for estabelecido acima desse limite, isso garante o ressurgimento.”

Portanto, para a empresa ter material para desenvolver suas atividades é necessário ter um estoque mínimo, saber o ponto, e momento ideal para ter essa reposição de materiais utilizados, sendo que:

O Ponto de Pedido trata-se da quantidade de estoque e pedidos versus o controle da empresa que é todo monitorado. Quando a quantidade de estoque diminui chegando ao limite ou abaixo dele, adota-se a ação para reabastecimento de estoque. O ponto de pedido é calculado com uma previsão durante o início e o fim de uma atividade, conhecido tecnicamente como lead time. (SLACK et al, 2009, p. 108).

Alguns critérios devem ser estabelecidos para ter um fluxo de materiais adequado dentro da empresa, fazendo planejamento para ter uma boa gestão. Dias (2010, p. 86):

[...] afirma que para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente devemos descrever seus objetivos principais, que são: • Determinar “o que” deve permanecer em estoque: número de itens; • Determinar “quando” se devem reabastecer os estoques: periodicidade; • Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compra; • Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: solicitação de compras.

Portanto, percebe-se que para obter efeitos positivos em um controle de processos de estocagem e para ter uma operação sistematizada, é importante que a empresa tenha cuidados na movimentação do seu estoque e de sua armazenagem. Diante das referências, podemos considerá-lo um elemento entre os mais importantes para um desenvolvimento, tendo um planejamento onde tenha a possibilidade de minimizar custos, desperdícios e um gerenciamento sem falhas no seu monitoramento.

3 CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa se originou em 10 de agosto de 1858, instalada na Praça João Costa no Centro da cidade de Lages, José Henrique foi o 1º Juiz da organização. Em 12 de março do ano de 1949 a empresa foi instalada onde está o museu Thiago de Castro, que foi inaugurado pelo Juiz Ivo Guilhon Pereira de Melo. Desde então, o Fórum Nereu Ramos ganhou esse nome em homenagem a Nereu Ramos, um catarinense que ocupou a presidência da República.

Com o passar do tempo a comarca da cidade foi aumentando seu público e os servidores. Por isso, o espaço tornou-se insuficiente para a sua demanda. Em 07 de agosto do ano de 1993, o Fórum Nereu Ramos foi instalado na Av. Belizário Ramos, Bairro Centro, na cidade de Lages, no estado de Santa Catarina, onde atualmente, continua exercendo suas funções.

A empresa tem 257 servidores lotados em Lages e é um órgão público da Justiça Federal, do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, que visa atender qualquer membro da sociedade. A organização conta com o público, resolvendo os problemas de forma jurídica. Para desempenhar os trabalhos da sociedade, a empresa em estudo precisa ter materiais e serviços para poder executar as atividades.

É dividida por departamentos, dentre eles está o almoxarifado que contém os itens necessários para execução das atividades de todos os setores da organização. Esses materiais são fornecidos diretamente pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, onde escolhem seus fornecedores para encaminhar diretamente produtos para cada comarca de cada cidade. A comarca de Lages não tem a autoridade de escolher produtos, fornecedores ou marcas específicas de seu critério, apenas tem a liberdade de solicitar materiais em falta.

Porém, mesmo que a comarca não tenha a liberdade para escolher os fornecedores e marcas de sua preferência, ela exerce um bom trabalho com o que lhe fornecem. Conforme estudada in loco verificou-se problemas como:

- Treinamento: a empresa não tem gestor apropriado para o setor de armazenagem, ou seja, uma pessoa responsável para monitorar os produtos em relação à entrada e saída de materiais. Na organização abordada, falta liderança e treinamento para ter um gestor específico responsável pelo setor.
- Falha na segurança: a falha na segurança também é um fator importante, pois não determina quem entra e quem sai do setor, não havendo câmeras para o monitoramento do mesmo.
- Registro de movimentação: os requerimentos de materiais solicitado são feitos de forma incorreta. Algumas pessoas ou setores que pegam materiais no almoxarifado não deixam registrados a saída do produto, e conseqüentemente, por falta desse controle, são identificadas informações não verossímeis no monitoramento.

- Quantidade de materiais: na maioria das vezes, os materiais que são transferidos para a empresa não chegam em quantidades corretas, ou seja, materiais com pouco uso ficam parados, e os que a empresa necessita com mais frequência, não supre todas as necessidades dos servidores.

4 CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa estudada constatou que precisa de novas técnicas para um melhor desempenho dos trabalhos no setor de estocagem. Conforme apresentado o estoque é um setor de suma importância para a organização, pois qualquer material é patrimônio.

Analisando a situação, podemos contar com a “curva de Pareto”, também conhecida como “curva ABC”, onde destaca os produtos mais solicitados ao de menor uso, assim tendo o controle dos materiais, sendo que:

Uma análise ABC consiste na separação dos itens de estoque em três grupos de acordo com o valor de demanda anual[...]. Assim sendo, como resultado da classificação ABC, surgirão grupos divididos em três classes, como segue:
Classe A: itens que possuem alto valor de demanda ou consumo anual.
Classe B: itens que possuem um valor de demanda ou consumo anual intermediário.
Classe C: itens que possuem um valor de demanda ou consumo anual baixo.
(FERREIRA, 2020, p. 108).

Para a empresa em análise ter melhorias nesse setor, ela precisa de uma liderança rígida, uma pessoa com treinamento para melhor monitorar seu capital, sem cometer erros em relação à demanda ou ponto de reposição incorreto, e com a adoção da curva ABC isso pode ser possível.

Para o desenvolvimento da curva ABC, regras são estabelecidas para o uso dessa ferramenta. Como nota Martins; Campos (2006, p. 211): “Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da qualidade, dá-se denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e ao menos importantes, itens classe C.”

Para o gerenciamento do estoque e seu almoxarifado ser desenvolvido corretamente dentro da organização em questão, é necessário aderir esses procedimentos. A curva serve para monitoramento da demanda dos materiais utilizados, tanto para produção quanto a prestação de serviços estabelecidos para o funcionamento de seus trabalhos. A empresa em análise também deve escolher um método de movimentação de materiais, onde não haja o descontrole das mercadorias armazenadas. Paoleschi (2019, p. 26) enfatiza que:

A escolha de um sistema para administrar um almoxarifado deve levar em conta alguns critérios importantes. O sistema de gestão da empresa (Enterprise Resources Planning [ERP]-em português, Planejamento dos Recursos da Empresa) pode ser integrado ao sistema do almoxarifado (Warehouse Management System [WMS]- Sistema de Gerenciamento de Armazém). Se a empresa não possuir um sistema de gestão integrado, deve fazer a escolha por sistema de administração de almoxarifado que possa futuramente ser integrado a um modelo ERP.

Com auxílio de um sistema com suporte para alocar materiais, monitorando os cadastros de mercadorias, e suas baixas por meio do inventário, Razzolini Filho (2012, p. 43) destaca que: “inventário é a expressão para se referir aos controles informacionais relacionados aos estoques. Tanto que atualmente se usa a expressão inventário físico como sinônimo de estoque.”

O inventário é importantíssimo para um bom monitoramento de materiais e recursos, onde a empresa em estudo pode ter o controle de tudo o que foi recebido, solicitado, o que ainda está em armazenamento para utilização e também aquilo que já foi demandado. Para Pozo (2010, p. 112): “O planejamento do inventário é a fase mais importante, pois definições indevidas levarão, como em qualquer negócio, a resultados negativos, gerando despesas e re-trabalhos.”

Algumas organizações não dão muita importância para mercadorias armazenadas. Para elas, não passam de um depósito, mas o estoque e suas mercadorias armazenadas são lucratividades também, pois sem aqueles materiais armazenados a empresa não consegue fabricar seus produtos para a satisfação do cliente, e no caso deste artigo, sem o estoque e os materiais a empresa não tem produção de serviços e, conseqüentemente, não possui recursos necessários para suprir as necessidades da sociedade.

A melhor atitude que os colaboradores poderiam tomar, seria cuidar de todos os materiais que dão entrada e saída na empresa, mesmo sendo pública e classificada como uma empresa prestadora de serviços à sociedade. Para melhores cuidados com o setor de estoque da empresa, tendo uma classificação de demanda dos produtos utilizados, um sistema cabível para o monitoramento de todo o material que entra no setor seria a reposição e controle feitos corretamente. A gestão de estoque de um almoxarifado possui um progresso visível. Na organização estudada, essas técnicas já resolveria o descontrole das mercadorias e produtos que encontram-se instalados em sistema, mas que não contam como material físico para ter uma demanda aos serviços dos servidores, porém, se usadas adequadamente, não terão impasses futuros, como falta de produtos para desenvolver trabalhos do dia a dia ou material em grande quantidade dentro do estoque, sendo uma perda de capital que poderia ser aplicado em outro material de uso frequente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, nota-se a importância que a armazenagem e o estoque tem dentro da organização. Métodos e técnicas utilizados para instruir uma gestão de estoque e armazenagem se faz necessário dentro da empresa, evitando custos desnecessários e perdas.

Constatou-se que a empresa estudada passa por alguns erros em monitoramento de materiais como ponto de pedido, ressuprimento e custos desnecessários, mas se forem aplicadas técnicas adequadas, a organização terá efeitos positivos.

Independente do ramo da empresa, sendo uma organização privada ou pública, pode-se dizer que é necessário, para sua sustentabilidade, ocorrendo progressos a serem desenvolvidos de forma correta. Afinal, o estoque é capital e precisa de cuidados e atenção.

Este trabalho realizado proporcionou vasto conhecimento sobre o gerenciamento de estoque de almoxarifado de uma organização do poder judiciário, por meio de interação no dia a dia da empresa. Com o desenvolvimento deste artigo, foi adquirido experiência no ramo e um significativo conhecimento profissional.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BANZATO, Eduardo et al. **Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de abastecimento**. 1. ed. São Paulo: IMAM, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. 2. ed. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: <ht tps://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2449/1/Apostila%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Materiais%202016%20%283%29.pdf>. Acesso em: 04 de nov. 2020.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Controladoria**: conceitos e aplicações para gestão empresarial. São Paulo: Saint, 2020. Disponível em: <https://books.oogole.com.br/books?id=5jXIDwAAQBAJ&pg=PT553&dq=FERREIRA,+J.+A.+S.+Controladoria:+conceitos+e+aplica%C3%A7%C3%B5es+para+gest%C3%A3o+empresarial.+S%C3%A3o+Paulo:+Saint,+2020.&hl=p-

t-BR&sa=X&ved=2ahUKEwixof2q1ZHTAhUCA9QKHVSzAxkQ6AEwAHoECAUQAQ#v=onepage&q=FERREIRA%2C%20J.%20%20A.%20S.%20Controladoria%3A%20conceitos%20e%20aplica%C3%A7%C3%B5es%20para%20gest%C3%A3o%20empresarial.%20S%C3%A3o%20Paulo%3A%20Saint%2C%202020.&f=false>. Acesso em: 03 de nov. 2020.

FUSCO, João Paulo Alves. **Tópicos emergentes em engenharia de produção.** v. 3. São Paulo: Arte e Ciência, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=F9f21_w0FOUC&pg=PA6&dq=T%C3%B3picos+emergentes+em+engenharia+de+produ%C3%A7%C3%A3o,+v.3.+S%C3%A3o+Paulo:+Arte+e+Ci%C3%A4ncia,2005.&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwio8rzFk_bsAhXZJrkGHdWH-DkAQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=T%C3%B3picos%20emergentes%20em%20engenharia%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o%2C%20v.3.%20S%C3%A3o%20Paulo%3A%20Arte%20e%20Ci%C3%A4ncia%2C2005.&f=false>. Acesso em: 03 de nov. 2020.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOURA, Reinaldo. **Aparecido. Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais.** São Paulo: IMAM, 1997.

PAOLESCI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques.** 3. ed. São Paulo: Érica, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=BQq2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Almoxarifado+e+gest%C3%A3o+de+estoques&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiC9-6Xn_bsAhWvLLkGHUbmBbsQ6wEwAXoECAUQAQ#v=onepage&q=Almoxarifado%20e%20gest%C3%A3o%20de%20estoques&f=false>. Acesso em: 30 de out. 2020.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Administração de material e patrimônio.** Curitiba: IESDE, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=tWPc37A-nab0C&pg=PA143&dq=invent%C3%A1rio+f%C3%ADsico&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjKlcTN45HtAhUJrkGHakWDb4Q6AEwBXoECAKQAQ#v=onepage&q=invent%C3%A1rio%20f%C3%ADsico&f=false>>. Acesso em: 18 de nov. 2020.

SEVERO FILHO, João. **Administração de logística integrada:** materiais, PCP e marketing. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=WVh06POvlc0C&printsec=frontcover&dq=severo+filho&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjwl-vaifbsAhWCLLkGHdk8CvkQ6AEwAHoECAMQAQ#v=onepage&q=severo%20filho&f=false>>. Acesso em: 30 de out. 2020.

SILVA, Braúlio Wiker. **Gestão de estoques:** planejamento, execução e controle. 2. ed. João Monlevade: BWS Consultoria, 2019. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=C8i5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gest%C3%A3o+de+Estoques:+Planejamento,+Execu%C3%A7%C3%A3o+e+Controle&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjPxLPviPbsAhXDDrkGHf8uCIQ6AEwAHoECAMQAQ#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20de%20Estoques%3A%20Planejamento%2C%20Execu%C3%A7%C3%A3o%20e%20Controle&f=false>>. Acesso em: 30 de out. 2020.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de. **Gestão de produção e operações.** Curitiba: IESDE, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ozaXr-Dl0FhYC&pg=PA45&dq=gest%C3%A3o+de+estoque&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjzqMvx8ZHTAhWvHbkGHWZtA x44ChDoATAFegQIBhAC#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20estoque&f=false>>. Acesso em: 18 de nov. 2020.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

¹Alini Mara Silva Duarte

²José Correia Gonçalves

³Betina Ines Backes

⁴Daniela Varela Binatti Vieira Tourinho

RESUMO

Esse artigo aborda a relevância que a gestão de pessoas com ênfase na comunicação possui nas organizações. Na empresa em análise, comunicar-se de maneira clara e objetiva é um fator primordial, internamente e externamente, e deve-se manter um parâmetro definido e adequado às demandas da empresa, visto que a troca de informações interfere diretamente nos resultados a serem alcançados pela empresa. O objetivo desse trabalho tem como propósito compreender o processo da comunicação para que possa ser aplicado de maneira adequada pela organização. Os principais resultados obtidos foram a implementação de métodos eficazes de comunicação entre os colaboradores, proporcionando serviços com maior agilidade e menos retrabalho. As metodologias utilizadas para a elaboração da pesquisa foram observações in loco nos departamentos que compõem a empresa, entrevistas informais e pesquisas bibliográficas.

Palavras-chave: Comunicação. Empresa. Resultados.

ABSTRACT

This article discusses the relevance that people management with emphasis on communication has in companies. In company under analysis, where communicating clearly and objectively is a key factor, internally and externally, and a defined parameter must be maintained and adapted to the demands of the company, whereas the exchange of information directly interferes with the results to be achieved by the company. The purpose of this article is to understand the communication process so that it can be applied in an appropriate way by the company. The main results obtained were the implementation of effective methods of communication between employees, providing services with grea-

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Doutora. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: bbeber@gmail.com

⁴Especialista. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.daniela.binatti@unifacvest.edu.br

ter agility and less rework. The methodologies used to carry out this study were on-site observation in the departments that compose the company, informal interviews and bibliographic researches.

Key words: Communication. Company. Results.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado apresenta a relevância da gestão de pessoas com ênfase na comunicação, em uma empresa de serviços do ramo contábil. Esse estudo tem como finalidade, promover a condução de informações entre um setor e outro, de forma que a transferência dos dados seja de forma simplificada, mas compreensiva.

A definição do assunto deu-se pela importância da comunicação dentro da organização em análise, uma vez que os departamentos são integrados, de forma que ambos precisam estar em sincronia, possibilitando a devolutiva dos serviços com excelência. Além disso, a capacidade de realizar os trabalhos de maneira dinâmica, ágil, compreensível e sem retrabalho, evitando o desgaste da equipe e redução de possíveis gastos.

O objetivo geral da pesquisa é destacar a importância da comunicação em virtude de ser um fator primordial entre as pessoas. Já os objetivos específicos são reconhecer os motivos que levam os colaboradores a terem um retrabalho, atentar-se às medidas de implementação na transmissão de informações de forma eficaz, permitir a autonomia de idealização de novas ideias e promover o incentivo nas relações interpessoais, com a finalidade de os assuntos tratados no âmbito profissional não afetem no âmbito pessoal.

Para isso, as metodologias utilizadas foram a observação in loco, análise da rotina da organização em estudo, entrevistas informais e referências bibliográficas.

Ressalta-se a importância do assunto, visto que a organização em estudo possui dificuldades em estabelecer métodos de comunicação eficazes entre os colaboradores e como fazê-los trabalharem em prol de um mesmo objetivo. Através da gestão de comunicação, é possível determinar os fatores a serem alinhados, visando crescimento organizacional.

Neste artigo será abordado o referencial teórico, que traz os principais autores referentes ao tema em estudo. Em seguida, o item relacionado ao tema ou problema, no qual será apresentado um breve histórico da instituição onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas. Em sequência, esses problemas são evidenciados e, por fim, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos dias atuais percebe-se cada vez mais a importância da gestão de pessoas dentro das organizações. Segundo Quenehen (2020, p. 7): “Gestão de pessoas é o processo administrativo de coordenar de maneira eficaz a gestão de conhecimento, desenvolvimento, habilidades, capacidades e experiências que formam uma organização.”

Nesse contexto, entende-se que mesmo com investimentos em recursos tecnológicos, não há avanço, sem as pessoas. Stadler (2014, p. 18) ressalta que:

Na era funcional (ou do conhecimento), o elemento humano deve ser considerado o maior patrimônio de uma organização, já que nenhum software, ferramenta, máquina, processo produtivo ou equipamento existe independentemente do recurso humano. As pessoas devem ser vistas como um patrimônio intangível, que precisa ser motivado, instigado, desenvolvido e reconhecido, para que sejam capazes de transformar o conhecimento que possuem em recursos tangíveis.

A comunicação é uma ferramenta importante no cotidiano das empresas, onde possibilita que os funcionários troquem informações entre si, de modo que sejam sanados possíveis erros. De acordo com Bowditch; Buono (2002, p. 90): “A comunicação é freqüentemente definida como troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos.”

Diante disso, vale ressaltar que uma boa comunicação entre as pessoas, faz com que a tomada de decisões seja simplificada. Portanto, entende-se que:

Receber e transmitir informações são o yin e o yang do processo comunicativo. Ambos são essenciais; um só não basta para que haja comunicação. No cenário atual de especializações, ninguém pode liderar se não souber ouvir o que pessoas lúcidas ou ambíguas, grosseiras ou sutis, têm a dizer, e aprender com elas. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999, p. 17).

Para que a empresa obtenha melhores resultados, é fundamental que seus colaboradores trabalhem de forma conjunta, visando os mesmos objetivos. Chiavenato (1995, p. 23) enfatiza que: “Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem, que estejam dispostas a contribuir em ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum.”

Espera-se que o gestor da organização busque instigar nos colaboradores a participação no andamento da empresa, com sugestões que agreguem ao negócio. Gerber (2020, p. 45) destaca que:

Um dos destaques de empresas que buscam o sucesso é exatamente utilizar métodos para engajar os funcionários; ou seja, fazer com que o funcionário se envolva com a empresa. A busca por esse engajamento acontece porque é sabido que os funcionários engajados têm um melhor desempenho, são mais motivados e buscam resultados para a empresa. Além disso, quanto maior a motivação da equipe, menor tende a ser o índice de turnover.

Além disso, os colaboradores passam a imagem da empresa. Dessa forma, ressalta-se a importância de prepará-los alinhados à missão da organização. Gramigna (2007, p. 63) destaca que: “A comunicação é a competência que faz a ponte entre as pessoas. As palavras e as atitudes exercem um poder assustador, pois podem ajudar a construir uma auto-imagem positiva ou a destruir sonhos e desejos.”

Cada colaborador precisa ter consciência de sua importância e contribuição dentro da organização. Sendo assim, torna-se indispensável que a empresa esclareça quais são os resultados esperados. Drucker (2000, p. 21) afirma que: “[...] a organização precisa ser transparente. As pessoas têm de conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem.” O líder possui a influência para conduzir seus liderados ao resultado final. Sendo assim, é de extrema importância que ele esteja capacitado para tal função. Lacombe (2011, p. 247) afirma que:

[...] uma característica importante de um bom líder é saber comunicar. Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso. Assim, um líder está constantemente comunicando-se com todos e partilhando suas informações.

Assim sendo, a empresa deverá estabelecer com seus colaboradores quais são as estratégias e a definição de um plano que visa o crescimento de ambos. “Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros.” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 4).

Vale ressaltar relevância de a mensagem ser transmitida através de uma linguagem comumente utilizada, observando o nível de compreensão de cada indivíduo. De acordo com Mafei (2011, p. 17): “Para que isso aconteça, é preciso um plano de comunicação muito bem estruturado e alinhado com um planejamento estratégico, o farol que mostra aonde a empresa quer chegar no curto, médio e longo prazo.”

Quando a informação é manifestada de forma clara, as probabilidades de o receptor entender erroneamente diminuem. Tão logo, as metas serão concluídas com maior agilidade. Segundo Araujo (2008, p. 167): “O desperdício ocorre todas as vezes em que alguém desempenha suas funções da maneira errada, obrigando à revisão, ou seja, ao retrabalho.”

De modo geral, a comunicação é a “voz” da empresa. Corresponde aos meios e estratégias utilizadas pela organização para se comunicar com diversos públicos, seja internamente entre a equipe ou com o ambiente externo, fortalecendo assim, sua imagem no mercado e garantindo uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em estudo, Martello Contabilidade e Consultoria LTDA, foi fundada em março de 2003, pelos diretores Luiz Antônio Martello e Rosane Aparecida Lanke Martello, e atualmente está situada no centro da cidade de Lages/SC.

Há 17 anos a Martello atua em parceria com empreendedores, empresários e gestores, oferecendo aos seus clientes informações e soluções corporativas, visando sempre a excelência na prestação de serviços voltados para o desenvolvimento social e econômico, gerando qualidade de vida.

Utiliza de tecnologia de ponta e recursos humanos qualificados, com a melhoria contínua dos processos e serviços. Sua missão é a excelência na prestação de serviços voltados para o desenvolvimento social e econômico, promovendo qualidade de vida, e a sua visão através da inovação, atualização e satisfação de seus clientes, é ocupar um nível de referência nacional.

A empresa oferece soluções contábeis, fiscais e humanas como também assessoria tributária administrativa de empresas. A atuação é segmentada por área, possibilitando o atendimento simultâneo e especializado. O principal objetivo é atender as necessidades de seus clientes com eficiência e precisão.

A organização em estudo, oferece diversos tipos de serviços, entre eles, a contabilidade, recursos humanos, benefícios fiscais, planejamento tributário, planejamento e sucessão patrimonial, gestão financeira, gestão societária, agro consultoria e registro de marcas e patentes.

Possui um espaço físico amplo e moderno. O quadro de funcionários da Martello, tem em torno de 24 colaboradores, sendo todas mulheres, e também seus dois diretores. É dividida por setores, sendo eles, departamento fiscal, contábil e pessoal. Ambos os departamentos possuem uma coordenadora responsável.

Na cidade existem vários escritórios, sendo os principais concorrentes, Isoton Contabilidade, Orgacon Contabilidade, Serkat Contabilidade, Nezio Contabilidade, Uno Serviços Contábeis, e entre outros escritórios.

A Martello destaca-se pela sua excelência nos serviços prestados, e por ser uma empresa contábil pioneira na Serra Catarinense. Além disso, a empresa utiliza de ferramentas como atendimento in loco, o que torna um diferencial perante seus concorrentes.

Os principais clientes são indústrias no ramo madeireiro. O serviço prestado pela Martello destina-se a empresas do comércio local como também em empresas situadas em outras cidades e estados.

A empresa em estudo conta com fornecimento de informações, para fins de pesquisas e embasamentos legais, são sites voltados para as esferas municipal, estadual e federal.

Através de análises realizadas in loco, verificou-se que a empresa apresentava algumas falhas com relação no processo de comunicação interna da empresa:

- Feedback: a baixa frequência em que são realizados os feedbacks acabam ocasionando insegurança nas colaboradoras, pois elas não têm um retorno de como seu desempenho é avaliado. Com isso, a comunicação entre funcionárias e gestores torna-se menos eficaz;
- Ambiente de trabalho: a causa de ruídos é dada por algum problema ou situação ocorrida entre as pessoas e que pela falta de comunicação, afeta diretamente a produtividade da equipe;
- Gerencial: a empresa opta pela contratação de jovens sem experiência na área e que estão iniciando no mercado de trabalho, para moldar o profissional conforme a cultura organizacional. Dessa forma as pessoas muitas vezes acabam não expondo com tanta frequência suas opiniões;
- Desconexão entre departamentos: os departamentos não se comunicam de forma eficaz, o que acarreta na dificuldade da realização das tarefas, muitas vezes gerando retrabalho para ambos os setores, o que prejudica o desempenho na devolutiva dos serviços.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em estudo, visando a melhor qualidade nos serviços prestados, busca constantemente o aperfeiçoamento e a utilização de ferramentas e tecnologias que proporcionem excelência na realização do trabalho. Contudo, observou-se que há uma necessidade por parte das colaboradoras de receberem uma devolutiva sobre seu desempenho e contribuição para o avanço da empresa. Camargo (2015, p. 5) observa que: “Criar condição para que os funcionários recebam e enviem feedback uns aos outros, visando à satisfação pessoal e o aumento da produtividade.”

Para que os trabalhos sejam entregues com excelência na empresa em estudo, além de fatores já citados anteriormente, é importante construir um ambiente de trabalho harmonioso, em que os funcionários possam desempenhar o seu melhor para alcançar os objetivos. Todavia, para que isso se torne possível, barreiras na comunicação entre as pessoas envolvidas nesse ambiente, devem ser eliminadas. Knap (2012, p. 109) afirma que:

Uma infinidade de fatores organizacionais, ambientais, individuais e interpessoais podem dificultar as comunicações nas equipes de trabalho. O processo de comunicação pode sofrer interferências dos ruídos, provocando barreiras que impedem que a mensagem seja passada na íntegra ao seu destino, ou seja, fazendo com que a mensagem enviada torne diferente, modificada durante o processo de comunicação.

Devido a contratação de pessoas novas, a empresa tem a tarefa de moldar o profissional a partir da visão, missão e valores da organização. Dessa maneira é fundamental promover ao colaborador a capacitação necessária sobre seus deveres, e também proporcionar espaço de fala para expor novas ideias e projetos. Sendo assim fica evidente que:

A facilidade de transmissão, a confiança na mensagem e a aceitação dela são fatores fundamentais. Uma vez que todos se envolvam para passar a mesma comunicação unificada, uma organização se tornará significativamente mais forte, mais focada e capaz de apontar para a mesma direção, de modo que produza as receitas e os resultados desejados. (LEVINE, 2003, p. 88).

Tratando-se de uma organização que trabalha com departamentos, muitas vezes se torna difícil manter a equipe em perfeita sincronia. Na empresa em estudo, os setores são dependentes uns dos outros para que as tarefas sejam concluídas. Por isso, é importante que as informações e tarefas sejam alinhadas e traçadas por toda a equipe. Destaca-se que:

Os membros das equipes devem concordar sobre quem fará determinadas tarefas e garantir que todos contribuam igualmente na divisão da carga de trabalho. Além disso, a equipe precisa determinar como estão estabelecidos os cronogramas, que habilidades necessitam ser desenvolvidas, como o grupo resolverá conflitos e tomará e modificará decisões. (ROBBINS, 2003, p. 103).

Sugere-se que a organização em estudo, realize reuniões semanais com cada departamento para entender a necessidade específica de cada um dos setores, e também realizar reuniões mensais com toda a equipe abrindo espaço para novos debates.

Nota-se que para a empresa em análise manter-se a frente de sua concorrência, deve atentar-se mais a comunicação interna, preocupando-se com a transmissão eficaz das informações e o retorno mais ágil.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo, possibilitou uma análise concreta referente a comunicação dentro da empresa, permitindo assim a implementação de ferramentas que auxiliem no processo de transmissão de informações, de forma simplificada e compreensiva.

Diante da pesquisa realizada, foi possível constatar a falha no processo de comunicação e, conseqüentemente gerando retrabalho, aumento no tempo de realização dos procedimentos, o que causa o desgaste da equipe.

Através deste estudo, fica evidente a necessidade de mudanças nas formas de comunicação dentro da empresa, ressaltando a importância da contribuição de ideias por parte dos envolvidos no processo, sem esquecer da prática de incentivo às relações interpessoais, para que os assuntos tratados no âmbito profissional não afetem a vida pessoal.

Conclui-se que a empresa analisada precisa dedicar-se a questão da comunicação, e a relevância que o presente tema necessita, visando assim que seus colaboradores trabalhem em prol dos mesmos objetivos, garantindo a fidelização de seus clientes, e a prospecção de novos.

Este estudo possibilitou uma nova percepção para o assunto que antes não era prioridade para a organização. Através das análises, os gestores identificaram as necessidades de investir nessa área, e garantir uma possível vantagem competitiva perante os seus concorrentes, de forma que seja alcançado o alto nível no ramo de serviços contábeis.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. **Organizações, sistemas e métodos:** e as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2011. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digit.alpages.com.br/users/publications/9788576059257/pages/5>>. Acesso em: 04 de dez. 2020.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F **Elementos de comportamento organizacional,** São Paulo: Pioneira, 2002.

CAMARGO. M. T. R. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/pdf/0?code=Fo1hYLdKmMRBr50jH9aztGpKQCZDlxAWwyTxyrOabSdYxurXKF+pe2SosRtZM-Fs7+ocF2ks7Rmg+QbMq9rOmmQ==/>>. Acesso em: 24 nov. 2020

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 1995.

DRUCKER. P. **Desafios gerencias para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2000.

GERBER. C. O. **Comunicação organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183228/pdf/0?code=/PumDkNeoh/QhmfCVIRJZap10gjpt7O-Fv4PEz11MyhtbkYwOk/re6w7zYj7nnk4l/e2A7GZKacRL/qF8PrNhw==>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

GRAMIGNA M. R. M. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/408/pdf/0?code=RZ-V9up7OziWxglj+XtyRcRZ3j/vMf4ZX6PcQW7QPNK4vr+CyBrqjvjYsoeTaFNUuA+fPld4xchdii9HtBFRUkg==>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30633/pdf/0?code=BOjZPozJIZN+YXhoDcx1FiQGXiUO4W-4JgDDF/pzoemLPWBJP+xxsNXgGiSSisYF4A5gi7d7gmhR0/za60VlVWQ==>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEVINE, S. R. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/260/pdf/0?code=rgD8EB8O1KNzLCrnpNWePABvspXTOxKb3uddgDezgfTZPfmMdLe-BOx/Ai3/my+i5Xi+LypwibzkrsmW3bTdiBg==>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MAFEI, M. **Comunicação corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3454/pdf/0?code=/BcBawilKRbjbPLFhQGW7rRKLr/XHqzfhD-vvWHmcFt4RqiTHZr5tl8YRBzgwMyx4EcHtOccUrH3KNrTKVWjhgA==>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

QUENEHEN. R. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Contentus 2020. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184761/pdf/0?code=CGo4mfSa7PALks+hNILZTAV6/WWhXidKtmx/Yu6RpobYOc9PySWv7r98bqjReMAlqALxjCINb71ZSF2RWqISsw==>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

ROBBINS. S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/422/pdf/0?code=aPzC2Pu7yKRciMEzKoteKiNs-BUswyY5CDFrYN9OMYI0gTyITLqeXpviIUKLFbWxApTccMt0iNMt2ISly6nvLnA==>. Acesso em: 24 nov. 2020.

STADLER. A. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/pdf/0?code=yhmHrLnK-zTQaG7FOLQs6W2/VoX9Arz+VggvwtYf6TTfp5cGXgai1A8zH8s4yhPP5pdhSyOC-v1u9asXKznSIL3A==>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM UMA FARMÁCIA

¹Tiago Tavares de Freitas

²José Correia Gonçalves

³Diangeli Gallert Alfredo da Silva

⁴Éder Claudio Bastos

RESUMO

O presente artigo aborda a importância que tem a qualidade do atendimento para que as empresas tenham uma satisfação e fidelização dos clientes. O principal objetivo deste trabalho é analisar a importância da qualidade do atendimento ao cliente, e como esta qualidade irá trazer melhores resultados para a empresa e por consequência a empresa conseguirá se manter ativa no atual mercado competitivo, com isso adquirindo mais sucesso. Os principais resultados deste trabalho mostraram que a qualidade do atendimento só vai ocorrer se a empresa em estudo tiver comprometimento e dedicação tanto internamente quanto externamente, fornecendo o devido treinamento para que os seus funcionários consigam desenvolver melhor as suas atividades e atendam da melhor forma os clientes, ocorrendo uma melhora significativa na satisfação e fidelização dos clientes e quando ocorre esta união de todas as partes na empresa, os resultados finais serão mais significativos para a empresa como um todo. As principais metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisas bibliográficas, entrevistas informais e observação in loco.

Palavras-chave: Qualidade. Atendimento. Clientes.

ABSTRACT

This article discusses some quality importance service for companies to have customer satisfaction and loyalty. The main objective this work is to analyze some importance this customer service quality, and how this quality will bring better results for the company. Consequently, the company will be able to re-

¹Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.diangeli.gallert@unifacvest.edu.br

⁴Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.eder.bastos@unifacvest.edu.br

main active in the current competitive market, thereby acquiring more success. The main results from this work showed that quality service will only occur if the company under study has commitment and dedication both, internally and externally, providing some necessary training so that its employees are able to better develop their activities and serve customers in the best way, with a significant improvement in customer satisfaction and loyalty. When this union of all parties in the company occurs, the final results will be more significant for the company as a whole. The main methodologies used in this work were bibliographic research, informal interviews and on-site observation.

Key words: Quality. Attendance. Customers.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do atendimento é de grande importância para as empresas que buscam se manter ativas no mercado e com isso as empresas conseguem adquirir uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O tema abordado neste trabalho, a importância da qualidade do atendimento em uma farmácia, foi feito devido a dificuldade que a empresa tem para conseguir entender e atender da melhor forma os seus clientes.

O trabalho em destaque apresenta como justificativa a necessidade de aumentar a qualidade do atendimento na empresa, pois é de grande importância que a empresa ofereça um atendimento de qualidade para os clientes, desta maneira a empresa terá grande destaque no mercado, com isso a empresa aumentará as relações de satisfação e fidelização dos clientes, criando-se assim uma vantagem competitiva.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da qualidade do atendimento para que ocorra da melhor forma. Os objetivos específicos são mostrar como o treinamento bem aplicado aos seus funcionários faz a diferença, e como a empresa pode fazer para ter uma maior satisfação e fidelização de seus clientes, aumentando ainda mais essas relações de lealdade e criando consequentemente um relacionamento duradouro com os clientes.

As metodologias utilizadas foram pesquisas bibliográficas utilizando obras de autores que falam sobre qualidade no atendimento, entrevistas informais, e observação in loco, onde foi possível encontrar e visualizar os pontos positivos da empresa, e os pontos que podem ser melhorados.

O trabalho feito destaca que a qualidade do atendimento deve ocorrer para que com isso as empresas tenham melhores resultados em um todo interno e externo. Por isso, os proprietários da empresa precisam ter a total atenção na qualidade do atendimento, pois quando os clientes percebem que aquela empresa oferece uma qualidade no atendimento, estes mesmos clientes retor-

nao mais vezes na empresa, com isso a empresa acaba tendo uma satisfação e fidelização dos clientes.

Este artigo abordará primeiramente o referencial teórico, com os principais autores relacionados ao tema. Logo, em sequência o item que se refere ao tema ou problema será descrito de forma breve, a história da empresa e os principais problemas que estão afetando negativamente a empresa. Por fim, o capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema, que abordará os problemas observados e as possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A qualidade acaba tendo uma relação direta com a satisfação dos clientes, Carpinetti (2012, p. 12) destaca que:

O entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes. Essa definição contempla adequação ao uso ao mesmo tempo em que contempla conformidade com as especificações do produto.

Um atendimento eficiente faz com que a empresa se destaque entre os seus concorrentes, Segundo Campos (2004, p. 14): “A qualidade está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. É medida por meio das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa.”

Nos dias atuais as empresas precisam ter o foco na qualidade do atendimento para conseguir atender e entender todas as necessidades dos seus clientes, Kotler; Armstrong (2003, p. 45) enfatizam que:

Para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

As empresas que buscam uma excelência no atendimento, precisam satisfazer as necessidades dos clientes. Para Zenone (2010, p. 2): “Os clientes estão cada vez mais exigentes, e informados, eles esperam que as empresas façam mais do que apenas informá-los ou satisfazê-los, que possam conquistá-los cada vez mais, excedendo as suas expectativas, atingindo o encantamento.”

Só vai ocorrer uma união entre qualidade e satisfação se todas as pessoas da empresa tiverem responsabilidade com os clientes. De acordo com Cobra (2003, p. 30):

[...] inclui-se também, dentro do conceito de qualidade, um componente intangível como a satisfação do cliente, ou seja, a habilidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente. A ligação entre qualidade e satisfação do cliente só existe se houver o comprometimento de todos na organização, desde a produção até o atendimento de reclamações.

A satisfação só acontece quando as empresas fornecem um atendimento de qualidade, mas, cabe ressaltar que segundo Lovelock; Wright (2001, p. 113):

Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos [...].

O atendimento diferenciado é de suma importância para as empresas, pois somente esta qualidade que vai gerar um relacionamento duradouro com os clientes. De acordo com Chiavenato (2005, p. 209):

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, [...] que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço.

A fidelização dos clientes é de extrema importância para um atendimento de qualidade, pois é desta forma que ocorre um grande relacionamento de união entre empresa e cliente. Para Las Casas (2006, p. 28): “O conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não a abandonam e, muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar.”

É necessário que o processo de fidelização seja executado com eficiência, pois desta maneira os clientes terão uma confiança maior no atendimento que é fornecido pelas empresas, Sabatino (2003, p. 4) destaca que:

Conhecer seus clientes mais profundamente de um modo mais rápido e eficiente é criar um relacionamento estreito oferecendo alguns benefícios em troca de informações precisas sobre ele, acompanhando-o, estimulando-o a usar seus produtos e retornar ao seu ponto de vendas, ou seja, fidelizando seus clientes.

Se os funcionários estiverem sempre interessados e dispostos para atender os clientes, a empresa vai ter mais benefícios em relação ao desen-

volvimento dos seus colaboradores aliado a isso uma maior fidelização de seus clientes. De acordo com Santos (1995, p. 13): “A partir do instante em que a empresa mostrar mais interesse pelos funcionários, certamente eles mostrarão mais interesse pelos clientes.”

A qualidade do atendimento só vai ocorrer quando todas as partes envolvidas com empresa tem comprometimento e dedicação para atender da melhor forma os clientes e como consequência o sucesso da empresa acontecerá com uma maior facilidade, Pizzinatto et al (2005, p. 23) enfatizam que:

Não se pode mudar uma empresa da noite para o dia; deve-se saber onde se quer chegar e caminhar firme nessa direção com todas as pessoas envolvidas e comprometidas com os objetivos estabelecidos; os empregados devem estar preparados e motivados para exercer suas atividades; a liderança deve conduzir toda a estrutura em busca da excelência da qualidade.

As empresas precisam oferecer um serviço com qualidade, pois desta maneira ocorrerá uma maior fidelização dos clientes. Para Freemantle (1994, p. 13): “O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.”

Portanto, fica evidente a importância que tem a qualidade do atendimento para as empresas e aliado a isso ocorre conseqüentemente uma satisfação e fidelização maior dos clientes, já que os clientes têm a certeza de que aquela empresa consegue atender todas as suas necessidades e expectativas. Mas tudo isso só vai acontecer se a empresa tanto internamente quanto externamente, tiver comprometimento e dedicação. E quando ocorre toda esta união na empresa como um todo, os resultados finais vão ser muito significativos para que a empresa se mantenha competitiva no mercado e aconteça um atendimento de qualidade.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A farmácia em estudo está situada no centro da cidade de Lages/SC, as suas atividades foram iniciadas em Maio de 2011, a empresa continua prestando os seus serviços no mesmo local. O proprietário continua gerenciando a farmácia desde o período de inauguração até hoje.

Inicialmente a farmácia tinha apenas um proprietário, mas posteriormente o seu filho assumiu em conjunto a gerência, com isso, atualmente a empresa conta com dois proprietários que administram todo o negócio, o pai e filho, juntamente com os demais colaboradores, sendo quatro funcionários.

A empresa em análise tem um grande destaque no comércio farmacêutico, sendo referência em qualidade e comprometimento com os seus clientes. Em relação aos produtos que a farmácia comercializa são: medicamentos, produtos e demais acessórios, todos estes ligados à saúde, higiene e beleza.

Os principais clientes que a empresa possui são moradores da cidade e de outras localidades. O público alvo são pessoas de todas as idades, a farmácia possui convênio com as empresas: SKP Escapamentos, Tornearia Osni Haacke e Filho, FH Tornearia, Cartório Yara Camargo de Farias, Retifica De Motores PJ e Clube Caça e Tiro. Sempre buscando manter um bom relacionamento com todas as empresas conveniadas para fortalecer as relações de união no comércio.

Como a empresa fornece um atendimento de qualidade, os funcionários estão sempre dispostos para atender todas as necessidades de seus clientes. E isso contribui para que aconteça uma maior satisfação e fidelização dos clientes.

Os principais fornecedores que a farmácia possui são: Genésio Mendes, Panpharma, Cervosul e Profarma. Cada fornecedor entrega os produtos de um determinado segmento. O fornecedor Genésio Mendes tem um portfólio muito grande de todos os itens, com isso a farmácia acaba tendo uma maior confiança neste fornecedor, o mesmo entrega os produtos de uso contínuo e também produtos de higiene e beleza. Já os fornecedores Panpharma e Profarma, acabam entregando itens de consumo diário que são vendidos diariamente na farmácia e que têm um maior giro de venda. Em relação a estes dois fornecedores, os proprietários da farmácia sempre procuram adquirir os produtos que tiver maior cotação de desconto. E por fim o fornecedor Cervosul, entrega os produtos de ordem similar ou equivalente que são iguais os produtos de marcas consagradas, mas com outro nome. Entregam também produtos genéricos e itens que são os de venda liberada na farmácia, por exemplo os gazes e curativos.

Os principais concorrentes que disputam com a farmácia são: Farmácia Copacabana, Droga Raia e Drogaria Catarinense. Com base nas observações in loco, foram analisados alguns pontos negativos em relação à empresa, sendo:

Falta de treinamento: como nem todas as receitas vêm digitalizadas, os funcionários estão com muita dificuldade na questão da interpretação correta do que está prescrito nas receitas.

Motivação: em função da pandemia a farmácia está com um número reduzido no quadro de funcionários, como consequência disso ocorre uma sobrecarga de atividades e uma queda significativa na motivação dos funcionários. E isso acaba influenciando negativamente na qualidade do atendimento da empresa.

Relacionamento: os funcionários acabam tendo uma insegurança ou falta de informações em relação aos produtos da farmácia e isso prejudica o lado financeiro com as vendas, o relacionamento e também a confiança dos

clientes em relação aos produtos vendidos e a farmácia como um todo.

Satisfação: na farmácia acaba ocorrendo furos de estoque e isso afeta negativamente a qualidade do atendimento que é fornecido pela empresa e desta forma os clientes ficam insatisfeitos porque não encontram os produtos que precisam naquele momento.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em análise os funcionários acabam tendo uma grande dificuldade na questão da interpretação correta do que está prescrito nas receitas, pois nem todas as receitas vêm digitalizadas e isso prejudica o atendimento fornecido pela empresa, visto que os clientes começam a perceber a falta de preparo por parte dos funcionários, Pacheco et al (2005, p. 18) enfatizam que: “[...] treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão.”

Como melhoria sugere-se que a empresa em análise forneça o devido treinamento para que os seus funcionários consigam desenvolver melhor as suas atividades e tenham um melhor rendimento no ambiente de trabalho, gerando resultados positivos em nível pessoal, profissional e também para a empresa como um todo. Por consequência, o atendimento da empresa terá uma melhora significativa e um aumento na satisfação e fidelização dos clientes.

A empresa em estudo está com um número reduzido no quadro de funcionários em função da pandemia. Desta forma acaba ocorrendo uma sobrecarga das atividades e uma grande queda na questão da motivação dos funcionários. E com uma falta de motivação, aumentam as chances de acontecerem mais erros na realização das atividades, já que os funcionários acabam ficando sem comprometimento e isso acaba influenciando negativamente na qualidade do atendimento da empresa. Segundo Lacombe (2011, p. 172):

O ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. O que motiva uns não é válido para outros. Os empregados mais intratáveis absorvem uma proporção enorme do tempo e da energia dos gerentes. Não é possível a um chefe motivar esses subordinados. Somente eles mesmos podem se motivar. Ao chefe, cabe criar condições para que a motivação inerente a esses subordinados possa ser canalizada para resultados atingíveis. É importante reconhecer que todos gostam de ser bem tratados e de trabalhar num lugar alegre.

Portanto, recomenda-se que a empresa em estudo tenha uma atenção maior ao quadro de funcionários e faça a distribuição adequada das atividades a serem realizadas no ambiente de trabalho, pois deste modo, a empresa

consegue criar melhores condições para que a motivação aconteça assim os funcionários desempenham suas funções com mais eficiência e eficácia. E tudo isso só irá acontecer se os proprietários da empresa tiverem responsabilidade e comprometimento com todos os seus funcionários.

Na empresa em questão os funcionários acabam tendo uma insegurança ou falta de informações em relação aos produtos da farmácia e isso além de prejudicar o lado financeiro com as vendas, afeta diretamente o relacionamento e confiança dos clientes em relação aos produtos vendidos e a farmácia como um todo. E sem um relacionamento duradouro a empresa não consegue ter a confiança dos clientes e muito menos uma qualidade no atendimento, Duzert et al (2007, p. 98) destacam que:

Os vínculos sociais e a amizade recíproca entre compradores e vendedores têm um resultado favorável para as empresas de venda, tanto no lado financeiro, quanto na confiança com o cliente, no compromisso e na cooperação nos negócios, sendo importante um bom atendimento ao cliente.

Como uma forma de melhoria sugere-se que a empresa em questão forneça aos seus funcionários, mais informações detalhadas referente aos produtos que estão disponíveis para venda, desta maneira os clientes entendem que a empresa está preparada para atender todas as suas necessidades e expectativas e isso acaba causando um melhor relacionamento entre a empresa e os clientes. E como resultado de todo este processo, a empresa adquire uma melhora significativa em relação a satisfação e fidelização dos clientes e consequentemente uma qualidade do atendimento.

Na empresa em análise ocorrem furos no estoque, onde os funcionários acabam retirando e vendendo vários produtos sem dar baixa no sistema, logo quando os clientes vêm na empresa para adquirir determinado produto, este produto já não está mais disponível no estoque. Deixando os clientes insatisfeitos porque eles não encontram os produtos que precisam naquele momento. Por consequência isto afeta negativamente a qualidade do atendimento da empresa e a satisfação dos clientes. De acordo com Kotler; Armstrong (2003, p. 477): “Clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanece fiéis por um período mais longo.”

Sendo assim, recomenda-se que a empresa em análise tenha um maior controle do seu estoque, controlando com mais atenção às entradas e saídas de produtos, dando as devidas baixas no sistema com mais frequência para evitar transtornos posteriores, pois é desta forma que os clientes sentirão a confiança e comprometimento da empresa. E os clientes terão uma satisfação com a empresa, os produtos que eles estão procurando, estarão sempre disponíveis. Os resultados finais deste processo só aumentarão ainda mais as relações entre a empresa e os clientes.

Se a empresa em estudo colocar em prática todas as melhorias citadas acima, poderá ocorrer um aumento da produtividade dos funcionários da empresa e também uma maior e melhor satisfação e fidelização dos clientes, deste modo à empresa em estudo terá uma qualidade no atendimento.

Conclui-se que a qualidade do atendimento é de extrema importância para as empresas. Quando todas as partes envolvidas na empresa trabalham em conjunto, os resultados finais serão mais significativos para um todo. Se ocorrer a qualidade do atendimento, os objetivos da empresa serão alcançados com maior facilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou como tema principal a importância da qualidade do atendimento em uma farmácia, pois como o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, as empresas que têm uma qualidade no seu atendimento acabam se destacando em relação aos seus concorrentes e tendo uma maior satisfação e fidelização dos clientes.

Com base nas análises foi possível verificar que acaba ocorrendo uma falta de treinamento dos funcionários da empresa, a motivação dos funcionários está negativa por causa da sobrecarga de atividades no ambiente de trabalho, queda significativa no relacionamento que os clientes têm com a empresa e também uma insatisfação por parte dos clientes, pois ocorrem os furos de estoque na empresa, logo os clientes não sentem a confiança e comprometimento da empresa e isso prejudica a satisfação deles.

Diante deste estudo ficou evidente que a empresa precisa oferecer uma qualidade no atendimento, pois é desta maneira que a empresa conseguirá conquistar mais clientes e por consequência a empresa vai ter uma vantagem competitiva no mercado e um maior destaque entre os concorrentes.

Com a elaboração deste artigo e observações na empresa, foi possível avaliar que acaba ocorrendo problemas em relação ao atendimento que talvez antes não fossem levados em consideração pela empresa e seus proprietários, mas agora com base nas sugestões de melhorias a empresa poderá solucionar os principais problemas que ocorrem no atendimento, pois é somente com uma qualidade do atendimento que a empresa conseguirá ter a confiança dos clientes, conseqüentemente ocorrerá uma melhora significativa na satisfação e fidelização dos clientes.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente F. **TQC: controle da qualidade total no estilo japonês**. 8. ed. Minas Gerais: INDG, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no brasil**. São Paulo: Cobra, 2003.

DUZERT, Yann et al. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIZZINATTO, Nadia et al. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

SABATINO, Luiz. **Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2003.

SANTOS, Joel J. Encantar o cliente dá lucro: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE E TURISMO

¹Bárbara Lúcia Heinle Kottwitz

²José Correia Gonçalves

³Eduardo Henrique Bondarczuk

⁴Fabio Eduardo Grunewald Soares

RESUMO

Diversos problemas são encontrados dentro das empresas, com isso a identificação e a solução desses problemas podem ser de suma importância para o desempenho geral das mesmas. Sabendo identificar adequadamente quais são esses problemas e suas causas, para que posteriormente possam ser implementadas as melhores soluções. A empresa no geral pode ser melhorada, incluindo o aumento dos lucros e a redução de despesas e custos. A empresa utilizada para efetuar o estudo foi uma de transporte e turismo, que trabalha há quase quatro anos no ramo e possui um serviço de ótima qualidade prestado aos seus clientes. Porém, a mesma possui diversos problemas localizados em sua área administrativa e financeira. O objetivo deste estudo é primeiramente identificar de maneira clara quais os problemas e posteriormente encontrar as soluções mais adequadas para saná-los, de acordo com o porte e a capacidade da referida instituição. Após muitas observações, foram identificadas algumas falhas administrativas que desencadeiam todas as outras, sendo elas: a ausência de relatórios e de orçamentos, falta de cuidado em relação ao ponto de equilíbrio e com o capital de giro. Isso gera diversos prejuízos e redução de lucros.

As metodologias utilizadas para o embasamento e desenvolvimento deste trabalho foram pesquisas informais com o administrador da empresa, observações in loco, pesquisa bibliográfica e pesquisas de campo.

Palavras-chave: Finanças. Administração. Controle.

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.eduardo.bondarczuk@unifacvest.edu.br

⁴Doutor. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.fabiosoares@unifacvest.edu.br

IDENTIFICATION AND TROUBLESHOOTING IN THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL AREA OF A TRANSPORT AND TOURISM COMPANY

ABSTRACT

Several problems are found within companies, so the identification and solution of these problems can be of paramount importance for their general performance. Knowing how to properly identify these problems and their causes so that the best solutions can be implemented later becomes important because the company in general can be improved, including increased profits and reduced expenses and costs. The company used to carry out the study was a transport and tourism company that has been working in the business for almost four years and has an excellent quality service provided to its customers, but it has several problems located in its administrative and financial area. Thus, the objective of the study is first to clearly identify the problems in these areas and then find the most appropriate solutions so that these problems can be solved, according to the size and capacity of the company. After many observations, some main flaws were identified: the administrative disorganization that initiates all the others, namely the absence of reports and budgets and a lack of care with regard to the break-even point and working capital, thus generating several losses and reduced profits. For the basis and development of the research, informal surveys with the company's administrator, on-site observations, bibliographic research and field research were used.

Key words: Business. Administration. Control.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho trata da identificação de problemas situados na área administrativa e financeira de uma empresa de transporte e turismo, para a posterior solução destes problemas de maneira mais adequada ao porte e ao tamanho da referida instituição.

A principal ideia deste estudo é poder identificar adequadamente quais os problemas que levam aos resultados que a empresa está tendo desde seu início, para que desta forma algumas ferramentas possam ser implantadas, com o objetivo de solucionar os problemas e trazer melhores resultados econômicos. Isso porque, quando é dada a devida atenção para o que ocorre, maiores são as chances de crescimento.

O motivo pelo qual se dá o estudo em torno do tema citado está principalmente no fato de que a empresa, desde a sua criação há quatro anos, não

obteve crescimento econômico significativo de acordo com o potencial que possui, sendo este potencial a qualidade do serviço. Foi observada a necessidade de uma avaliação profunda dentro da administração da empresa para que fosse possível compreender quais os motivos causadores disto e quais as ações necessárias para reverter a situação.

Os principais problemas que a empresa possui estão relacionados com as áreas financeira e administrativa da empresa. Dessa forma, necessitam antes de qualquer coisa, serem minuciosamente avaliados e identificados para que após isto possam ser estudadas as técnicas e ferramentas que estão em falta e que podem fazer a diferença no problema.

Com as falhas mais salientes na administração observadas na empresa, é destacado que o objetivo geral do estudo é buscar a implementação de ferramentas e técnicas que permitam melhorar a organização administrativa como um todo. Como objetivos específicos, pode-se começar pelos relatórios que se encontram em falta, estes são importantes, pois auxiliam na observação geral da empresa, ou seja, eles podem mostrar ao administrador o que acontece e como está o andamento da mesma em qualquer área ou estágio, podendo ser amparado também pelos orçamentos que organizam as atividades e reduzem custos e despesas em diversas situações, levando-se em consideração o uso de alguns cálculos relacionados à questões importantes dentro da gestão financeira para que a mesma seja mais eficaz.

As metodologias utilizadas para o desenvolvimento do estudo foram as observações in loco, entrevistas informais, pesquisas de campo e pesquisa bibliográfica.

O estudo efetuado nesta empresa se torna importante pelo fato de que apresenta como identificar que tipo de problemas ocorre dentro de duas áreas muito importantes para a saúde do negócio. Com a identificação dos problemas (que é o primeiro passo), torna-se mais fácil solucioná-los com as melhores e mais adequadas alternativas. Este ramo de estudo é de grande valia, pois traz à tona diversas questões que geralmente ficam escondidas, não são observadas em companhias de pequeno porte por serem julgadas desnecessárias, gerando assim dificuldades financeiras em longo prazo.

No artigo, inicialmente será abordado o referencial teórico que traz a opinião de diversos autores com relação ao assunto exposto. Em seguida, o capítulo referente ao tema ou problema, que contém um breve histórico da empresa em estudo, juntamente com seus principais problemas encontrado. Após, tem-se o capítulo três que se refere à análise teórica e comparativa do tema ou contendo os problemas observados, acompanhados de sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de prestação de serviços no mundo atual tem sido um dos maiores nos últimos tempos, isso por conta dos muitos benefícios que proporciona tanto para funcionários como para clientes, segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014, p. 27): “Os setores de serviços são líderes em todas as nações industrializadas, criam novos empregos que dominam as economias nacionais e têm o potencial de melhorar a qualidade de vida de todos.”

Porém, somente montar uma empresa e oferecer um serviço no mercado não é suficiente, pois somente conseguem trabalhar com bons resultados financeiros aquelas que entregam a melhor qualidade, dentro dessa ênfase Giansesi; Corrêa (1994, p. 80) ressalta que: “Pesquisas empíricas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam.” Isso significa que sem qualidade a demanda diminui.

Mas mesmo que a empresa ofereça um serviço de boa qualidade e a quantidade de clientes seja muito satisfatória, não significa que outras áreas como a administrativa e a financeira andem favoráveis também, esta consideração, complementa-se com a afirmação de Farah; Cavalcanti; Marcondes (2008, p. 7) “A desorganização no início do empreendimento pode comprometer, em pouco tempo, seus resultados”. Desta maneira, precisam ser identificados quais os problemas e fatores que causam as desorganizações, assim afirma Cury (2000, p. 92): “É indispensável, de início, identificar, com propriedade, ‘qual é o problema?’. [...] um problema emerge quando um administrador se torna agudamente consciente de uma necessidade não satisfeita.”

Relacionado à identificação de problemas, tem-se por consequência posterior a tomada de decisão baseada na premissa de solução dos mesmos, Shimizu (2001, p. 33) explana este ponto da seguinte maneira:

Um problema de decisão não pode ser resolvido apenas por meios científicos e que, para definir um modelo de tomada de decisão, é necessário adotar o modelo satisfatório do administrador. [...] para viabilizar o processo de tomada de decisão, devemos adotar conceitos baseados em um raciocínio limitado como quase resolução do problema ou minimização da incerteza.

Dentro da desorganização administrativa, um ponto de grande relevância e que causa muito estragos quando não cuidado é de ordem financeira, área de função muito ampla e importante, responsável direta pelos lucros, mas também pelos prejuízos, Wernke (2008, p. 4) a ressalta: “A Administração Financeira como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital in-

vestido.” Assim pode também ser complementado com a definição de Gitman (2004, p. 9) que ressalta: “A função de administração financeira pode ser descrita, em termos amplos, considerando-se seu papel dentro da organização, sua relação com a teoria econômica e com a contabilidade e as atividades básicas do administrador financeiro.” Dessa forma, entende-se quais atividades que são afetadas e dizem respeito a esta área.

Assim, alguns quesitos (como dito) são apontados por diversos autores, quesitos importantes para a administração financeira girar de maneira adequada conforme os gestores das empresas querem, um deles definido por Neto; Lima (2014, p. 125): “A análise custo- volume- lucro, também chamada de ponto de equilíbrio, é utilizada visando conhecer o volume de atividade necessária para cobrir todos os custos e despesas operacionais e analisar o lucro associado ao nível de vendas.”

Um ponto de muita relevância dentro da área financeira de empresas são os orçamentos, que relatam todos os acontecimentos e que auxiliam gestores no estabelecimento de metas e estratégias assim como diz Frezatti (2009, p. 46): “O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. [...] deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. [...] é considerado um dos pilares da gestão.”

A par disso também, tem-se os relatórios que fazem parte de qualquer empresa que preze por uma organização administrativa adequada e bem-feita, sendo que os relatórios (de qualquer espécie) são itens de muita importância e indispensáveis, isso porque, como é dito por Silva (2001, p. 75):

Em linhas gerais, o relatório da administração deve funcionar como uma prestação de contas dos administradores aos acionistas e, ao mesmo tempo também deve fornecer uma análise prospectiva. [...] trazem um valioso conjunto de informações, tais como histórico da empresa, suas principais estratégias de crescimento, seus planos futuros, suas políticas de recursos humanos e seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento. [...] Podem, ainda, fornecer uma análise interna sobre os resultados alcançados e sobre as políticas de investimento, de financiamento e de distribuição de dividendos [...].”

A relevância se dá por parte de inúmeros autores para a questão do capital de giro, um ponto muito importante para a área financeira das empresas (quaisquer que sejam), por se tratar dos recursos disponíveis para a execução das tarefas e operações da empresa definido da seguinte forma por Ross; Westfield; Jordan (2000, p. 40):

A expressão capital de giro refere-se aos ativos de curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos em curto prazo, tais como pagamentos devidos a fornecedores. A administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas. Isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa.

Dentro da ideia de solucionar os problemas que são detectados nas empresas no que diz respeito à área financeira, técnicas administrativas são usadas para isso, para que os problemas possam ser corrigidos desde que esta área seja devidamente acompanhada do modo como é dito por Neto; Silva (1997, p. 35): “A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários.”

Com isso, fica evidente que algumas empresas prestadoras de serviços possuem qualidade e conquistam um grande número de clientes por este ponto, porém quantidade de clientes ou procura não é capaz de mostrar o que se passa dentro da área administrativa e da área financeira, dessa forma tem-se que muitas empresas passam por certos problemas por conta da desorganização administrativa em que se encontram muitas vezes de ordem financeira por falta de cuidado, atenção e técnicas específicas como orçamentos, relatórios e outros quesitos que merecem ser avaliados e organizados depois de detectados com clareza quais os problemas, para posteriormente sanar os mesmos com as melhores técnicas e ferramentas de acordo com o tamanho da empresa.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa abordada para o estudo é a Azie Turismo, uma empresa que atua no ramo de turismo e transporte de passageiros, pertencente à classe do Simples Nacional, que foi criada em novembro de 2016 por Anselmo Azie Correia, que também é o único responsável pela administração. A mesma situa-se na cidade de Ponte Alta- SC.

Seu início se deu no mesmo ano em que ocorreu a compra de um ônibus de 46 lugares e que passou a fazer viagens semanais para diversos destinos, dentro e fora do estado. No ano seguinte, foram adquiridos mais dois ônibus de 42 lugares cada, porém por motivos diversos, um foi vendido meses depois. Sua última aquisição foi em janeiro de 2019, com a compra de um Van para a demanda de serviços com menor quantidade de passageiros. A empresa é familiar e de pequeno porte e seus trabalhos são desempenhados somente pelas pessoas da própria família, sem contratação de demais funcionários.

O serviço prestado é somente o de turismo e transporte de passageiros de diversos públicos em sua maioria regional que tem conhecimento da em-

presa ou que já é fidelizado na mesma. Sendo estes públicos: crianças, jovens, adultos ou idosos, para eventos, festas, encontros religiosos, pacotes turísticos, passeios, etc. Fornece serviços para pessoas ou grupos que se organizam e contratam o transporte, como por exemplo, igrejas, empresas de viagens e turismo, grupos de CTG, prefeituras da região (por meio de licitações) e outros. Os principais concorrentes da Azie Turismo são a empresa Skala Turismo de Correia Pinto- SC e a Capital Tur de Curitiba- SC, que são as mais próximas, dentre outras de cidades mais distantes.

Seus principais fornecedores são as instituições que executam as manutenções provisórias ou emergenciais, as de vistoria veicular, empresas de fornecimento de peças e acessórios e por fim a empresa terceira que efetua todos os trabalhos referentes à contabilidade da empresa.

Com todas as observações in loco realizadas na Azie Turismo foram detectados alguns problemas relacionados com a desorganização das atividades administrativas, elencados a seguir:

- Desorganização administrativa: muitas tarefas referentes aos compromissos administrativos como pagamentos de contas, boletos, impostos, taxas e demais atividades rotineiras não são organizadas, agendadas ou anotadas para se ter uma noção clara de tempo e programação para seus pagamentos, sendo que estes ocorrem sempre em cima da hora, na correria, podendo atrasar, ou seja, a empresa “não conhece agendas”.
- Ponto de equilíbrio: não há na empresa a análise custo-volume-lucro adequada para que a mesma possa ter uma noção de como andam os faturamentos, o que acontece é que a empresa simplesmente presta os serviços da melhor maneira possível, recebe, paga as contas referentes ao serviço prestado e deposita o que sobrou, não é avaliado com precisão o que foi gasto (custo), com a quantidade de serviço prestado (volume) e o que sobrou disto (lucro).
- Ausência de orçamentos: uma falha muito grande encontrada foi o desmerecimento dado aos orçamentos, principalmente quando se trata de orçamentos relacionados às manutenções, consertos, despesas ou compras de peças para os veículos usados, não são feitas comparações de preços entre os vários fornecedores disponíveis, optando pelo primeiro da lista que pode vir a ser o mais caro.
- Relatórios: não é efetuado nenhum tipo de relatório, seja de custo, gerencial, de despesas, de desempenho ou econômico. Isso principalmente pelo fato de faltar tempo ao administrador que deixa este tipo de atividade para trás, assim não há avaliações e noções claras e precisas em relação ao que anda acontecendo com a saúde da empresa, nem mesmo o administrador consegue saber como anda o negócio e se no final de um ano de exercício obteve lucro ou prejuízo.
- Capital de giro: outro ponto de falha que pôde ser identificado na empresa é com relação ao capital de giro e sua administração, pois o que acontece é que o administrador, assim como nos pontos acima descritos, não faz planejamentos

para os gastos operacionais que são necessários durante o período de exercício, somente usa o que tem disponível em caixa para as operações, mas não efetua cálculos de previsão ou planejamento para determinar uma quantidade de capital de giro necessário aproximado, ocorrendo que muitas vezes necessita de empréstimos temporários.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em estudo, o primeiro ponto a ser levado em consideração é a questão da detecção dos problemas que a mesma possui porque são inúmeras as falhas. Isso se dá pelo fato de que a administração não dá atenção para suas questões administrativas, a desorganização é muito grande neste setor, já que de acordo com Bethlem (2009, p. 158): “As previsões, como análises dos fatos presentes, se baseiam em fatos e informações: se temos problemas nas análises, pela dificuldade de obter, observar e interpretar as informações, maiores serão os problemas com as previsões de eventos futuros.”

Desse modo, o que deve ser feito na empresa em análise é iniciar um processo de obtenção de informações mais adequado, recolhê-las e analisá-las com atenção para que dessa forma possa ser verificado quais os problemas que ocorrem e que depois de identificados, podem ser procuradas as melhores soluções para os mesmos. Uma dessas formas se dá por meio dos relatórios, estes referentes a todas as áreas, tarefas e atividades possíveis dentro do tamanho da empresa, relatórios como, por exemplo: de atividades operacionais, de desempenho financeiro, desempenho contábil, de lucros, de custos e despesas, de desempenho de funcionários e de crescimento da empresa.

Outro ponto de falha encontrado na empresa em questão é justamente a falta de relatórios feitos pela administração e para a mesma, já que os mesmos não são realizados, nem mesmo os mais simples e rápidos. Este quesito é defendido por Welsch (1983, p. 308):

Todas as empresas, independentemente de seu tamanho, possuem exigências de relatórios envolvendo todas as categorias [...]. Nas pequenas empresas, as necessidades básicas podem ser em grande parte atendidas por um único relatório geral. Entretanto, à medida que aumentam o tamanho e a complexidade da empresa, há necessidade de crescente segmentação dos relatórios [...]. À medida que uma empresa se modifica e cresce, o sistema geral de relatórios financeiros deve ser adaptado para atender as novas necessidades.

Com o uso de relatórios podem ser obtidas informações mais precisas e completas sobre alguns assuntos da empresa, sejam eles de desempenho, re-

sultados financeiros, lucros, despesas e custos, desenvolvimento e crescimento empresarial, dentre outros que sejam relevantes, ajustando-os e ampliando-os conforme a empresa cresce e aumenta suas atividades e complexidade. Os relatórios permitem que a empresa e principalmente o administrador possa observar e acompanhar exatamente o que ocorre, assim simplifica as informações e quais as atitudes que devem ser tomadas para melhorar pontos e falhas.

A empresa em questão também não possui o costume de realizar orçamentos para compras de peças, manutenções, revisões e outras tarefas inerentes aos veículos de trabalho que são necessários e pode faltar, o que acontece é que se realiza com a primeira instituição que aparece, sem fazer orçamentos e comparações para então escolher a opção mais em conta, segundo Sanvicente; Santos (1995, p. 24):

É indispensável que a alta cúpula administrativa da empresa apoie a utilização do sistema em seus vários aspectos. Desse modo, estaremos esperando que a alta administração entenda a natureza e os elementos básicos da elaboração de orçamentos, esteja convencida de sua utilidade para a empresa – afinal de contas, trata-se da formalização dos procedimentos de planejamento e controle das operações anuais – e mostre-se disposta a empregar toda a sua atenção e os recursos da empresa para o bom andamento dessas tarefas.

Se fosse dada a devida importância para os orçamentos e a companhia entendesse a necessidade dos mesmos, muitas despesas seriam diminuídas com escolhas mais assertivas, isso porque com comparações poderia ser optada pela prestadora de serviço com menor custo e maior qualidade encontrada, principalmente com as que possuem mais concorrentes. Os orçamentos diminuem as despesas e os custos acarretando assim em um lucro final maior, pois uma empresa de transporte e turismo tem custos muito elevados para se manter dentro das leis e das exigências do setor, dessa forma quanto mais reduzidos os custos de operações (mesmo que em pequenas coisas), maior se torna a receita em longo prazo.

Na empresa em análise, outro ponto que merece destaque está relacionado com o capital de giro, isto porque não trabalha com uma quantidade muito grande em caixa para as suas atividades, por vezes esse capital muito baixo leva a mesma a recorrer a empréstimos temporários (para dois ou três meses) para a compra de combustível, pagamento de boletos, taxas e impostos ou para manutenções e compras. Para Santos (2001, p. 26):

O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. [...] Elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Todavia, capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa.

Na organização em questão, se efetuado um cálculo da quantidade adequada e necessária de capital de giro que é preciso para suas operações e atividades administrativas, fica muito mais fácil organizar as contas e os pagamentos que precisam ser feitos e aniquila ou pelo menos diminui a necessidade de empréstimos temporários para estas funções.

Por fim, cita-se o último ponto de falha da empresa estudada, o ponto de equilíbrio, ou melhor, a falta do mesmo. Não se tem uma análise ou a determinação do ponto de equilíbrio com o qual a mesma trabalha, é sabido de maneira superficial qual é o custo total de uma viagem ou frete, quanto é cobrado e quanto é gasto, assim a empresa opera fazendo um preço, recebendo, pagando-se as contas e depositando-se o que restou. Segundo Bornia (2010, p. 75):

Mudanças no preço de venda, nos custos fixos ou nos custos variáveis alteram o ponto de equilíbrio. Se o preço de venda do produto aumentar, a receita será maior e o ponto de equilíbrio serão menores [...]. Se os custos fixos ou as variáveis crescerem, o ponto de equilíbrio será deslocado para cima [...].

Assim, tem-se que o ponto de equilíbrio varia muito de acordo com os custos (fixos e variáveis) que como já dito podem ser diminuídos, e também com a quantidade de vendas. No caso da empresa em questão, seria a quantidade de serviços contratados. Dessa forma se efetuada uma análise e um cálculo do ponto de equilíbrio, seria possível saber qual é o custo real dos serviços, quanto é o lucro ao final e principalmente se a empresa está operando positivamente ou não. Também possibilitaria que a mesma pudesse encontrar um valor adequado para prestar os serviços, sem ser abusivo para os clientes e que possibilite uma margem de lucro. Em outras palavras, seria encontrar o ponto de equilíbrio ideal para o momento, lembrando que ele varia de acordo com os custos e as receitas e necessita ser constantemente calculado.

5 CONCLUSÃO

O estudo apresentado trouxe o caso de uma empresa de transporte e turismo que presta um serviço de ótima qualidade, conquistando e fidelizando muitos clientes cada vez mais, mas que por outro lado tem sua área administrativa e financeira deixado a desejar por conta de diversos problemas e falhas que necessitam ser solucionados.

Constatou-se que o que ocorre em primeiro lugar é desorganização administrativa, onde muitas das tarefas são desempenhadas sem nenhuma ordem ou planejamento, o que posteriormente acarreta na falta de relatórios e de orçamentos que poderiam oferecer auxílio em diversas ocasiões. Também há exclusão do ponto de equilíbrio e da determinação do capital de giro.

Concluiu-se que a solução principal é a organização destas áreas para facilitar a execução e o desempenho das atividades. Depois disto, a melhor opção é passar a implementar e utilizar de maneira permanente todas as ferramentas que (acima citadas) estão excluídas da gestão atual, pois somente assim pode-se aniquilar os problemas existentes.

Com a realização do trabalho apresentado foi possível identificar dentro da administração da empresa quais eram os principais problemas que faziam o desempenho da mesma permanecer travado e assim buscar as soluções mais adequadas. Dessa forma obteve-se um maior conhecimento sobre como observar atentamente e identificar tais questões e quais as ferramentas úteis podem e devem ser utilizadas.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos:** aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico:** criação e gestão de pequenas empresas. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial:** planejamento e controle gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1994.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

NETO, A. A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações:** introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, J. P. da. **Análise financeira das empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WERNKE, R. **Gestão financeira:** ênfase em aplicações e casos nacionais. 1. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE PESSOAS NA ÁREA DA BELEZA PARA UMA MICRO EMPRESA FAMILIAR

¹Robson de Lima

²José Correia Gonçalves

³Franciele Vieira Castanha

⁴Iria Catarina Queiroz Baptista

RESUMO

Este artigo apresenta fatores que influenciam no desenvolvimento de uma microempresa familiar, na área da Beleza, tem como o treinamento seu principal fator de melhoria. No cenário atual é difícil manter micro e pequenas empresas, competitivas, principalmente na área da beleza, é necessário manter-se constantemente atualizado. O objetivo foi analisar os pontos que necessitam de melhorias e mudanças e qual caminho realizar para solucionar essas adversidades, e o impacto da carência de treinamentos. Os resultados mostram a possibilidade de melhorar a cultura organizacional da empresa, implementação de treinamentos em todos os setores da empresa. Posteriormente, foram propostas algumas sugestões de melhoria como avaliações de desempenho periódicas e investimentos em treinamentos. Por meio da análise dos dados apresentados, pode-se verificar a importância do treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas em uma organização. Esta ferramenta pode ser o diferencial para alcançar a vantagem competitiva, pois prepara o colaborador para enfrentar um mercado que vive em constante mudança, cada vez mais competitivo e desafiador para as organizações. As principais metodologias utilizadas foram, pesquisas bibliográficas, entrevistas informais e observações in loco.

Palavras-chaves: Desenvolvimento. Treinamento. Melhoria.

ABSTRACT

This article presents factors that influence the development of a family micro-enterprise, in the area of Beauty, training is its main factor for improvement. In the current scenario it is difficult to it keep micro and small companies, com-

¹Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: franciele.castanha@gmail.com

⁴Doutora. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.iria.queiroz@unifacvest.edu.br

petitive mainly in the beauty area, it is always necessary to it keep constantly updated. The objective was to analyze the points that need improvements and changes and what path to take to solve these adversities, and the impact of the lack of training. The results show the possibility of improving the company's organizational culture, implementing training in all sectors of the company. Subsequently, some suggestions for improvement were proposed, such as periodic performance evaluations and investments in training. Through the analysis of the data presented, it is possible to verify the importance of training and development in the management of people in an organization. This tool can be the differential to reach the competitive advantage, because it prepares the collaborator to face a market that lives in constant change, each time more competitive and challenging for the organizations. The main methodologies used were bibliographic research, informal interviews and on-site observations.

Key words: Development. Training. Improvement.

1 INTRODUÇÃO

Devido uma concorrência corporativa exigente e dinâmica, progressivamente as empresas procuram aspectos que possam demandar a fim de estabelecer e manter a incessante capacitação das pessoas que executam suas demandas, objetivando torná-las eficazes, eficientes e efetivas nas funções que exercem, promovendo assim, um rendimento positivo.

O tema abordado neste trabalho são fatores de desenvolvimento e a capacitação é colocada sob um tempo estabelecido, por resultado, a organização terá retorno positivo, posto que aplicando o treinamento de novas práticas desejadas pela organização, faz-se com que a equipe se sinta integrada e interessada a participar de forma voluntária das propostas da organização.

O presente trabalho tem como justificativa a importância do treinamento para obtenção de uma empresa altamente competitiva e se manter atualizada frente a seus concorrentes.

O objetivo geral deste artigo é mostrar a importância do treinamento dos colaboradores para uma microempresa de sucesso. Os objetivos específicos estão voltados à dificuldade dos gestores em capacitar seus colaboradores, e intensificar a qualidade do atendimento como um tema essencial, propor melhorias na capacitação, valorizar o sistema e eliminar dúvidas existentes e também analisar as necessidades de treinamento em que a organização precisa se adaptar.

As metodologias utilizadas para elaborar este trabalho foram pesquisa bibliográfica, envolvendo o tema abordado, conversas informais com colaboradores, observações in loco e pesquisa de campo.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico, buscando na literatura conceitos de diferentes autores, para melhor compreender o tema

e sua aplicabilidade na empresa em estudo. O capítulo 3 traz um breve histórico da instituição onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas, na sequência do trabalho são evidenciados os problemas encontrados na organização e, por fim, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas estão em constantes mudanças buscando acompanhar o processo de evoluções tecnológicas, devido essas circunstâncias as empresas investem treinamento de seus funcionários, segundo Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001, p. 219): “O treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando a mantê-las permanente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas.”

O treinamento dos funcionários deve ser realizado com um espaço de tempo amplo, para Andrade; Abbad; Mourão (2006, p. 543): “Muitos projetos de treinamento fracassam exatamente porque não é dado o tempo necessário aos aprendizes para praticarem aquilo que estão aprendendo.”

A compreensão do conhecimento varia de um funcionário para o outro, do profissional experiente para aquele que acabou de ser contratado. De acordo com Ribeiro (2019, p. 127):

Quando a empresa contrata um funcionário, é de se esperar que seu ritmo de produção seja menor quando comparado a um funcionário mais experiente, e presume-se que o tempo necessário para que conclua sua tarefa seja menor cada vez que o serviço for realizado. Essa habilidade para executar novas tarefas vai aumentando até se estabilizar em um patamar superior, representando o limite do executante.

O treinamento da ênfase na aprendizagem através de seus recursos humanos, Treff (2019, p. 83) destaca que:

O principal objetivo dos programas de treinamento e desenvolvimento passou a ser a melhoria do desempenho organizacional, isto é, tornar a empresa mais competitiva em relação aos seus concorrentes. Dessa forma, é possível focar no desenvolvimento/aprimoramento das competências individuais, visto que quanto mais competentes forem as pessoas, melhor desempenharão seus papéis/atividades, com foco no desenvolvimento organizacional.

Hoje em dia o treinamento é indispensável nas empresas modernas nas conquistas de seus objetivos, para Reichel (2008, p. 79): “As competências individuais são as capacidades de cada um deve reunir para realizar um trabalho com suces-

so. O estilo de gestão passa a ser voltado para a condução de pessoas por meio de liderança renovada, impulsionada e com a figura de um treinador apoiador.”

Nesse contexto tornou essencial que as empresas tenham vantagens sobre seus concorrentes, Demo (2005, p. 92) esclarece que:

De início, é interessante esclarecer que o desenvolvimento é mais abrangente que o treinamento específico para o trabalho e a tarefa. Mais que treinar os colaboradores em habilidades específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, a organização deve primar pelo seu constante crescimento pessoal e profissional. A ação de desenvolver já da ideia de continuidade e a atualização de conhecimento é imprescindível nos dias de hoje.

No ambiente do trabalho os conhecimentos adquiridos tornam o profissional mais qualificado, sendo assim Chiavenato (2010, p. 64) enfatiza que: “O treinamento é importante para a empresa e para o funcionário porque proporciona excelência do trabalho, produtividade, qualidade, prestação, correção, utilização correta do material e, sobretudo, gratificação pessoal pelo fato de ser bom na aquilo que faz.”

O treinamento prepara o colaborador para aperfeiçoar o desempenho no cargo que exerce atualmente, contribui para um melhor desempenho da empresa. Dessa forma, fica claro que:

Encaramos que o processo de aprendizado passa por diferentes etapas, mas no caso da construção de um plano de desenvolvimento podemos ter ações de aprendizagem de diferentes naturezas agindo de forma sinérgica e permitindo que a pessoa alcance seus propósitos de desenvolvimento e de contribuição para a organização ou negócio. (DUTRA, 2018, p. 168).

O treinamento nada mais é do que o processo pelo qual se adquire habilidades ou conhecimentos e através do estudo ou ensino e depende somente do esforço de cada indivíduo. Conforme Silva (2015, p. 57): “Aprendizagem é o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento a respeito do seu meio ambiente e de suas relações ao longo de suas vidas.”

O conceito de treinamento está agregado aos conceitos de educação e desenvolvimento, o que remete um do outro, é a prescrição a que se presta a ação educacional a ser analisada. Segundo Boog; Boog (2006 p. 68): “Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com o conseqüente desenvolvimento, por parte do indivíduo, de atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.”

As empresas estão migrando o pensamento sobre treinamento como despesa e passam a visualizá-lo como meio de gerar resultados progressivamente mais otimizados, acarretando o seu crescimento. Conforme Milkovitch; Boudreau (2010, p. 340):

Subsiste uma crescente convicção de que os investimentos em treinamento estão associados à proliferação da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que inovam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior rendimento se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

De acordo com as citações acima, capacitar os colaboradores podem minimizar os retrabalhos e perdas, assim podendo potencializar os ganhos da empresa. Considerando estas perspectivas Dessler (2003, p. 154) afirma que: “Depois de determinar as necessidades de treinamento dos funcionários, de gerar a percepção de necessidades e de estabelecer os objetivos do treinamento, um programa de treinamento pode ser projetado e implementado.”

A falta de conhecimento da empresa sobre seus colaboradores e a necessidade, de treinamento e desenvolvimento de pessoas pode afetar diretamente na economia da organização. As ferramentas para melhorar o desempenho, competências e habilidades dos profissionais, quando cada um sabe o seu papel dentro da organização, se tornam um ambiente mais organizado e os colaboradores trabalham em sintonia e comprometidos, contribuindo assim para o sucesso e desenvolvimento da empresa. Todas as organizações sofrem com um mundo cada vez mais competitivo e mutável, tanto as grandes organizações quanto as microempresas, projetando a necessidade de um sistema de treinamento que torne os funcionários preparados a lidar com os desafios da inovação e da competitividade do mercado atual.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

O salão Sandro Damião Hair Design. Atua no setor da beleza um setor que mais cresce no Brasil, desenvolvendo tratamentos capilar, maquiagem e estética para que seus clientes possam se sentir com a estima elevada, através dos serviços prestados.

O salão Sandro Damião Hair Design é uma empresa familiar, e está no mercado de beleza desde o ano de 1990, uma grande trajetória, destinada a trazer ao dia-a-dia de cada pessoa, um pouco mais de lazer e bem-estar.

Atualmente o salão Sandro Damião Hair Design está situado bem no centro da cidade de Lages, em frente ao tanque um dos pontos turísticos mais apreciado e visitado da cidade. Oferece atendimento personalizado, trabalha com as melhores e mais vistas marcas do mercado mundial, além de um ambiente aconchegante e requintado, para oferecer maior qualidade e satisfação em seus serviços prestados.

A empresa tem cerca de 12 funcionários cada um tem uma especialização em sua área de atendimento, se destaca no mercado com tratamentos

capilares, estética e também venda de pacotes do dia de noiva onde são feitos todos os serviços para a mesma sair pronta no dia do casamento. A empresa estudada tem como os seus principais clientes, os moradores da cidade de Lages, mas também tem clientes das cidades vizinhas.

Os principais fornecedores da empresa são representantes de produtos, L'Oréal, Keunê, Aneethune e Truss.

Os principais concorrentes são outros salões de beleza próximos ao centro, destaca-se: Hugo Cesar Salão, Donna Studio, Leia salão e Todalinda.

Foram feitas observações in loco, onde constatou-se alguns aspectos negativos relacionados ao desenvolvimento da empresa, assim sendo:

- Gestão despreparada: pois há poucos investimentos em treinamentos e não tem perspectivas de melhorias.
- Remuneração inadequada: os salários são baixos pelo trabalho realizado, pelos profissionais referentes as outras empresas do mesmo segmento.
- Sem oportunidade de crescimento: pois a empresa é muito pequena e familiar, não há oportunidade de crescimento.
- Funcionários desmotivados: a empresa não dá suporte necessário aos seus funcionários, que acabam realizando seu trabalho desmotivados.
- Falta de treinamento: a empresa não costuma realizar treinamentos com frequência a seus funcionários.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A organização em análise refere-se à uma microempresa familiar na área da beleza, tem como a principal fonte de renda, os serviços prestados aos clientes, como tratamentos capilares e tratamentos estéticos, de acordo com estudos feitos na organização alguns serviços estão sendo aplicados de forma incorreta ou até mesmo não sendo realizados, pois a remuneração dos colaboradores é baixa e os mesmos trabalham desmotivados, sem uma perspectiva de crescimento. Destaca Dutra (2018, p. 196) que: “A forma mais importante de concretizar a valorização da pessoa pela organização é a remuneração, que é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa.” Uma forma para resolver esta situação seria proporcionar um salário melhor, com benefícios melhores, motivaria os colaboradores a desenvolver seu trabalho melhorando o desempenho da empresa em questão.

Fica claro que na instituição em estudo é a falta de reconhecimento salarial por parte da empresa sobre seus colaboradores afirma Vergara (2000, p. 48): “É natural o ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve.”

Sugere-se que a organização em análise que mude sua postura quanto ao pagamento de seus colaboradores, oferecendo condições mais rentáveis, como um salário fixo por mês, seria uma ótima saída, pois comprometeria o funcionário a vir trabalhar todos os dias, elogios partindo dos gestores ajudaria a motivar seus funcionários desenvolver seu trabalho.

Na empresa em estudo dificilmente promove seus colaboradores, visto que se trata de uma empresa familiar onde os donos exercem a maioria das funções, e os contratados são apenas auxiliares, exercem a mesma função sem oportunidade de crescimento, mas, cabe ressaltar que:

Um dos aspectos mais importantes nas recompensas pelo trabalho é a perspectiva de carreira em uma organização. Embora esta seja considerada uma recompensa não financeira, sua estruturação está intimamente ligada à distribuição de níveis de qualificação, complexidade e responsabilidade na atuação das pessoas, e estes são representados nos diversos modelos de remuneração, seja por meio de seqüência de cargos, seja por acúmulo de habilidades, seja por desenvolvimento de competências. (ORSI, 2015, p. 35).

Para solucionar esta situação, a empresa em questão deve dar mais oportunidade aos seus colaboradores, ter um planejamento com um plano de cargos, onde através das suas experiências e a habilidades possam subir de nível na organização.

Há grande maioria dos funcionários da empresa acredita realmente que não precisa aprender mais nada, não acreditam em novos desafios, e reagem de forma negativa as mudanças. Boog; Boog (2006 p. 68) comentam que:

O sentido da aprendizagem é definido pelas necessidades e pelos objetivos do indivíduo (ou grupo) que se relacionam a desejos, que interpretam, formam conceitos e testam suas implicações. Em resumo: o processo de aprendizagem é ineficiente quando os objetivos não são claros.

Neste caso o ideal recomenda-se, que a empresa em estudo estabeleça metas e treinamentos mais claros, que motivem seus colaboradores, a contribuir para melhores resultados da organização.

Pode-se observar na empresa em análise que o maior problema identificado foi a falta de treinamento da parte dos colaboradores, a empresa precisa investir mais em um treinamento adequado, tendo consciência que:

Alguns empresários ainda resistem a ideia de treinar seus empregados e parecem temer investir para treinar com receio de perdê-lo para a concorrência, preferindo recrutar no mercado funcionários com alguma experiência e treinamento. São poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. (CHIAVENATO, 2014, p. 109).

Recomenda-se que a empresa em questão ofereça treinamento, o qual deve ser reconhecido como um investimento que possibilitará a aprendizagem, para tornar a empresa mais competitiva, perante aos seus concorrentes.

Conforme mencionado no decorrer desse estudo fica claro, que o treinamento é principal causa do mal desempenho da empresa. A organização precisa, olhar seus colaboradores como uma fonte de crescimento, pois muitos dos seus lucros vêm a partir deles, e isso é uma via de mão dupla onde a empresa investe no conhecimento de seus funcionários para obter resultados melhores futuramente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi apresentado a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas como ferramenta estratégica de engajamento junto aos colaboradores, para que, a organização mantenha-se em movimento e competitiva no mercado. Empresas que valorizam o capital humano investem no treinamento e com isso conseguem melhorar a sua lucratividade e seu resultado.

A frente de um mundo cada vez mais globalizado e em constante mudança dia a dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se obter produtividade e bem-estar humano. A saída para sobreviver no mercado é aceitar que ele mudou e tem outras exigências. Em um mercado cada vez mais amplo, dinâmico e globalizado, valoriza-se os profissionais que se reinventam. Investir no funcionário vem se tornando uma necessidade para a todas as empresas. Para que uma organização esteja bem no mercado, ela precisa de funcionários capacitados e bem preparados.

Através deste estudo ficou claro que a empresa precisa alterar sua forma de trabalho e passar a qualificar seus profissionais, além de utilizar os recursos tecnológicos disponíveis para obter melhores resultados.

O estudo possibilitou diagnosticar falhas e problemas na empresa em estudo que não eram avaliados, com baixos rendimentos resultante da decorrente da falta de treinamento. A empresa busca uma forma para solucionar os pontos fracos identificados, pois é notório a necessidade de melhorar esses pontos para a empresa manter-se competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Airton. V. **planejamento estratégico em recursos humanos**: administração de empresas. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

ANDRADE, Jairo. Borges; ABBAD, Gardênia. Silva; MOURÃO, Luciana. **Treino-mento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamen-

tos para a gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Artmed, 2006.

BOOG, Gustavo; Boog, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégia.** São Paulo: Pearson, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos:** 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações:** 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento:** Curitiba: IESDE, 2008.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de pessoas:** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

SILVA, Altair José. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal:** São Paulo: Pearson, 2015.

TACHIZAWA, Takestry.; FERREIRA, Victor. Claudio. Parabela; **FORTUNA, Antônio. Alfredo. Mello. Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TREFF, Marcelo. **Gestão de pessoas:** 1. ed. Curitiba: IESDE, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA PAPELEIRA

¹Mateus Evander de Liz
²José Correia Gonçalves
³Isabel Carneiro de Almeida
⁴Joaquim Rodrigo de Oliveira

RESUMO

Este artigo mostra a importância que a inovação traz para dentro das indústrias do ramo papelero e a influência no direcionamento para as mudanças de negócio, produção ou até mesmo tecnologia. O principal objetivo deste trabalho é disseminar uma cultura de inovação dentro da empresa melhorando ainda mais o processo produtivo e tecnológico, divulgando sua importância e impactos na fábrica. Os principais resultados foram a possibilidade de melhoria na cultura organizacional dos colaboradores, praticidade da realização de atividades operacionais, intensificação no aumento produtivo e menor tempo de colaboradores exposto a riscos do processo. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa de campo, conversa informais com os líderes e colaboradores, pesquisa bibliográfica e observações in loco.

Palavras-chave: Inovação. Indústria. Produção.

ABSTRACT

This article aims at the importance of innovation, which brings to the area of paper industry, its influence towards changes in business, production, as well as in technology. The main goal of this paperwork is to disseminate an innovation culture within the companies, this way, making the productive and technological processes even better, by spreading its importance and impacts on the factory. The most important results were the possibility of an improvement in the organizational culture of employees, the practicality of carrying out operational activities, intensification in the production growth and less time for employees

¹Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Doutora. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: icarneirodealmeida@gmail.com

⁴Doutor. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.joaquim.oliveira@unifacvest.edu.br

to be exposed in the process risk. The methodologies used in this work were taken from field research, informal conversations with leaders and employees, bibliographical research, and observations in loco.

Key words: Innovation. Industry. Production

1 INTRODUÇÃO

A inovação dentro da indústria papelreira é uma forma de levar melhorias para dentro da empresa, aumentando a performance de produtividade e tecnologia na empresa em questão.

A pesquisa apresenta com profundidade o quanto é necessário para a empresa buscar conhecimento intrínseco em inovar, os quais acarretam problemas culturais organizacionais, falta de ferramentas de trabalho e ou programa que estimule a questão de inovação. Tudo isso proporciona a estagnação do processo produtivo e tecnológico da empresa, comprometendo resultados e a incerteza no mercado externo.

A inovação é a capacidade de transformar um conhecimento em negócio, aumentando a competitividade das indústrias do ramo papelreiro no seu desenvolvimento tecnológico produtivo, buscando soluções para problemas operacionais e ou oportunidades de melhoria no desenvolvimento de atividades operacionais e administrativas, assim oferecendo soluções práticas para as questões em análise.

O presente artigo tem por objetivo geral evidenciar a importância da inovação dentro da indústria juntamente com a disseminação de uma cultura organizacional inovadora, aumentando seus recursos produtivos e tecnológicos, facilitando as execuções de atividades operacionais e administrativas e buscando conhecimento externo para implementação dentro da fábrica.

Os objetivos específicos estão voltados as dificuldades dos colaboradores ao realizar análises de melhorias nas suas áreas, a finalidade é potencializar ferramentas inovadoras, com o propósito de evitar a exposição de colaboradores aos riscos operacionais, bem como a implementação de consultoria externa em quesitos de melhoria do sistema integrado produtivo.

As metodologias utilizadas para elaboração deste trabalho foram a pesquisa bibliográfica envolvendo o tema abordado, conversas informais com colaboradores, observações in loco e pesquisa de campo.

Analisar a importância da inovação presente dentro de uma fábrica é evitar falhas produtivas, o aumento de praticidade na execução de atividades que envolva algum risco de intervenção a equipamentos, utilizando a inteligência artificial e tecnologias para melhoria de processos do controle fabril, criando uma gestão e disseminando uma cultura inovadora para fabrica, levantando novas oportunidade para devidos problemas operacionais e fomentando ferramentas que auxiliem a inovar trazendo o engajamento no tema abordado.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico, buscando na literatura conceitos de diferentes autores, para melhor compreender o tema e sua aplicabilidade na empresa em estudo. O capítulo seguinte refere-se ao tema ou problema, a caracterização da empresa com breve histórico e os principais problemas encontrados durante a pesquisa. Na sequência, o capítulo pertinente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, em que serão expostos as dificuldades observados e as possíveis sugestões de melhorias para os mesmos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na indústria o assunto inovação é um fator que vem sendo aprimorado ao longo dos tempos, gerando novos aprendizados e oportunidades dentro da mesma. Conforme Faix et al (2015, p. 96):

A finalidade da inovação consiste, por um lado, em garantir e manter a capacidade de agregar valor para uma empresa em face de condições em transformação por influência do ser e modo de ser da própria agregação de valor. A finalidade da inovação, por outro lado, é proporcionar vantagem em relação a outra empresa.

Nesses critérios, existe vários métodos para se melhorar o funcionamento da inovação dentro de uma indústria. Segundo Gibson; Skarzynski (2008, p. 91):

A inovação é em grande parte, um jogo de números é preciso jogar várias sementes para fazer brotar um carvalho, inovar bens de consumo, produtos farmacêuticos, serviços financeiros ou equipamento industrial, terá de enfrentar uma aritmética inevitável são necessárias milhares de idéias para chegarmos em centena de sugestões com potencial suficiente para merecer um experimento em pequena escala. Dessas 100 experiência, somente 10 justificarão um investimento substancial e, dentre elas, somente uma ou duas terão algum êxito comercial.

Os clientes estão em uma curva ascendente em exigência, o mercado vem inovando em uma constante velocidade seus produtos e serviços. De acordo com Serafim (2011, p. 45): “[...] nos últimos anos, as empresas aprenderam também que é muito bom para os negócios quando as marcas são percebidas pelos clientes como inovadoras.”

Em busca de obter sucesso no modo de inovação, a indústria utiliza seus recursos internos e externos afim de aumentar sua performance. Possolli (2012, p. 42):

As tendências tecnológicas e de inovação podem ser monitoradas por meio da aplicação de técnicas usuais no campo da inteligência competitiva, as organizações utilizam a inteligência competitiva como uma ferramenta eficiente para identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações e oportunidade sobre o seu ambiente.

É aliado com essa ideia, que a empresa toma iniciativa para formar uma equipe multidisciplinar atuando em inovação. De acordo com Nobrega; Lima (2010, p. 32): “[...] A construção das bases do que chamamos de “Cultura empresarial Inovadora” se forma a partir dos hábitos que as pessoas adquirem ao trabalharem juntas. É o conjunto de “Historias” que essas pessoas contam sobre como resolveram (com sucesso) certos problemas no passado.”

A invenção de um produto no mercado, engloba alguns fatores essenciais para que seja eficaz; de acordo com (Paixão, 2014, p. 27): “Desenvolver novos produtos demanda investimentos em pesquisas. No entanto a maioria das organizações não possui recursos para isso e, muitas vezes acabam por imitar a concorrência, nunca conquistando uma posição de liderança no mercado.”

A indústria além de ter seus recursos internos, também podem buscar recursos externos para auxiliar em seus objetivos. Segundo Davila; Epstein; Shelton (2008, p. 116):

Inovar é uma escolha entre definições interna e externa. Entre as opções internas incluem-se o fortalecimento dos tradicionais departamentos P&D, o estabelecimento de centros de excelência, a criação de unidades separadas de negócios para a inovação e a utilização de incubadoras.

Micro e pequenas empresas as que constroem suas ideias, podem contar com auxílio de centros de inovação, para coloca-las em prática. Abraham; Bonacorci; Shelton (2010, p. 25) destacam que:

Pequenas empresas cujo princípio de criação é fundamentado em algum tipo de inovação. Se por exemplo, uma grande ideia é gerada por uma pessoa ou um grupo de pessoas que demandará algum tipo de investimento ou conhecimento de mercado, associar-se a uma incubadora pode ser uma boa opção. Uma incubadora de empresa é uma entidade que oferece condições e facilidades necessárias para que uma nova empresa sobreviva, cresça e desenvolva-se.

Os produtos vêm sendo renovados e substituídos cada vez mais rápido, a evolução já vem acontecendo no quesito de inovação. Segundo Henriques (2019, p. 58): “A partir desses fatores a empresa vai analisar qual é a melhor forma de buscar a inovação, que seja adequada à própria realidade competitiva a final, não há uma receita pronta para alcançar uma boa gestão inovadora.”

Nesse critério devem ser tomados várias iniciativas, para que consigam promover antecipadamente ciclos de ações inovadoras. De acordo com Giglio; Wechsler; Bragotto (2016, p. 155) Alertam que: “Já faz tempo que a inovação é percebida como uma das poucas alternativas, se não a única, que pode contribuir para a sustentabilidade de uma empresa.”

Os referenciais teóricos proporcionaram maior conhecimento acerca de como implementar, sustentar e ter devidas atenções que é necessário para manter dentro de uma indústria o espírito inovador, diante mão, tem-se também o impacto positivo dentro da planta fabril com novas ideias inovadoras, em busca de melhoria contínua nos processos e produtos finais.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise foi fundada em 1899, na cidade de São Paulo, pelos irmãos Klabin como uma empresa atuante no comércio, sua razão social era Klabin Irmãos e Cia. O foco da organização era a importação de papel de diversas características para escritório, comércio, banca e bancos. No decorrer dos anos a empresa teve uma grande demanda e com foco de seus fundadores expandiu-se para uma indústria. Atualmente possui 19 unidades no Brasil, dividida em 8 estados e uma na Argentina. Os estados brasileiros em que a empresa possui fábricas são Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Ceará.

Hoje a organização é a maior produtora e exportadora de papel no Brasil e líder nos mercados de papéis de embalagens multifoliados e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado, sacos industriais e recentemente sacos industriais resinados. É também a maior empresa recicladora de papel do Brasil, além de produzir e comercializar madeiras em toras. É reconhecida mundialmente como um dos mais fortes representantes da indústria brasileira, preocupada com a inovação e o desenvolvimento tecnológico para a fabricação integrada de madeira, celulose, papel e embalagens de papel.

Contando com a denominada Política de Sustentabilidade, são definidas sua missão e visão num contexto corporativo em todas as unidades do grupo. Ao longo dessas diretrizes são fomentados os cuidados e estratégias relacionados à segurança, meio ambiente, qualidade, responsabilidade social dentre outros itens fundamentais para todos os colaboradores.

A unidade em estudo está localizada em Correia Pinto, Santa Catarina, a qual foi fundada em 1969. É composta pela gerencia fabril e como suporte dela as coordenações: Máquina de Papel 16, Máquina de Papel 23, Recuperação Química, Utilidades, Fibras e Cavacos, Segurança do Trabalho, Desenvolvimento de Processo, Qualidade, Manutenção, Centro de Soluções.

Seus principais fornecedores são Solenis, Archroma, BASF, Albany, Voith, Valmet, Andritz, Florestal e madeireiras. Seus clientes são Klabin Lages, Klabin Argentina, sendo o seu papel Kraft vendido também para o mercado externo para: Estados Unidos, México, Chile e Europa, dentre outros. Já seus principais concorrentes são as empresas no ramo de papel, Celulose e embalagens Mondi, Iguazu, Trombini e Tedesco.

Conforme constatação in loco foram observados alguns problemas dentro do processo e na gestão no que diz respeito à inovação, sendo eles:

- Cultura: na empresa em questão a cultura organizacional, de modo geral, ainda não envolve significativamente a importância de inovar o processo, acarretando em sua estagnação e perdas no meio produtivo.
- Ferramentas/estratégia: verificou-se a deficiência de ferramentas para estratégias de inovação, que impacta diretamente na empresa em aspectos de planejamento e desenvolvimento comercial, perdendo espaço no mercado externo.
- Planejamento: ausência de planejamento via gerência para melhoria dos processos da fábrica, onde se encontra um grande déficit em inteligência artificial, inovação de um produto final e/ou reaproveitamento de matérias primas.
- Pesquisa: falta de aperfeiçoamento e pesquisa faz com que a empresa continue no cultivo das mesmas ideias, consequentemente permanecendo com a mesma sistemática de desenvolvimento.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em análise foi identificado que a cultura de inovação deixa a desejar, considerando vários fatores, dentre eles o engajamento da liderança em estimular os colaboradores para que possam contribuir na melhoria do processo. Conforme Lata; Zimmer (2016, p. 25):

Os processos de gestão da inovação pressupõem forte integração entre as áreas da empresa, pois são necessários esforços de departamentos e divisões distintas para desenvolver uma nova ideia e colocá-la no mercado. [...] as empresas dispõem de um processo sistemático de gestão em inovação, esse processo de gestão da inovação promove e cria as condições adequadas para que ocorram ideias e projetos inovadores de forma contínua e permanente.

Uma das maneiras mais eficaz para que possa elevar o nível da inovação dentro da empresa em questão, é tomar algumas medidas com objetivo de envolver todos os colaboradores, visando não somente o horário administrativo, mas também os turnos da empresa, utilizando canais práticos e acessíveis de comunicação, divulgando um programa de inovação para que colaboradores depositem suas ideias inovadoras, criando um comitê de inovação, que se pos-

sa validar as mesmas. E como reconhecimento aos participantes do programa, distribuir brindes a todos que participaram do programa, criando assim uma sistemática na empresa para elevar a cultura.

Um gerente às vezes não tem um norte de como começar inovar com o sua equipe, muitas vezes deixam a missão para pessoas de extrema competência, mas que nunca tiveram contato ou que também não sabem por onde começar esse trabalho. Segundo Campos; Santos; Donadon (2017 p. 5):

A aquisição de outros conhecimentos externos, dentre eles: Patentes, invenções não patenteadas, licença, know-how, marcas registradas, serviço de consultoria e acordos de transferência de tecnologia. Aquisições externa de software tem como finalidade a inserção de novos produtos ou processos aperfeiçoados.

Levando em consideração o conhecimento dos colaboradores internos da empresa em questão, muitas vezes é preciso o auxílio especializado no assunto, para que se possa começar a implementação da inovação dentro da mesma, tendo assim um tempo de monitoramento para ver como reage a empresa, dentro das novas instruções, caso tenha sido eficaz a consultoria saberá como aplicar o método correto, para que a indústria consiga dar futuramente seus passos sozinhos.

Na empresa em análise, sugere-se como melhoria ter um pequeno centro de pesquisa focada no processo fabril onde os colaboradores possam estudar a longo prazo futuras tendências no mercado e até mesmo melhorias dentro da fábrica no processo, após identificações levantar registros onde possa ser inovador e trazer benefícios a empresa e aos colaboradores, deixando as coisas mais acessíveis para os mesmos. De acordo com Gibson; Skarzynski (2008, p. 73):

Nossa experiência mostra que o modo mais eficaz de começar a construir a base para insights capazes de inspirar a inovação é envolver um grupo central de pessoas que representem uma fatia diagonal da empresa, ou seja, funcionários de todas as áreas da organização que reflitam a diversidade de pensamentos, Assim a equipe trabalha na descoberta usando uma das lentes perceptivas, equipados com um conjunto de ferramentas para ampliar a mentalidade.

Ter esse centro de pesquisa dentro da empresa em questão, seria um ganho focado para a inovação obtendo-se responsáveis dedicados somente a melhoria do processo e buscando oportunidades de inovação naquilo que já não está tendo um retorno desejável dentro da indústria. A empresa em estudo é da década de 60, tem bastante oportunidade de melhorias nos quesitos de estruturas organizacional (indústria 4.0), otimizando e tornando o ambiente mais

laboral, acompanhando as linhas de produção industrial.

Para mudar a imagem da empresa em estudo, e trabalhar em prol da inovação da mesma, obtendo-se oportunidades de implementação da indústria 4.0, interações de máquinas com o computador, caso haja algum problema a chance de erro é muito grande pois não tem recursos que auxiliam nas tomadas de decisão e/ou que mostre a causa geradora do mesmo. Ainda existem muitos maquinários e/ou válvulas de processos, que precisam de intervenção do homem para que possa operá-las, expondo-os a riscos. A interação da inteligência artificial presente na indústria ajuda a resolução de problemas e velocidade nas demandas internas. Para Ferreira; Paula (2018, p. 5):

As possibilidades proporcionadas pela Indústria 4.0 geram recursos poderosos para aumentar a velocidade de computação, sensores e soluções para os negócios. Anteriormente a esta revolução, os processos de resolução de problemas contavam com uma baixa complexidade e eram focalizados na resolução de um único problema existente na totalidade dos sistemas. Atualmente, os sistemas criam soluções capazes de identificar áreas de maior ou menor desempenho.

A empresa em questão para se manter, necessita adequar-se dentro dos padrões e exigências do mercado. A indústria 4.0, é uma inovação de alta performance que abrange todas as áreas da indústria, contribuindo fortemente nas tomadas de decisões, produção, velocidade, inteligência artificial e etc. Devido a isso conseguiu-se melhorar o processo e fazer a entrega do produto com qualidade, atendendo a expectativa do cliente e mantendo a fidelidade. Conseguindo identificar falhas ser rápido nas decisões contando com a tecnologia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou como tema principal a importância da inovação dentro da indústria, o significativo ganho de disseminar uma cultura organizacional inovadora acarretando em uma aptidão de gerenciar problemas operacionais e estímulo dos colaboradores em aprimorar-se de melhorias em suas devidas áreas.

Esta pesquisa evidenciou que embora a empresa estudada possua um avanço na gestão, existem oportunidades de melhoria, pois a cultura organizacional ainda não entende a grande importância e benefícios de inovar. De antemão fica visível a necessidade de realizar um planejamento onde haja a abrangência de toda fábrica no assunto inovação, realizando um programa formal, onde estimule colaboradores a dar sugestões de melhorias e investimentos em pesquisas dentro do processo fabril, agregando resultados positivos e uma permanência competitiva no mercado.

A pesquisa realizada permite concluir que é necessário manter o foco na cultura organizacional e em melhorias operacionais tecnológicas para que a empresa possa realizar ações que visam agregar resultados positivos para organização e desenvolvimento da mesma, esses são os componentes essenciais. Valorizar e estimular os colaboradores é necessário para a criação de novas ideias que irão combater causas e agir preventivamente nos problemas, consequentemente com um maior ganho para empresa em questão

O estudo possibilitou uma grande experiência, aliando teoria e prática, ao maior conhecimento sobre a inovação presente na empresa em estudo. A observação de problemas e a busca de possíveis melhorias viabilizou uma maior compreensão sobre a área oportunizando como aplicar e manter uma metodologia suas ferramentas, as dificuldades envolvidas e os ganhos significativos ao produto final.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Márcio; BONACORCI, Ricardo; SHELTON, Robert. **Explosão da inovação**. São Paulo: Epse, 2010.

CAMPOS; Marcel Groppo de; SANTOS, David Ferreira Lopes; DONADON, **Andreis Beneli. Impactos dos investimentos em inovação na indústria brasileira**. Ponta grossa: Unesp 2017. Virtual Books, Disponível em: < <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi> >. Acesso em: 10 out. 2020.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FAIX, Werner G. et al. **Qualidade da inovação**. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Sarah Cristina Ribeiro; PAULA, Germano Mendes de. **Os primeiros impactos da indústria 4.0 sobre o setor de papel e celulose**. Uberlândia: III Enej, 2018: Virtual Books, Disponível em: < pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com >. Acesso em: 10 out. 2020.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. **Inovação prioridade nº1**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIGLIO, Zula G.; WECHSLER, Solange M.; BRAGOTTO, Denise. **Da criatividade à inovação**. São Paulo: Papyrus 2016: Virtual Books, 2000. Disponível em: < <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/38875/pdf/0?code=8jdRcc3ZW/l2Z+RDM5s5Uxq3bQk3+/0BBV1pwbB64p7GV2utFIVqvUJ766SgJB+oD7vyYmf+qZjdmX4fgqjgm> >. Acesso em: 26 set. 2020.

HENRIQUES, Silvana H. **Gestão da inovação e competitividade**. São Paulo: Pearson, 2019: Virtual Books, 2019 Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183_207/pdf/0?code=3JIOFngVuHcnbAP6sgfH/OvLI-mkJgRKXVXz1pv7H8ao185KzWxjSTT6C7GU5nKvbYERWTxfZ6oM2OXioNSTRg>. Acesso em: 26 set. 2020.

LATA, Cristiane Mitsuê; ZIMMER, Paloma (Org.). **Inovação em rede**: como inserir sua empresa no ecossistema de inovação. 1. ed. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2016.

NOBREGA, Clemente; LIMA, **Adriano R. Innovatrix**: inovação para não gênios. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

PAIXÃO, Marcia V. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2014: Virtual Books, 2014 Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22491/pdf/0?code=VQbw01xlL8dQcxhzRtnKihAy8HR0r+dJhpM5Tx1px5qqjfUOceM6Q6JC668xPZ+TZ7EGHS9vfyNn3vuBotP3w==>>. Acesso em: 26 set. 2020.

POSOLLI, Gabriela E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2012: Virtual Books, 2012 Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/601_3/epub/0?code=Ri7RBU6uhxrfsJQfQ/gHxHuwmedS9DN9ocLEYKJeEevMC7hkQGexa42HI5rElc3JuhlQgYpi9WK+gyay90LiDA>. Acesso em: 26 set. 2020.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA AGRÍCOLA

¹Kátia Ribeiro Lopes

²José Correia Gonçalves

³Afonso Alberto Fernandes de Oliveira

⁴Marlene Fernandes

RESUMO

Este artigo refere-se à influência da gestão estratégica para o bom funcionamento de atividades em uma empresa agrícola. Tendo como objetivo principal buscar o êxito em suas obrigações empresariais, visando adotar meios da otimização das operações realizadas, analisando os fatores-chaves para seu melhor desempenho. Os principais resultados foram a possibilidade de melhorar a execução das ferramentas que compõe a gestão estratégica, investigando todo e qualquer fator de risco nas decisões tomadas bem como ter melhor controle de suas atividades administrativas e de estocagem, e a obtenção de um plano financeiro. As metodologias utilizadas neste trabalho foram: pesquisa em campo e pesquisas bibliográficas, conversas informais com os colaboradores e observações in loco.

Palavras-chave: Estratégia. Desempenho. Gestão.

ABSTRACT

This article refers to the influence of strategic management for the smooth running of activities in an agricultural company. As its main objective is to seek success in its corporate obligations, aiming to adopt means of the optimization of the operations carried out, analyzing the key factors for its better performance. The main results were the possibility of improving the execution of the tools that make up the strategic management, analyzing any and all risk factors in the decisions taken, having better control of its administrative and stocking activities,

¹Acadêmico(a) do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: afonsoalbertofernandesoliveira@gmail.com

⁴Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.marlene.fernandes@unifacvest.edu.br

and obtaining a financial plan. The methodologies used in this work were, field research and bibliographic research, informal conversations with collaborators and on-site observations.

Key words: Strategy. Performance. Management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é uma forma de realizar as atividades de forma eficiente e eficaz, podendo prever todas as margens de erros, fatores de riscos possíveis em seu ambiente interno e externo e também aproveitar as oportunidades de mercado.

O tema abordado neste artigo visa demonstrar a importância de uma boa gestão estratégica levando em consideração as ferramentas que a compõe para um ambiente de trabalho mais organizado, competitivo e, principalmente, para que a organização consiga atingir suas metas e objetivos.

A pesquisa apresenta como justificativa a necessidade da empresa em delinear algumas ferramentas da gestão estratégica as quais se fazem primordial para o bom funcionamento da mesma, pois visualiza-se alguns problemas envolvendo a tomada de decisão, planos financeiros e alguns processos administrativos e de estoques.

A gestão estratégica aborda as principais falhas na organização que afetam o cumprimento de suas metas, este estudo, então, poderá desmistificar as não conformidades presentes, disponibilizando assim soluções executáveis por parte da empresa.

O objetivo geral deste artigo é salientar a importância de uma boa gestão estratégica em uma empresa agrícola, buscando eficiência e eficácia em todos os setores que se encontram defasados em relação aos seus concorrentes, aprimorando seus conhecimentos para extinguir as inconformidades existentes. Apresenta como objetivos específicos a dificuldade se seus colaboradores em analisar de forma coerente suas não conformidades, intensificando a estratégia como principal aliada para o sucesso da empresa, extinguindo assim todo e qualquer impasse relatado; disponibilizar pessoas capazes para administrar os campos defasados, e/ou qualificações para tais colaboradores.

Foram utilizadas como metodologias para a realização deste artigo pesquisas bibliográficas, conversas informais com os colaboradores, pesquisa em campo e observações in loco.

Ter uma análise da importância da gestão estratégica para o bom funcionamento das atividades decorrentes na organização é eliminar problemas futuros devido a pequenos erros do dia a dia, possibilitando assim que essas não conformidades sejam minuciosamente estudadas e corrigidas.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico onde diferentes autores tratam a importância da estratégia para ter um melhor entendimento do tema e sua aplicabilidade na organização em estudo. O capítulo seguinte trata-se sobre o tema ou problema, contando um breve histórico da empresa e seus principais problemas encontrados durante a pesquisa. Logo após, o capítulo correspondente a análise teórica e comparativa do tema ou problema, serão relatados os problemas observados juntamente com as sugestões para a melhoria dos mesmos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em meio a um mercado complexo e competitivo manter com excelência as atividades realizadas pela organização requer uma ferramenta fundamental: a estratégia. Mas não basta apenas tê-la e não a seguir. De acordo com Decourt; Neves; Baldner (2012, c. 1):

A estratégia precisa estar alinhada à missão, à visão e aos valores da organização para que esta possa atingir os objetivos traçados. Para que isso seja exequível, todos os colaboradores precisam compreender estes conceitos, e não decorá-los para citá-los por ocasião de auditorias ou processos de certificação, meramente para a empresa cumprir o item exigido de mostrar que seus funcionários conhecem a missão, a visão e os valores, [...] prejudicando, e por vezes inviabilizando, a implantação da estratégia e a obtenção dos objetivos estratégicos.

Com tantas adversidades encontradas em um ambiente organizacional, ter uma boa estratégia como plano principal da empresa para traçar seus objetivos é de suma importância. Para Chiavenato; Sapiro (2003, p. 26): "Quase sempre, a estratégia foi o caminho utilizado para alcançar objetivos globais definidos antecipadamente."

A gestão estratégica dentre todas as ferramentas a serem seguidas no meio organizacional, demonstra a importância de analisar todos os aspectos envolvidos, principalmente para melhor verificar as oportunidades e vantagens. Conforme aponta Andersen (2015, cap. 1):

O modelo de gestão estratégica é construído em torno de análises racionais dos ambientes externo e interno, visando identificar posições vantajosas no mercado e encontrar maneiras pelas quais as competências da empresa poderão ser efetivamente usadas para alcançá-las.

Desta forma, a gestão estratégica torna claro os objetivos e metas que a organização pretende seguir, fazendo com que suas atividades e serviços se tornem de mais valia. Como aponta Zuin et al (2019, c. 2):

O ato de desenvolver uma estratégia tem como objetivo compreender e traçar caminhos para que os produtos e serviços sejam mais atrativos para os consumidores do que os dos concorrentes, bem como entender onde e como sua empresa se posiciona na cadeia produtiva em que se encontra inserida.

A estratégia para ser efetiva implica em significativos aprendizados por parte de todos os seus colaboradores. De acordo com Zaccarelli (2013, c. 1): “Muitos aspectos da administração podem ser aprendidos por experiência, por vivência nas empresas. Estratégia, no entanto, não se enquadra, nessa situação, pois requer aprendizado de conceitos.”

Conforme a citação supracitada, a organização necessita aprimorar seus conhecimentos em conceitos, visando melhor preparo ao se tratar de riscos. Segundo Costa (2009, c. 8):

Uma boa estratégia quase sempre elimina ou coloca sob controle riscos relevantes. No entanto, alguns riscos não podem ser reduzidos, ou mesmo evitados, e outros só se tornam aceitáveis quando compartilhados com parceiros ou distribuídos pelo conjunto de negócios da empresa.

A tomada de decisões dentro da organização tornou-se um aspecto imprescindível na gestão estratégica e se faz necessário tomar todo cuidado nas análises de informações. Como salienta Hill; Jones (2013, cap. 1): “Conseqüentemente, é importante que os gestores estratégicos aprendam a fazer melhor uso da informação que possuem e a entender as razões pelas quais eles às vezes tomam decisões ruins.”

Mas, para isso, a implantação de uma gestão estratégica que se adeque as atividades prestadas pela organização deve ser minuciosamente estudada. De acordo com Sousa (2009 c. 3):

O gestor deverá assegurar a eficácia por intermédio da implementação da estratégia presente, zelando para que os produtos e os serviços tenham as características exigidas pelos segmentos-alvo e que as necessidades sejam satisfeitas; que a penetração das áreas geográficas esteja de acordo com o planejamento e que o foco do marketing se direcione aos clientes-alvo, e de outro lado, assegure a eficiência por meio de múltiplas ações que o ocupam no seu dia-a-dia.

E para obter ainda mais êxito em tal administração, compreende-se que esse processo proporcionará um melhor desempenho organizacional. Conforme Costa (2007, cap. 4):

Sabe-se que não basta ter um bom plano. Por melhor que ele seja, é apenas uma parte, até pequena, do sucesso de qualquer transformação estratégica. As principais dificuldades de implantação das mudanças estratégicas não dizem respeito tanto à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e às pós condições de sua elaboração, à forma pela qual conduz o processo de pensar e renovar a organização e a maneira de implementar e acompanhar [...].

Ter o controle sobre a estratégia faz o processo da organização ser ainda mais eficaz e eficiente. Fernandes; Berton (2012, cap. 9) enfatizam que: “O processo de controle estratégico deve estar entrelaçado ao seu desenvolvimento [...]. Controlar a execução do que foi planejado [...].”

Dentro de tais análises da gestão estratégica fica explícito a suma importância em relação a alguns dos fatores-chaves para o bom andamento organizacional tanto em seu ambiente interno, quanto externo. Ter uma boa estratégia antes de executar alguma operação torna o processo mais seguro, visto que é possível analisar também fatores de riscos. Os objetivos que a organização deseja alcançar em meio a um mercado instável tomam como foco conseguir a menor margem de erro e se tornam primordiais para o sucesso do negócio.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise atua no ramo agrícola. A Agro Ribeiro Comércio e Produção Agrícola Ltda, iniciou suas atividades em 2011 no interior do município de São José do Cerrito- SC, quando houve o surgimento da ideia de montar um secador de grãos, uma moega e um silo, apenas para armazenamento da produção agrícola de soja e milho, de seus 4 sócios fundadores para suprir a necessidade de suas produções, porém com a falta de um local próximo para armazenar a produção regional e a demanda no início de suas atividades optaram por aprimorar o negócio e começaram também a receber a produção de outros produtores vizinhos.

No ano de 2015, com todo o sucesso e com a demanda subindo cada vez mais, sentiram a necessidade de procurar novos recursos e conhecimentos para tocar o negócio, foi quando implantaram sistemas para melhor controle das informações e de dados e também ampliaram sua estrutura que passou de um silo e um secador, para um barracão e uma balança para a pesagem dos produtos que chegavam da lavoura. Também passaram a procurar outras empresas para abrir parceria e representação como: Verdes Campos, Copermap, Copérdia e Coocam, as quais com algumas ainda hoje mantém a parceria. Em 2018 a unidade já se encontrava com a ampliação da estrutura em três silos e começou a construção de um tombador e de mais uma moega para o descarregamento dos caminhões, no ano seguinte a demanda foi tanta que dispuseram de mais um silo para armazenamento da produção agrícola da região.

Tendo como ramo a atividade agrícola e o produtor como seu principal cliente e aliado, o fornecimento de insumos como venenos, fertilizantes e assistência técnica, a empresa busca, com dificuldades, abranger mais seu mercado de trabalho, pois com a chegada de concorrentes no município em que se situa, as ofertas de produtos e serviços se tornaram mais amplas oferecendo, assim, um leque de preços para os produtores clientes, acirrando ainda mais os negócios no município.

Seus principais fornecedores são Cocom, Verdes Campos, KeSoja, seus principais clientes estão localizados na região e também em municípios vizinhos, como Campo Belo do Sul, por exemplo. Atualmente vende a produção de soja recebida para empresas como Bunge, Marubeni e Amaggi as quais fazem a exportação da mesma para a China. Grande parte da produção de milho recebida é vendida na região, a BRF compra uma boa parte para suprir suas necessidades. Já seus principais concorrentes são empresas que atuam no mesmo ramo voltado a agricultura como, Copermap e Copédia.

De acordo com as averiguações realizadas in loco, tornou-se visível que a empresa em análise apresenta algumas falhas quando se trata de gestão estratégica, sendo eles nos determinados pontos:

- Administrativo: as atividades exercidas por alguns de seus colaboradores deixam a desejar muito em uma estratégia eficaz de organização de arquivos e documentos.
- Financeiro: a falta de um controle mais rigoroso dos pagamentos e recebimentos acaba, por muitas vezes, acarretando em empréstimos bancários, o que vem a ser extremamente desfavorável para a organização.
- Estoque: o controle sobre este processo na empresa tem uma enorme desvantagem em relação aos concorrentes. Não há um comando correto sobre quantidades de mercadorias, entradas e saídas, o que, por muitas vezes, ocasiona a falta e/ou acúmulo das mesmas.
- Tomada de decisão: a falta da troca de ideias é o principal problema abordado neste tópico. As decisões tomadas muitas vezes não são consultadas pelos demais colaboradores, e sequer são analisadas por completo de uma forma correta, vindo a provocar atrito entre os mesmos.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A organização em estudo, tendo como seu principal aliado o cliente, busca, com certas dificuldades, expandir seu mercado. Dentre tais dificuldades podem ser encontrados alguns impasses que acabam por impedir seus objetivos finais, bem como problemas no setor administrativo, financeiro, e também no estoque e na tomada de decisões.

Percebe-se que a empresa em questão não tem como principal aliado para seu desenvolvimento o setor administrativo, pois a falta de uma técnica eficaz e eficiente de arquivamento dos documentos deixa a empresa um passo atrás de seus concorrentes. Segundo Castiglioni (2017, cap. 6):

Arquivo é um conjunto de documentos guardados e conservados ordenadamente, visando sua posterior utilização, devendo ser organizado e classificado de acordo com as necessidades da empresa, o que permite encontrar o documento quando for necessário. Para que os documentos sejam arquivados de forma racional, é preciso que sejam classificados, isto é, agrupados por classes ou grupos [...].

Neste impasse, sugere-se à organização em análise que adapte um lugar específico para guardar os documentos e arquivos necessários por ordem de importância e utilidade, é importante também que sejam separados por setores, tais como documentos dos funcionários, notas fiscais, documentos dos sócios e até mesmo o da própria organização.

Outro aspecto questionável que a organização em análise apresenta é o setor financeiro, a carência de um plano para basear-se em suas necessidades faz com que a empresa acabe que tendo que precisar de alguns empréstimos bancários, o que a deixa com uma desvantagem enorme no mercado o qual abrange seus trabalhos, conforme destaca Gitman; Zutter (2017, p. 130): “Os planos financeiros de longo prazo fazem parte de uma estratégia integrada que, juntamente com os planos de produção e de marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas.” Uma das formas da empresa em estudo extinguir de vez este problema é separação total das contas pessoais dos sócios com as contas da organização, além de planejar suas compras e suas vendas para que não haja divergência de prazos de recebimentos e pagamentos.

Mais um ponto problemático na organização em questão é o controle de estoque, não há um controle rigoroso das entradas e saídas de produtos e nem de seus respectivos lotes, o que ocasiona perda de tempo na procura no ato da entrega, falta de mercadorias primárias e sobra de algumas secundárias. De acordo com Paoleschi (2019, cap. 4):

Uma empresa deve cuidar da gestão de estoque como principal fundamento de todo seu planejamento, tanto estratégico quanto operacional, porque o controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, de custo, de espaço e atende o cliente quando ele desejar.

Propõe-se que a empresa em análise contrate um estoquista, o qual ficará responsável pela organização do ambiente, pela conferência dos produtos entregues pelos fornecedores e por tudo que entra e sai do estoque, entregando relatório diários para análise do setor fiscal (entrada e saída de notas fiscais).

A tomada de decisões na empresa em estudo é o estopim para conflitos entre os sócios, pois a falta de consulta entre os mesmos para decidir algo de

importância, a inexatidão em alguma decisão importante e a falha ao analisar a mesma ocasiona o desentendimento dos mesmos. Almeida et al (2019, p. 83) destacam que: “[...] estratégia é uma ação que um decisor pode escolher, de acordo com suas preferências, em um conjunto de ações disponíveis para ele. [...] o conjunto de estratégias de cada decisor é interdependente do conjunto de estratégias dos demais decisores.”

Como forma de solucionar este problema, é válido recomendar que sejam feitas reuniões mensais para definir essas decisões, avaliar as futuras e principalmente analisar as quais deram certo e reavaliar as que tiveram menos êxito.

Para se ter uma gestão estratégica e obter o sucesso em suas atividades é aconselhável que a organização em estudo dê mais ênfase para sua estratégia, levando em conta, principalmente, todas as ferramentas que a compõe e que apresentam falhas conforme citados anteriormente, tendo como objetivo principal eliminá-las.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou como tema principal abordado a importância da gestão estratégica em uma empresa agrícola, exclusivamente em suas ferramentas. As melhorias a serem feitas corresponderam à empresa como forma de direcionar e alcançar seus objetivos e metas.

É possível analisar que, por mais que a empresa estudada apresente erros básicos, embora fundamentais para a eficiência de seu negócio, corrigi-los, evitando assim problemas futuros e obtendo por consequência boa funcionalidade em suas tarefas, é primordial para atingir suas metas e objetivos finais.

Com isso, é possível concluir que a empresa em estudo se encontra defasada nos problemas relatados em relação aos concorrentes, não a permitindo de extinguir os mesmos, o que torna ainda mais difícil sua estabilidade no ambiente externo e interno e que é possível reverter este quadro com as soluções apresentadas.

É válido salientar também que a organização esteja sempre ressaltando a importância da qualificação de seus colaboradores para que deixe de existir as não conformidades, disponibilizando de uma boa estratégia de negócio onde as ferramentas e setores que a compõe sejam realizadas com êxito e segurança nas decisões tomadas.

A elaboração deste artigo possibilitou melhor conhecimento tanto prático quanto teórico na área e a importância que faz a estratégia estar alinhada em todos os processos da empresa. A observação dos problemas e as soluções apresentadas visaram apresentar o quão importante é controlar as atividades realizadas na empresa, pois não basta apenas executá-las de maneira que deixem a desejar nos resultados gerais, mas também acompanhá-las em seu desenvolvimento, evitando assim erros que possam afetar suas metas e objetivos finais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de et al. **Decisão em grupo e negociação:** métodos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2019. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/176612/pdf/0?code=2O1X6N2prAJXEoiLkRnZHzNM7hKfPBgdYdZ0QKszR-Sxd7sMKD2zkHgSFrRXJIdDpZstbu4AVYpos1XMyCVPxeg==>>. Acesso em: 14 out. 2020.

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica:** uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2015. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580665>>. Acesso em: 07 set. 2020.

CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos. **Assistente administrativo.** 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:621461>>. Acesso em: 14 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Loja virtual de livros. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=35aw-p0MOJ4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 26 set. 2020.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2009. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600538>>. Acesso em: 25 set. 2020.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604748>>. Acesso em: 28 set. 2020.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica.** Rio de Janeiro: FGV, 2012. Loja virtual de livros. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=MSOHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+e+planejamento+estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKewjhPZKJxlzsAhW7LLkGHQu2Bd0Q6AEwBXoECAYQAg#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20e%20planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false>>. Acesso em: 28 set. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Hamilton Luiz. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:582838>>. Acesso em: 06 out. 2020.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios da administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151472/pdf/0?code=52Tzx8ZF8E3jjsRmzZEwQTghX8E4nJzA1BdOASjoR-mCySQi5WZYwuaxpwZ8dFR3XXXxPLJA+Dvs8jjBuArRRJA==>>. Acesso em: 13 out. 2020.

HILL, Charles; JONES, Garet. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:581678>>. Acesso em: 06 out. 2020.

PAOLESCI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2019. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:664020>>. Acesso em: 13 out. 2020.

SOUSA, José Meireles de. **Gestão: técnicas e estratégias no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2009. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583782>>. Acesso em: 26 set. 2020.

ZUIN, Luís Fernando Soares et al. **Agronegócio: gestão, inovação e sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2019. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:654576>>. Acesso em: 07 set. 2020.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:581800>>. Acesso em: 23 set. 2020.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM SALÃO COIFFEUR EM TEMPOS DE CRISE

¹Vaneska Bertoti Lopes

²José Correia Gonçalves

³Matheus Frohlich Marquetto

⁴Neide Rodrigues da Silva

RESUMO

Este artigo aborda a importância do planejamento estratégico dentro da organização. Diante do cenário de crise que o país enfrenta, o planejamento estratégico se tornou algo essencial para a sobrevivência de uma empresa. O objetivo principal deste trabalho é identificar falhas e oportunidades para tomada de decisões com mais segurança e para criar estratégias que alavanquem a eficiência do negócio. Os principais resultados da pesquisa apontam que a empresa em análise fique atenta as novidades do mercado, diminuindo gastos e buscando melhorias inovadoras para conquistar a admiração do cliente. As metodologias utilizadas neste trabalho foram entrevistas informais, observações in loco e referências bibliográficas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Crise. Cliente.

ABSTRACT

This article addresses the importance of strategic planning within the organization. In view of the crisis scenario that the country faces, strategic planning has become essential to the survival of a company. The main objective of this work is to identify failures and opportunities for safer decision-making and to create strategies that leverage business efficiency. The main results of the research indicate that the company under analysis is attentive to market news, reducing expenses and seeking innovative improvements to win the admiration of the customer. The methodology used in this work was informal interviews, on-site observations and bibliographic references.

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Doutor. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.matheus.marquetto@unifacvest.edu.br

⁴Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: neide_gn@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de crises e incertezas, as organizações tendem a ficar mais vulneráveis, evidenciando assim a importância do planejamento estratégico, buscando melhorias que devem ser desenvolvidas dentro da empresa, a qual precisa se reinventar para que a organização perdure e saia desta fase com bons resultados.

O tema abordado neste trabalho: A importância do planejamento estratégico em um salão coiffeur em tempos de crise, foi elaborado devido a dificuldade que a empresa em análise tem de manter-se estável durante a crise do mercado atual. O presente estudo pretende oferecer auxílio, disponibilizando possíveis soluções para os problemas detectados.

A pesquisa apresenta como justificativa a necessidade da empresa em questão de melhorar seu planejamento, visando à sobrevivência da organização, e se faz necessário à capacidade de se reconstruir e aperfeiçoar continuamente, pois a única certeza que se tem é que existe um novo normal.

O objetivo geral deste artigo é mostrar a importância que a falta de um planejamento estratégico eficiente traz a empresa, pois é essencial que a empresa reconheça os desafios do mercado e os efeitos para o seu sucesso. Os objetivos específicos são buscar novos métodos e estratégias para fazer a empresa alcançar seus objetivos e continuar a ser competitiva no mercado, identificando melhores oportunidades, além de continuar exercendo o mesmo nível de qualidade de serviços para os novos clientes.

As metodologias utilizadas para elaborar este trabalho foram pesquisas bibliográficas, envolvendo o tema abordado, conversas informais com colaboradores e observações in loco.

O presente trabalho busca analisar as falhas e propor melhorias para que possam aprimorar seu planejamento estratégico, assim como a inovação no mercado, a fidelização dos clientes e alternativas de como sobreviver perante a crise.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico, utilizando como referência o conceito de diversos autores sobre Planejamento Estratégico. O capítulo seguinte refere-se ao tema ou problema, apresentando um breve histórico da organização, onde a pesquisa foi realizada, analisando os principais problemas identificados e, por fim, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, foram destacados os obstáculos e apresentadas as possíveis soluções para resolução do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos tempos atuais o cenário está mais desafiador e mostra um grande risco para as empresas, apesar de sofrerem diariamente com a economia instável, é necessário estar atento às mudanças, como salienta Oliveira (2011 p. 430): “[...] a capacidade de perceber, analisar e entender as mudanças e seus efeitos sobre o indivíduo, o sistema considerado e a empresa, a de adaptar-se às exigências de novas realidades e, se possível, antecipar-se à chegada das mudanças e dos novos fatos [...]”

Em conformidade com a citação acima, as organizações devem se ater as mudanças do cenário econômico, analisando o presente, adaptando as novas mudanças e traçando objetivos de forma eficaz. Sertek; Guindani; Martins (2012, p. 46) enfatizam que:

A adaptação a essa mudança exige criatividade e inovação por parte das empresas e, portanto, dos seus membros, que devem aprender coisas novas e se atualizar continuamente. Toda empresa é solicitada com muita frequência a rever o seu plano de negócios e verificar o seu posicionamento no mercado. Por enquanto, apenas aquelas que estiverem oferecendo uma proposta de valor coerente para os consumidores é que sobreviverão a uma competição forte. Nesse sentido, um dos fatores relevantes é a inovação tecnológica, que tem se constituído como diferencial altamente estratégico para inúmeras empresas.

Para que a empresa não falhe, sua administração precisa rever suas estratégias para enfrentar e resistir ao clima conturbado que estão afetando os negócios. Barney; Hesterly (2007, p. 05) lembram que:

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica.

O “novo normal” exige uma gestão mais eficiente fazendo-se necessária a readaptação a fim de evitar prejuízos. Caravantes; Panno; Kloeckner (2005, p. 404) enfatizam que: “Ele não diz respeito a decisões futuras, mas sim ao futuro impacto das decisões que são tomadas hoje.”

A organização que deseja crescer precisa focar em estratégias, para isso depende de um planejamento, desta forma Pereira (2010, p. 33) destaca que: Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de me-

lhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Desta forma, é preciso estar focado no caminho a percorrer as metas e aos objetivos a alcançar. Segundo Nogueira (2015, p. 12): “O plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais.”

Diante das incertezas, se faz necessário moldar-se ao novo cenário, pois a adaptação é uma questão de sobrevivência. Revisando o planejamento, buscando alinhar os objetivos com a organização a fim de sair desta fase da melhor forma possível. Certo et al (2005, p. 57-58) lembra que:

Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais que suportem diversos cronogramas em suas etapas até serem atingidos e que apoiem uns aos outros. Os objetivos de longo prazo devem ser consistentes com a missão organizacional e representar metas a ser atingidas em um período de cerca de três a cinco anos. Já os objetivos a curto prazo devem ser consistentes com os objetivos de longo prazo e representar metas a serem alcançadas em um período de cerca de um a dois anos. De modo geral, os objetivos de curto prazo devem derivar dos objetivos de longo prazo a ser conduzidos de modo a ser alcançados.

As crises revelam os pontos fracos e fortes de uma empresa, impactando diretamente nas finanças, é importante os gestores realizarem um diagnóstico sobre a situação atual para que as despesas não sobressaiam aos lucros, pois a base de planejamento estratégico é a chave da organização. Segundo Magalhães; Sampaio (2007, p. 7):

[...] com a finalidade de obter resultados financeiros e sociais para as organizações, por meio de estratégias que podem incluir lançamentos, relançamentos, extensões de linha e outras que visem perenizar os negócios e demais interesses das instituições. A complexidade e a instabilidade dos mercados determinam que todas essas atividades fundamentais da empresa – e suas dezenas de desdobramentos – sejam feitas de modo simultâneo, pois a cada dia a possibilidade de chegar ao sucesso não depende apenas do acerto de um ou dois desses fatores, mas de que todos sejam feitos – e bem feitos.

A empresa, no entanto, submetida às influências externas e internas, é irrefutável o cumprimento com os objetivos definidos pela organização para que sejam realizados com habilidade a fim de atingir o sucesso e evitar a ocorrência de falhas, essas questões devem ser constantemente observadas, analisando

os riscos e maximizando as oportunidades, enaltecendo a importância de um planejamento estratégico bem aplicado. Para Rocha (2012, p. 74):

[...] a análise dos fatores externos e internos é um instrumento que nos oferece uma visão global da empresa. Seu objetivo é ver como as oportunidades e os riscos do ambiente externo podem ser combinados com os pontos fortes e fracos da organização, isto é, como a empresa pode aproveitar, a seu favor, elementos do ambiente a sua volta. Na hora da análise, o administrador deve pesar na balança vários fatores ambientais, como a pressão da concorrência, os custos de produção, as vantagens competitivas e o impacto da imagem da empresa sobre o consumidor.

As organizações modernas procuram incentivar seus colaboradores, oferecendo liberdades, participações e responsabilidades, para que juntos possam alcançar resultados. Rezende (2018, p. 234) comenta que:

O planejamento estratégico não pode ser um documento restrito aos gestores da organização, deve ser um documento de acesso a todos. Assim, todas as pessoas da organização podem ajudar no êxito ou sucesso do planejamento estratégico. Evidentemente, por opção da organização, determinadas informações podem ser restritas.

Sendo assim, as estratégias devem ser modificadas de modo a acompanhar o novo cenário em virtude da crise. Ribeiro (2012, p. 11) salienta: “A estratégia é uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui, e a orientação do caminho a seguir perante os diferentes objetivos.”

É fundamental para a sobrevivência da organização a formulação de estratégias e implementá-las. Desta forma Tweed (1998, p. 14) destaca: “Para ser competitiva no mundo dos negócios, uma empresa não pode apenas ter foco, mas foco estratégico. Foco estratégico é o processo de concentração de ideias e ações em um único fator que ajudará a sua organização a vencer e manter uma vantagem competitiva no mercado.”

Em concordância com a citação acima, as empresas aspiram a vantagem competitiva, traçando objetivos e estratégias para enfrentar a crise, visando o sucesso e a estabilidade da organização. Nesta perspectiva, Kim; Mauborgne (2019, p. 72) enfatizam que: “[...] as empresas devem romper as fronteiras vigentes que definem as formas de competição. Em vez de olhar para dentro das áreas delimitadas pelas fronteiras, os gerentes devem, e maneira sistemática, perscrutar além desses limites estabelecidos em busca de oceanos azuis.”

Para alcançar resultados em meio a crise, as empresas precisam adotar estratégias, analisando o ambiente interno e externo. De acordo com Thomson Junior; Strickland III (2002, p. 237): “A estratégia de reviravolta é necessária quando o valor de resgate de um negócio entra em crise. O objetivo é reverter as fontes de fraqueza competitiva e financeira tão rapidamente quanto possível.”

Com base nos conceitos dos autores citados, o planejamento estratégico torna-se essencial para que as empresas definam seus objetivos e estratégias, a fim de atingir melhores resultados e amenizar os danos causados pela crise. Evidenciando a necessidade de analisar e identificar os riscos, propiciando um maior entendimento de como se posicionar no mercado além de descobrir novas oportunidades e garantir um crescimento saudável da empresa.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise, Mademoiselle Beauty Salon, teve início em 15 de setembro de 2018, é uma empresa no ramo de prestação de serviços em salão de beleza, com serviços diversificados, oferecendo praticidade, qualidade e inovação em produtos.

A empresa estudada tem a preocupação em oferecer os tratamentos para cabelo, corpo e rosto, com muita responsabilidade, focando não só o resultado visual, mas também a segurança e o bem-estar dos clientes. Dispõe de todos os serviços relacionados a atendimento estético, conta com uma equipe de profissionais habilitados e capacitados a prestação de serviço para: Manicure, Pedicura, Maquiadores, Especialistas em Imagem Pessoal, Massagistas e Esteticistas.

A empresa se destaca no aperfeiçoamento dos cabelos loiros. A proprietária é uma especialista de alta performance e já atendeu muitas clientes usando técnicas em loiros.

Os clientes da empresa são principalmente mulheres determinadas e preocupadas com seu visual, com exclusividade para os loiros, qual é o carro chefe do salão.

Seus principais fornecedores são: produtos da linha Due Cosméticos, La Bella Cosméticos, Wella, Loreal, entre outras. A missão da cadeia de suprimentos é adquirir materiais e insumos, armazenar e oferecer aos clientes opções e qualidade em produtos.

Alguns de seus concorrentes são: Léia Salão, Sandro Damião e Donna Studio di Beleza. Todos com o seu diferencial, mas a empresa em análise é a única no ramo especializada em cabelos loiros.

A partir das observações in loco, verificam-se alguns aspectos negativos relacionados a empresa, sendo:

- Planejamento: a organização deixa a desejar, pois não possui um planejamento bem elaborado o que acaba gerando uma série de conflitos, colocando em risco a saúde da empresa.
- Dificuldade de captar e fidelizar clientes: por se tratar de um salão com serviços diferenciados e preços não tão atrativos, acaba limitando as classes frequentadoras.
- Falta de inovação: verificou-se a necessidade de inovação e de acompanhar as tendências.

- São mais sensíveis a crises econômicas: por não ser um serviço essencial há uma maior probabilidade de afetar o faturamento colocando em risco a sobrevivência da empresa.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Um dos desafios da empresa em análise é a sua sensibilidade perante a crise. Ficou evidente que a organização sofre diariamente com as dificuldades, quais estão refletindo diretamente no caixa da empresa. Faz-se necessário buscar alternativas e definir quais mudanças na estratégia devem ser adotadas. Kaercher; Luz (2016, p. 133) enfatizam que: “[...]. Reconstruir-se após uma crise requer investimento e tempo, de recursos humanos, de capital, de criatividade e de inovação para elaborar um plano pós crise que atue pontualmente nos elementos levantados como propulsores da crise.”

Para reparar esse impasse é fundamental que a organização em estudo fique atenta as novidades do mercado, é essencial diminuir gastos e buscar um diferencial competitivo, ou seja oferecendo um produto ou serviço que apenas a sua empresa pode oferecer diferentemente dos seus concorrentes.

Na empresa em questão, observou-se a comodidade dos serviços, mantendo a organização em uma zona de conforto o que deixou evidente a necessidade de inovação para manter-se ativa no mercado. Para Henriques (2018, p. 13):

[...] a capacidade de inovação torna-se estratégia fundamental – racionalizando custos, adquirindo mais eficiência na produção e oferecendo novos produtos que tenham melhor desempenho e funcionalidade-, conquistando, assim, a frente perante os concorrentes e aumentando sua atuação no mercado.

Sugere-se que a organização em análise esteja sempre atenta ao que há de novo no mercado, buscando melhorias inovadoras para conquistar a admiração do cliente, almejando melhores resultados para trazer objetivos financeiros mensuráveis. Desta forma Campos (1999, p. 2) destaca que: “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

As organizações sofrem diariamente com economia instável e a concorrência acirrada, pois buscam incessantemente vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e muitas esquecem que seus clientes estão cada vez mais exigentes. Segundo Stadler; Pampoloni; (2014, p. 97): “As empresas que estão à frente no quesito satisfação de desejos e necessidades de seus clientes inovam e lançam no mercado produtos e serviços que trazem retorno financeiro e vantagens competitivas aos seus negócios.”

Na empresa em estudo ficou evidente a dificuldade em meio à crise de captar e fidelizar seus clientes, com a baixa do movimento, a assiduidade da clientela entrou em declínio prejudicando seu rendimento e pondo em risco a sobrevivência da organização. Segundo Brown (2001, p. 53): “A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização, criando benefícios para um cliente para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade do cliente é criada quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal.”

Na empresa em análise ficou evidente a ausência de um planejamento eficaz, realçando as falhas e deteriorando a imagem da organização. Qual exige uma atenção especial para evitar a queda do faturamento e visando a obtenção de melhores resultados. Para Ribeiro (2019, p. 176): “Quando não há um planejamento estratégico para a orientação dos negócios, fica complicado identificar as necessidades e oportunidades que auxiliam na implementação de medidas, as quais antecedem os problemas apresentados.”

Para solucionar este problema se faz necessário que a empresa em questão invista em um bom planejamento estratégico a fim de ajudar no crescimento e superar as dificuldades garantindo seu crescimento saudável e trazendo prosperidade a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou como tema principal a importância do planejamento estratégico em um salão coiffeur em tempos de crise, pois a realidade que o mercado esta vivenciando coloca em risco a permanência e o crescimento da empresa, impactando diretamente no futuro da organização.

De acordo com as análises, foi possível verificar que a empresa não possuía um direcionamento de suas atividades de forma adequada, deixando-a mais vulnerável perante a crise, atuando somente a curto prazo sem perspectiva e planejamento futuro.

Diante deste estudo ficou evidente que a empresa precisa de novas estratégias, criar planos e projetos a curto e longo prazo, buscando um diferencial competitivo e encorajando a organização para os objetivos, alcançando assim resultados duradouros. O planejamento se tornou algo essencial para a sobrevivência da empresa.

O presente estudo permitiu novos conhecimentos e experiências que deram relevância para o aumento de um crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BROWN, K. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CAMPOS, V. F. TQC **Controle de qualidade total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, S. C. et al; **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Educations do Brasil, 2005.

HENRIQUES, S. H. **Gestão de inovação e competitividade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Educations do Brasil, 2018.

KAERCHER, A. R.; LUZ, D. F. **Gerenciamento de riscos**: do ponto de vista da produção. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Sextante. 2019.

MAGALHÃES, M. F.; SAMPAIO, R.; **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir, agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. Curitiba: Intersaberes, 2018.

RIBEIRO, R. **Estratégia empresarial**: uma visão contemporânea das organizações. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial**. Curitiba: IESDE, 2012.

ROCHA, A. G. F.; **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: InterSaber, 2014.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S.; **Administração e planejamento estratégico**. [livro eletrônico] Curitiba: InterSaber, 2012.

THOMSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TWEED, S. C. **Foco estratégico: vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Gente, 1998.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SETOR INDUSTRIAL

¹Valdemir Dapont Lorenzi

²José Correia Gonçalves

³Ana Paula Rampi

⁴Roberto Lopes da Fonseca

RESUMO

Este artigo avalia a importância do planejamento estratégico em uma empresa da área industrial, incluindo a organização em estudo. Uma empresa com um planejamento estratégico preparado e executado de forma correta pode destacar-se no mercado e fazer com que apresente bons resultados no futuro. A finalidade desse trabalho, é utilizar uma metodologia eficaz para solucionar as dificuldades encontradas dentro da organização e mostrar que planejamento é algo de muita valia dentro de uma empresa no setor industrial pois, somente desta maneira, a organização atingirá os objetivos traçados durante a jornada diária de uma empresa. Os resultados alcançados com esta pesquisa sugerem para a organização estudada, que a mesma tenha um planejamento estratégico mais bem elaborado, organizando um projeto para execução no período mínimo de um ano, pois assim a empresa vai aumentar a sua produtividade e os produtos terão uma melhora na qualidade, satisfazendo cada vez mais as necessidades dos clientes. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa bibliográfica, entrevistas informais e observação in loco.

Palavras-chave: Planejamento. Organização. Estratégico.

ABSTRACT

This article assesses the importance of strategic planning in an industrial company, including the organization under study. A company with a strategic plan prepared and executed correctly can stand out in the industry and make it pre-

¹Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³ Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.ana.rampi@unifacvest.edu.br

⁴ Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: proreitoracademico@unifacvest.edu.br

sent good results in the future. The purpose of this work is to use an effective methodology to solve the difficulties found in the company, and to show that planning is very important for an industrial company because, only in this way, the corporation will achieve the objectives set during the company's routine. The results achieved with this research suggest to the studied corporation, that it has a better elaborated strategic planning, organizing a project to be executed in the minimum period of a year, as this way the company will increase its productivity and the products will have an improvement quality, increasingly satisfying customers' needs. The methodologies used in this work were bibliographic research, informal interviews and on-site observation.

Key words: Planning. Company. Strategic.

1 INTRODUÇÃO

Um planejamento estratégico adequado é muito importante para a empresa do ramo industrial melhorar seus produtos e também ter um destaque maior no mercado, que nos dias de hoje é bastante competitivo. Com um planejamento estratégico adequado, é que uma organização consegue ter uma nova visão de como está no mercado em que ela está atuando e assim fica mais fácil de alcançar seus objetivos. Neste sentido, o estudo realizado tem como desígnio demonstrar a importância do planejamento estratégico dentro de uma organização na área industrial.

O tema que foi abordado para esse trabalho vem ao encontro com as dificuldades que a empresa possui no momento, por falta de organização em alguns setores. É por meio de um planejamento estratégico que a organização conseguirá desempenhar um trabalho de transparência e qualidade no mercado. O planejamento tem a ideia inicial de fazer com que a empresa tenha organização de seus produtos de forma adequada e inteligente.

Dessa forma, objetiva-se demonstrar que o planejamento estratégico faz muito bem para a organização, que no futuro ela colha bons frutos e se torne um ambiente de alta qualidade para seus clientes e também para seus colaboradores, que trabalham para o futuro da mesma.

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a importância do planejamento estratégico dentro da empresa, que é algo de muita valia dentro de qualquer área. No setor industrial, o planejamento vem de uma forma mais importante porque na produção de produtos, é preciso ter um controle de muita eficiência. Dentre os objetivos específicos, estão incluídos a descrição das principais áreas da organização que vem tendo mais dificuldade no dia a dia por falta de planejamento, a busca por levar um melhor entendimento do problema para a empresa, e o melhor planejamento das finanças, que vem tendo algumas dificuldades perante seus compromissos.

As metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram observações in loco, referências bibliográficas e conversas informais com colaboradores e clientes da organização.

O estudo realizado na empresa demonstra a importância de um planejamento estratégico para a empresa melhor atender aos seus clientes e fazer com que ela tenha resultados ainda melhores do que os que ela vem apresentando. A mesma precisa de um planejamento para estabelecer novas metas, e para alcançar essas novas metas é preciso estratégia na produção e nos estoques para que a organização satisfaça o cliente de uma forma mais contundente.

Neste artigo será abordado, inicialmente, o referencial teórico, que traz todo o embasamento bibliográfico. No terceiro capítulo, é apresentado um breve histórico da empresa onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas. Na sequência do trabalho, são evidenciados os problemas encontrados na organização e, por fim, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

Neste trabalho pretende-se encontrar soluções que melhore o desempenho da organização e assim fazer com que ela aumente sua produtividade e se destaque no mercado, pois uma indústria precisa de um planejamento estratégico. Só desta maneira, ela conseguirá atingir suas metas e também buscar se destacar entre a concorrência e tornar-se uma empresa competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos dias atuais, vê-se muitas empresas falhando no mercado por falta de planejamento isso é muito comum no mundo dos negócios. Segundo Lucio (2004, p. 08): "A maioria das empresas que falham em seus primeiros anos de vida falha por falta de planejamento. A etapa mais importante do planejamento é estabelecer uma "visão de futuro" clara, compreensiva sucinta e realista."

É preciso em uma empresa saber o significado da palavra "estratégia" pois sem ela, uma organização fica sem foco estabelecido. Para Lobato (2015, cap. 1): "A estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido para levar a organização de um estado atual, corrente, para um estado futuro desejado."

Uma empresa na área industrial precisa buscar ter um planejamento estratégico adequado em relação a manutenção de seus equipamentos. Em relação a isso, Almeida (2018, cap. 1) destaca que

A gestão da manutenção é a correta administração da manutenção, ou seja, a organização dos recursos humanos e materiais, dos insumos e do planejamento estratégico necessários para que máquinas, equipamentos e instalações de qualquer empresa estejam em boas condições de funcionamento e supram as necessidades produtivas existente.

Uma empresa precisa de um plano estratégico bem montado para ter sucesso no mercado. Segundo Chiavenato; Sapiro (2004, p. 26): “Um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formatação das estratégias dessa ação, é necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos.”

Em uma organização precisa ter uma visão geral do que acontece no dia a dia para que as atividades sejam desempenhadas da melhor forma possível. De acordo Rezende (2008, p. 8): “A dimensão do planejamento estratégico da organização fornece, uma visão geral de conceitos, modelos e instrumentos de como fazer acontecer as estratégias organizacionais.”

A atual realidade para muitas empresas é que existem inúmeras organizações buscando seu espaço, oferecendo e prestando os mesmos serviços, aumentando a competitividade. Segundo Carmo (2020, p. 31):

O cenário econômico atual conta com uma infinidade de empresas que desenvolvem atividades semelhantes, comercialização os mesmos produtos e serviços, o que faz com que ofereçam aos clientes e colaboradores uma prestação bastante similar acirrada exacerbante a competitividade. A responsabilidade do gestor nesse cenário constante se altera em sua função de manter a empresa competitiva no aludido contexto.

Toda empresa que esta no mercado precisa traçar objetivo e buscar sempre alcançá-los. De acordo com Pize (2017, p. 35): “Os objetivos estratégicos correspondem aos resultados que a organização deseja alcançar no horizonte de tempo para o qual esta se desenvolvendo o planejamento estratégico.”

Um gestor de uma empresa, se quiser almejar algo importante e fazer com que a empresa consiga alcançar voos mais altos, precisa identificar as forças e fraquezas de sua organização. Para Bellino (2005, p. 114)

A avaliação honesta dos recursos de sua companhia, bem como de eventuais falhas, é fundamental para um planejamento estratégico eficaz. Potencialize as suas forças e diferencie para aproveitar as oportunidades do mercado. Fique atento as fraquezas de sua organização, especialmente as que podem causar impacto negativo em seus clientes.

O planejamento visa buscar resultados e para isso, os colaboradores devem estar presentes nas estratégias da empresa, fazendo com que a empresa chegue ao sucesso de forma mais rápida. De acordo com Sanches (2019, p. 20):

Pensar em planejamento estratégico é planejar o futuro com planos e metas capazes de atingir os objetivos que foram previamente traçados. Porém, para que haja sucesso, é necessário que esse planejamento seja feito de forma criativa, sistêmica, em equipe, por profissionais experiente que possua espirito de liderança e motivação.

Toda organização precisa ter metas para cumprir e depois de criadas, os gestores precisam repassá-las aos seus colaboradores. Martins (2007, p. 32) afirma que

É de fundamental importância que a alta gerência identifique o ambiente e delimite o negócio da empresa, criando a partir dali uma linha de pensamentos que irá orientar as ações organizacionais a elaboração do próprio planejamento estratégico na direção das metas a serem atingidas.

Assim fica claro que uma empresa não pode deixar de lado o planejamento estratégico, pois ele é de suma importância para que ela se mantenha viva no mercado, mesmo nesse momento tão difícil que a nossa economia está passando. Uma organização com um planejamento bem estruturado pode passar por esse momento sem tantas dificuldades, mas mesmo em tempos normais, o planejamento estratégico deve ser usado pois com um planejamento bem elaborado, a empresa pode prever seu futuro no mercado, facilitando muitos afazeres em seu andamento.

3 CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa situada se encontra em Bom Retiro nas margens da BR 282 km 129.2. Ela foi criada no ano de 2014 e sempre residiu no mesmo local. O dono que a inaugurou, continua administrando-a.

Inicialmente a organização contava com o dono e seu filho que ajudava na produção dos produtos. Porém, com o passar do tempo e os dois não estavam conseguindo atender a demanda e precisaram contratar novos colaboradores. Hoje, eles contam com mais cinco colaboradores.

A organização em análise tem um grande diferencial que é a qualidade dos produtos, buscando sempre fidelizar seus clientes. Ela comercializa vários produtos e artefatos de cimento, mas sempre prezando pela melhor qualidade no atendimento ao público.

Os principais clientes que a organização tem são os pedreiros e engenheiros de obras, mas as pessoas físicas também buscam adquirir os produtos. O público alvo está por toda a cidade, pois a empresa é única no município.

Como a empresa precisa ter qualidade nos seus produtos, os colaboradores buscam fazer da melhor forma possível seu trabalho. Os principais fornecedores são as empresas Votorantim, Giasse, Botuverá, Tca entre outras.

O principal concorrente da empresa está em uma cidade vizinha, e o concorrente em questão, é a “JM concretos”.

Com base nas observações in loco, foi analisado alguns pontos negativos com relação à empresa, sendo:

- Planejamento: a empresa não tem um planejamento adequado de sua maté-

ria-prima, deixando, muitas vezes acabar o material para pedir novamente e isso causa alguns transtornos. Tratando-se de uma indústria, não pode haver falta de matéria-prima, pois é preciso produzir para atender toda a demanda;

- Planejamento financeiro: a organização tem um sistema financeiro muito arcaico, e por esse motivo, não há controle, e muitas vezes isso causa alguns prejuízos, por exemplo, deixar de quitar boletos dentro do prazo de vencimento, tendo que pagar juros e multas, muitas vezes de valores altos;
- Marketing: há pouquíssima dedicação da empresa nessa área que é de suma importância para a organização. O investimento é baixo, acarretando em poucas chances de sucesso;
- Controle de estoque: a empresa não tem um controle de seus produtos, muitas vezes por falta de anotação e isso gera problema, fazendo com que a empresa venda um produto que não tem em estoque, gerando grandes transtornos para o dono e seus clientes.

4 CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A organização em estudo não tem um planejamento adequado de sua matéria-prima, pois deixa muitas vezes faltar, dificultando o seu progresso no mercado. Por ser uma empresa do ramo industrial a produção não pode parar, e esses eventualidades não deveriam acontecer. A fabricação de seus produtos deve ser levada muito a sério e por isso não pode faltar matéria prima. Segundo Kusters (2019, cap. 2):

Um plano coordenado auxilia na visão objetiva dos entraves da administração e fornece ferramentas e formatos para a estruturação e planejamento e controle das atividades. Com isso, ele facilita a coordenação e a aplicação das táticas direcionadas ao atingimento das metas, definindo as prioridades, alocando de forma mais eficiente os recursos da empresa e integrando as funções.

Sugere-se que a empresa em questão, faça um planejamento de suas atividades para conseguir buscar uma melhor forma de resolver esses problemas, e assim ter uma visão melhor da sua organização, pois o planejamento é uma forma de resolver essas situações e fazer que isso não volte a acontecer, porque pode trazer mais transtornos para a empresa com o passar do tempo.

Na organização em análise, observou-se que o planejamento financeiro deixa muito a desejar, pois trata-se de um setor de extrema importância para a organização e é necessário buscar o domínio dessa área. Vasconcelos (2008, p. 45) destaca que: “O planejamento financeiro compreende a estruturação de ações e dimensionamento de recursos financeiro com vista à operacionalização de projetos gerenciais, sendo condições essenciais à conquista do sucesso empresarial.”

Como forma de evolução, aconselha-se que a empresa busque contratar alguém que tenha um controle mais aprimorado da área financeira ou disponibilizar treinamentos para quem desempenha esse papel dentro da organização, buscando solucionar o problema de uma maneira correta e de forma mais rápida possível, já que a parte financeira deve ser tratada com muita responsabilidade.

Na organização em estudo o marketing é visto só como uma propaganda, mas ele vai além disso. É composto por muitas outras funções importante na área empresarial. Para Flores (2019, cap. 2):

Marketing é uma função administrativa composta de um conjunto de atividades relacionadas à troca, à criação e manutenção de relacionamentos entre fornecedores e consumidores, à distribuição de bens e serviços, ao foco no cliente, à comunicação da empresa com o mercado e tantos outros aspectos relativos a essa questão. Muitas das tarefas sob responsabilidade da área de marketing são ocultas, ou seja, o mercado não a os perceber.

Sendo assim, sugere-se que a empresa invista mais nesta área, e para isso, é preciso consultar um profissional que trabalhe com marketing para que ele apresente uma visão de forma mais técnica. Então, os responsáveis pela organização perceberão que é preciso maior investimento para trazer resultados favoráveis, e assim melhorar a visão da empresa ao olhar de seus clientes.

A empresa “MR Artefatos de Cimento” vem sofrendo muito com diversos problemas por não conseguir controlar de forma correta a entrada e a saída dos produtos. Segundo Faro (2015, cap. 2):

Dessa forma, o estabelecimento de políticas de estoque e o próprio estilo de gestão adotada na condução das atividades de atenção, dimensionamento e critérios para a fluidez do estoque numa organização devem estar sintonizados com o planejamento estratégico. Partindo-se da necessidade constante em se manter a organização competitiva num cenário onde mudanças são muito frequentes, o planejamento estratégico não pode ser conservado inalterado por muito tempo, e a periodicidade de sua atualização relaciona-se diretamente com a pujança nos nichos de mercado nos quais determinada empresa atua.

Uma das alternativas para a organização em estudo é manter diálogo com o responsável pelos estoques e treinar o colaborador em questão, proporcionando melhora na parte de organização dos estoques, que é de fundamental importância. Assim, executarão o trabalho com mais rapidez e com mais certeza do que a empresa tem nos estoques, de uma forma geral.

Com a realização das melhorias citadas acima a organização em questão pode ter muitos benefícios. Considerando que é uma empresa da área industrial, a consequência será a melhoria de seus produtos, e o mais importante: fará com que seus clientes fiquem satisfeitos e, conseqüentemente, melhorará as vendas, fazendo com que a organização tenha um retorno condizente da venda de suas mercadorias.

Conclui-se que o planejamento estratégico é algo fundamental para empresa conseguir se destacar no mercado que hoje se encontra, o qual é cada vez mais competitivo. Os responsáveis por esses cargos dentro da empresa, após conseguirem implantar essas melhorias, notarão que foi uma forma de crescimento para eles dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi apresentado a importância de um planejamento estratégico para a empresa em questão, a qual vinha passando por algumas dificuldades em determinados setores.

Analisando a empresa, percebe-se que não havia nem um tipo de planejamento estratégico em nenhuma de suas divisões, e ficou evidente que os gestores não tinham muito conhecimento da importância de fazer o planejamento, e que isso estava atrapalhando o rendimento na produção. Por se tratar de uma indústria, a produção precisa ser levada a sério e a matéria-prima muitas vezes não era a mais adequada para a situação. Outro problema verificado foi na gestão financeira que não possui nenhum tipo de planejamento, e o financeiro da organização deve ser administrado com muita serenidade e competência por seus gestores.

Através deste artigo constatou-se que a empresa precisa de um planejamento estratégico adequado. Por se tratar de uma indústria, é preciso pensar na qualidade de seus produtos, visto que seus clientes sempre exigirão alta qualidade, e o preço precisa estar no mesmo patamar dos concorrentes. O estudo possibilitou encontrar algumas falhas que a organização vinha cometendo por carência de gestão, por meio do diagnóstico dos problemas que vinham fazendo a empresa perder seu foco e assim se dispersar da sua linha produtiva que era muito afetada pela falta de um planejamento estratégico adequado.

O objetivo desse artigo foi alcançado, demonstrando que o planejamento estratégico é necessário para um melhor desempenho da organização em análise frente aos desafios a enfrentar no seu dia a dia. Com as situações verificadas dentro da organização, pode ser feita uma melhor avaliação das dificuldades encontradas por falta de um planejamento estratégico adequado, e com a sua implantação a empresa já pode perceber mudanças favoráveis, e assim ficou evidente a importância desse trabalho realizado que veio a satisfazer mui-

to os gestores, pois eles viram os setores que estavam apresentando dificuldades melhorar de rendimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Samuel de. **Gestão da manutenção**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- BELLINO, Ricardo. **3 minutos para o sucesso**. São Paulo: Campus, 2005.
- CARMO, William Júnior do. **Indústria de varejo estratégico de competitividade**. São Paulo: Appris, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentação e aplicações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FARO, Clovis de. **Gestão de estoque**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- FLORES, Falcão Roberto. **Planejamento estratégico de marketing**. São Paulo: Senac, 2019.
- KUSTERS, Daniel. **Planejamento estratégico e de marketing**. São Paulo: Senac, 2019.
- LOBATO, David Menezes. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- LUCIO, Nori. **Planejamento estratégico e de marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Campus, 2004.
- MARTINS, Marcos Amarante P. **Gestão educacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- PIZE, Adílson. **Planejamento e alinhamento estratégico de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamentos estratégico: para as organizações públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- SANCHES, Vander Lúcio. **Planejamento estratégico significativo**. Belo Horizonte: Conhecimento, 2019.
- VASCONCELOS, Yumara Lucia. **Planejamento financeiro**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS MÉDICOS

¹Mariele Lima Manffioleti

²José Correia Gonçalves

³Vilmar Luiz Farias

⁴Afonso Alberto Fernandes de Oliveira

RESUMO

A gestão da qualidade é de extrema importância para as empresas, inclusive para a empresa em questão, onde um bom atendimento pode-se gerar lucros através de técnicas e melhorias. Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa de serviços, onde se observou o quanto à melhoria na qualidade do atendimento poderia ser importante para a organização, a qual se encontrava sem uma estrutura bem elaborada. O objetivo é mostrar os possíveis meios de melhorias com base em fundamentações de alguns autores e sugestões para conhecimento dos gestores. Com a utilização dos métodos apresentados na pesquisa, poderiam surgir possibilidades de melhorias no problema encontrado na empresa estudada. Os principais resultados foram clientes totalmente satisfeitos, um bom desempenho dos colaboradores nas rotinas profissionais, bem como uma boa relação de trabalho com seus superiores. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa de campo, conversas informais com os funcionários, pesquisa bibliográfica na biblioteca da universidade e conhecimentos adquiridos através de observação in loco.

Palavras-chave: Atendimento. Qualidade. Resultados.

ABSTRACT

Quality management is extremely important for companies, including the company in question, where good service can generate profits through techniques and improvements. This work was carried out through a case study in a service company, where it was observed how much the improvement in the quality of

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³ Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.vilmar.farias@unifacvest.edu.br

⁴ Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: afonsoalbertofernandesoliveira@gmail.com

the service could be important for the same, which was without a well elaborated structure. The objective is to show the possible means of improvement based on the foundations of some authors and suggestions for the knowledge of managers. With the use of the methods presented in the research, possibilities for improvements in the problem found in the studied company could arise. The main results were fully satisfied customers, good performance of employees in professional routines, as well as a good working relationship with their superiors. The methodologies used in this work were field research in the company where the internship took place, informal conversations with employees, bibliographic research in the university library and knowledge acquired through on-site observation.

Key words: Attendance. Quality. Results

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo refere-se à importância de uma boa gestão da qualidade no atendimento em uma empresa de serviços. Como se sabe, o cliente é a pessoa mais importante da empresa, é ele a razão que leva um empresário ao sucesso ou não. O excesso de ofertas e preços faz com que fique cada vez mais difícil manter a fidelidade do cliente. Satisfazê-lo é um dever de todos os membros da empresa, pois um cliente satisfeito irá recomendar os serviços a outras pessoas. Portanto, como estratégia principal, o mais importante é surpreender o consumidor, fazer além das suas expectativas.

A pesquisa tem como finalidade evidenciar os problemas que a organização possui em relação a este setor, bem como descrever as possíveis soluções para resolvê-los, para que a empresa tenha maior eficiência e eficácia em seus serviços, evitando transtornos futuros e retrabalho.

O estudo na clínica em análise surgiu pela necessidade desta empresa de gerir este setor com o máximo de atenção e cuidado, tendo conhecimento da quantidade de pacientes ativos e de quantos ainda podem ser conquistados, aprimorando os métodos de trabalho para satisfazê-los e mantê-los ativos.

O objetivo geral deste estudo é expor a importância da qualidade no atendimento, pois nenhuma empresa consegue atuar sem uma boa qualidade na prestação dos serviços oferecidos. Os objetivos específicos referem-se à medidas a serem tomadas para melhor utilizar o tempo de atendimento e realização dos procedimentos.

A metodologia utilizada para elaboração do presente estudo foi pesquisa bibliográfica realizada em diversos livros sobre Administração, Qualidade e Serviços, bem como observações in loco e entrevistas informais.

O estudo realizado na clínica é muito importante para ter-se uma gestão de qualidade, além do conhecimento adquirido para poder implantar medidas que poderão proporcionar melhoras positivas no setor, potencializando os ser-

viços, economizando tempo e diminuindo custos.

O presente artigo abordará, inicialmente, o referencial teórico, onde serão mencionados os autores que se referem ao tema indagado. Em seguida, será inserido o capítulo relacionado ao tema, ou problema, onde será exposto um breve histórico da organização onde foi realizado o estudo e seus principais problemas analisados. Adiante, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, em que serão abordadas as dificuldades encontradas, bem como as possíveis recomendações de melhoria delas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão da qualidade no atendimento é de fundamental importância em qualquer processo de gestão empresarial, principalmente na oferta de serviços. Assim, Zanon (2001, p. 03) define que:

Qualidade significa propriedade, atributo ou condições das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las uma das outras e de lhe determinar a natureza. Além de um conceito, qualidade é também uma ideologia, isto é, um sistema e ideias dogmaticamente organizado com instrumento de luta político-social, que reivindica produção de bens e serviços voltados exclusivamente para o atendimento das necessidades do ser humano, em sua luta pela sobrevivência na Terra.

Com uma gestão da qualidade, a empresa pode perceber um grande avanço nos seus serviços prestados, sendo assim, é interessante e importante conquistar a confiança de cada cliente. Segundo Schonberger (1992, p. 7): “[...] todas as empresas e cada unidade de trabalho dentro de uma empresa precisam servir ao cliente com qualidade cada vez melhor, custo menor, serviços mais rápidos e mais flexibilidade.”

A empresa como um todo pode buscar maneiras de focar na necessidade e desejo dos clientes para atendê-los de forma eficaz. De acordo com Pearson (2011, p. 7):

[...] A gerência de qualidade é um meio sistemático de garantir que as atividades organizacionais aconteçam segundo o planejado. É uma disciplina da gerência que diz respeito à prevenção de problemas, criando as atitudes e controles que possibilitam a prevenção.

No que se refere à gestão da qualidade no atendimento, o intuito da empresa é de poder oferecer sempre o melhor serviço aos seus clientes, dessa forma ela precisará aprimorar a qualidade e assim mantê-la. Para isso, é essen-

cial saber o conceito de serviços. De acordo com Seleme (2016, p. 32): “Ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Sendo assim, sempre que necessário a empresa e principalmente os gestores precisam estar abertos a mudanças, melhorias, treinamentos, estando à frente no seu ramo de atuação. Paladini (2006, p. 193) descreve que:

A Gestão da Qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar, relevante, no processo de prestação de serviço. Em um primeiro momento, portanto, a Gestão da Qualidade prioriza a eficácia; a seguir, a eficiência e a produtividade.

Longo, é necessário ter-se uma ferramenta para melhor gestão estratégica de qualidade, como a técnica de Benchmarking. Pereira (2017, p. 76) afirma que: “É um processo sistemático de avaliação de organizações, produtos e serviços, desenvolvido por meio de contínua pesquisa de informações do mercado, com o objetivo de identificar as melhores práticas ou os melhores níveis de performance e superá-los.”

Esta técnica é afirmada por Carpinetti (2017, p. 321) como sendo:

Método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Fidelizar o cliente é indispensável para a empresa em estudo, e ter esta estratégia de serviços definida é o primeiro passo para que isso aconteça. Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014, p. 38) enfatizam que:

Ganhar clientes no mercado significa competir em várias dimensões. Os clientes baseiam suas decisões de compra em muitas variáveis, incluindo preço, conveniência, reputação e segurança. A importância de uma variável específica para o sucesso de uma empresa depende da competitividade do mercado e das preferências de cada cliente.

Superar as expectativas dos clientes faz com que eles permaneçam fiéis à empresa, determinar padrões de qualidade é uma forma de otimizar o trabalho, isso porque, segundo Ritossa (2012, p. 132):

A qualidade oferecida no serviço pode ser padronizada por meio da promoção de cursos de treinamento para gerentes e equipe de atendimento, pelo estabelecimento de metas realistas e claramente elaboradas, pela realização de um programa de recompensas pelo cumprimento de tais metas, pela uniformização da execução de tarefas repetitivas, pela determinação de quais tarefas são prioritárias (aquelas que causam maior impacto na percepção da qualidade pelo cliente) e, principalmente, pela adoção de novas maneiras de fazer negócios, uma vez que as expectativas dos clientes são dinâmicas.

Se preocupar com a satisfação dos clientes precisa fazer parte da rotina da empresa, se manter atento às suas exigências e necessidades. De acordo com Lucinda (2010, p. 18):

O cliente não quer apenas um “bom produto”. Ele quer uma boa experiência. Uma boa experiência significa um atendimento de excelência. Significa transformar os momentos que o cliente passa na loja em momentos inesquecíveis. Significa encantar o cliente para que ele volte a nossa organização e faça uma propaganda positiva dela para outras pessoas. Quando encantamos o cliente, o transformamos em parceiro, num vendedor de nossos produtos aos seus amigos e parentes. Não atender às expectativas do cliente significa perdê-lo e perder outros tantos que ele poderia trazer.

Quando a necessidade ou os desejos do cliente são realizados, significa que ele teve um atendimento de qualidade, prestado por um funcionário bem treinado e motivado. Para Chiavenato (2014, p. 159): [...] “Os gestores devem criar oportunidades, remover obstáculos, libertar o potencial dos colaboradores, os motivar e ser como um guia mentor.”

Dentro deste contexto, fica evidente a importância desta gestão da qualidade no atendimento aos serviços oferecidos, e para o bom desempenho de uma empresa como um todo, deve-se seguir como base as teorias mencionadas, tendo como consequência uma boa administração, clientes satisfeitos, equipe engajada com uma boa produtividade e bom relacionamento.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise iniciou suas atividades na cidade de Lages/SC, em abril de 2003. Atualmente, tem seu espaço próprio localizado, no centro de Lages. Possui um representante técnico que trabalha juntamente aos demais médicos-sócios. É uma clínica de Cardiologia que realiza consultas com médicos Cardiologistas, Nutricionistas e Psicólogos, além de realizar diversos exames.

Em média, são realizados mais de 2.000 (dois mil) exames por mês, tendo um amplo e moderno espaço para receber seus pacientes. São atendidos pacientes de Lages e região, prestando serviços tanto para quem possui os convênios SUS, Consórcio Intermunicipal de Saúde, particular, pacientes internados no HNPS (Hospital Nossa Senhora dos Prazeres), entre outros convênios, além de exames periódicos para diversas empresas da cidade de Lages.

A clínica busca se diferenciar dos concorrentes através da busca pela excelência no atendimento e nos serviços prestados para garantir a satisfação dos seus clientes. Um dos diferenciais são os dois estacionamentos próprios para seus clientes, próximos e de fácil acesso. A localização da clínica também é um ponto positivo, é próxima do principal hospital da cidade e de vários laboratórios de análises clínicas.

No setor administrativo, possuem duas responsáveis para realizar compras, controle e fluxo de caixa, pagamento de contas, cobranças, controle de estoque, recrutamento e seleção, entre outras atividades; já o setor contábil, é todo terceirizado. No momento em que foi realizada a pesquisa, a empresa dispunha de dez funcionárias, entre secretárias, enfermeiras e serviços gerais. Para oferecer serviços de excelente qualidade, a clínica conta com fornecedores de renome, dentre eles: Balke, para produtos hospitalares como luvas, eletrodos, álcool 70%, algodão, gases e gel; Ultracárdio e Maxmed, para compra e assistência de programas, aparelhos e equipamentos de exames médicos; e para produtos de escritório ou demais itens, a compra é feita pela Universal Informática. Em Lages, a empresa possui parceria e apoio para manutenção de computadores, internet e de afins através da empresa Microlages.

Lages está se tornando referência em serviços de Cardiologia, é um dos setores que mais cresce no mundo, e a clínica tem como principal concorrente, a clínica Dr. Cardio, também especializada em Cardiologia, além do Instituto do Coração, Neurocor, Cardiologes, Cardiovida, entre outras.

A partir das observações realizadas in loco, verificaram-se determinados aspectos negativos relacionados à empresa, principalmente na gestão de qualidade no atendimento, as quais devem ser aperfeiçoadas. Para melhor explicação e entendimento, retratam-se as possíveis causas dos problemas encontrados na empresa:

- **Motivação:** no momento, não se tem metas e funções pré-estabelecidas, qualificações, e não são trabalhados a motivação e o reconhecimento das secretárias e/ou recepcionistas.
- **Colaboradores:** as secretárias da recepção são responsáveis por fazer o registro dos pacientes e levá-los à sala de exame, muitas vezes preparando-os para que seu médico os examine. Entretanto, em determinados momentos não sabem como proceder, pois não são capacitadas para tal função.

- Risco Ergonômico: postura e ambiente com iluminação inadequada, monotonia das atividades em alguns dias da semana.
- Atendimento: dos 5 (cinco) médicos que atendem na clínica, apenas 2 (dois) chegam corretamente no seu horário, os demais sempre comparecem com 30 minutos ou mais de atraso, gerando estresse para as secretárias e para os pacientes em aguardo.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise vem há anos oferecendo diversos serviços com qualidade para seus clientes, porém, a falta de motivação para com seus funcionários vem atrapalhando seu desempenho. Desta forma, pode-se dizer que a empresa/gestores necessitam estabelecer funções, treinamentos, qualificações, motivação e reconhecimento para conseguir manter uma equipe profissional que irá facilitar seu desenvolvimento. Conforme Walger (2014, p. 82):

[...] o papel do gestor deve ser sempre identificar o perfil de seus funcionários, para que possa direcionar o melhor modo de motivá-los. Para que o indivíduo possa apresentar um desempenho compatível com a sua capacidade, é preciso haver condições suficientes de apoio, tais como recursos materiais, colegas cooperativos, regras e procedimentos claros, informações suficientes e tempo adequado para tomada de decisões.

Com a falta de motivação, a empresa em estudo vem sofrendo as consequências da ausência de uma gestão da qualidade. Para os colaboradores, é importante estar envolvido no dia a dia da empresa, isso se torna algo motivacional, poder participar nos processos relacionados à qualidade de trabalho e atendimento. Para desenvolver esta situação, seria natural a empresa centralizar uma vez ao ano a semana de atividades laborais, gincanas, pequenos treinamentos, dinâmicas, entre outras, buscando interação entre empresa/funcionários, organizando-as antecipadamente com comunicados e divulgações sobre a importância de participar e quais resultados positivos pretendem obter.

Na empresa em questão, as secretárias da recepção são responsáveis por fazer o registro dos pacientes e também de levá-los a sala de exame, muitas vezes preparando-os para que seu médico o examine. Em caso de alguma urgência/emergência, em determinados momentos, elas não sabem como proceder, pois não são preparadas para tal execução. Neste momento, para um atendimento ser completo e de qualidade, se torna indispensável um bom conhecimento técnico em primeiros socorros. A carência de treinamentos disponíveis acarreta em um grande obstáculo, pois em eventos não esperados, pre-

cisam estar preparadas e capacitadas. Sobre a importância dessa capacitação, Sousa (2018, p. 4) cita que: “O atendimento de primeiros socorros é de suma importância. Muitas vítimas acabam vindo a óbito [...] em decorrência da falta de primeiros socorros, que poderiam ser aplicados por qualquer pessoa com algum conhecimento ou previamente treinada.”

Nesse caso, a empresa em estudo pode fornecer treinamento e desenvolvimento contínuo, possibilitando a qualificação, preparo e engajamento das funcionárias em suas respectivas funções.

A forma de se relacionar com seu cliente é o fator mais importante para seu negócio prosperar, portanto vê-se a necessidade de cuidar da saúde e bem-estar dos colaboradores e do seu ambiente de trabalho. Na empresa em análise, em alguns dias da semana, ocorre de não ter atendimentos para serem realizados, ocasionando monotonia em pelo menos duas tardes de serviço. O espaço físico não possui luz ou ventilação natural e quanto à ergonomia dos funcionários, também se deixa a desejar. Pegatin (2020, p. 29) descreve que: “É necessário que a saúde e a segurança dos empregados sejam tratadas como prioridade nas empresas, junto às políticas de qualidade, produção, manutenção, meio ambiente, atendimento ao cliente, entre outras.”

Quanto aos riscos ergonômicos dos funcionários na empresa em questão, depende de os supervisores acompanharem e identificarem falhas no ambiente corporativo, seja no desempenho das atividades, na rotina ou até mesmo na falta de atividade diária para não gerar monotonia em alguns dias. Determinar qual será a atuação de cada colaborador, estabelecer normas padronizadas e rotinas determinadas, sempre em busca da qualidade e da eficiência do serviço assim oferecido e da saúde dos seus funcionários.

Os procedimentos e documentações são fundamentais para definir operações e nortear os colaboradores na execução de determinada atividade. Hoje, existe na empresa em análise, uma agenda eletrônica para cada tipo de exame e consulta que são realizados no local. Todos os procedimentos seguem um horário e tempo para ser realizado. O que acontece com muita frequência, são os atrasos por conta dos médicos. Se os colaboradores precisam estar pontualmente no seu local de trabalho, os gestores precisam estar também, mas isso não acontece, e acaba gerando estresse para as secretárias e para os pacientes que já se encontram no aguardo. Essa ausência pode acarretar na saída de alguns clientes e, conseqüentemente, na diminuição de indicadores da área e da organização, pois se trata de moral, ética e respeito para com os pacientes. Essas atitudes podem se tornar mais sérias à medida que o tempo passa, podendo trazer prejuízo sério para a saúde financeira da empresa. Segundo Nascimento (2017, p. 118):

[...] a cultura, a ética e a moral devem fazer-se presentes nas atitudes e comportamentos, para que haja a satisfação do cliente. Quando há apontamento de algum problema na comunicação ou desempenho, esse comprometimento fatalmente traz à tona um problema de ordem ético-moral. [...]

Para mudar esta cultura organizacional da empresa em estudo, reuniões periódicas podem ser realizadas, verificando como está a rotina de cada procedimento, onde e porque estão ocorrendo com frequência os atrasos. A dinâmica e a comunicação entre colaborador e gestor precisam ser eficientes. Também se vê a necessidade de aplicar pesquisas de satisfação aos pacientes para estar ciente dos erros cometidos e poder corrigi-los. A partir disso, criar uma gestão de riscos que atue constantemente para evitar essas situações, se tornando indispensável para garantir a qualidade e a satisfação de todos: instituição, funcionários e usuários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou como tema principal a importância da qualidade no atendimento em uma empresa de serviços médicos. Algumas adaptações e melhorias nessa ferramenta podem trazer grandes resultados com foco no crescimento da empresa, no atendimento e na satisfação do cliente.

Esta pesquisa evidenciou que, embora a empresa estudada possua avanços na gestão, existem oportunidades de melhoria, pois a cultura organizacional não está completamente voltada à importância do cumprimento de procedimentos internos e externos, gerando não conformidades, ficando visível a necessidade em estabelecer planejamentos e ferramentas para treinamentos dos colaboradores, buscando assim, resultados positivos.

Ressalta-se a importância em considerar o conhecimento dos colaboradores em relação aos desvios encontrados e as formas conclusivas de tratar os problemas, podendo utilizar métodos práticos e ferramentas, tais como treinamentos contínuos, estratégia de valorização de boas práticas como reconhecimento aos colaboradores que agregam possíveis ganhos nos resultados da empresa.

O estudo possibilitou uma grande experiência, aliando teoria e prática, ao maior conhecimento sobre o sistema de gestão da qualidade na empresa em questão. A observação de problemas e a busca de possíveis melhorias viabilizou grande compreensão sobre a área e oportunizou a visão de como aplicar essas melhorias sobre as dificuldades, oferecendo uma melhor prestação dos seus serviços.

REFERÊNCIAS

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, Mona J.; **Administração de serviço: operações estratégicas e tecnologia da informação**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

NASCIMENTO, A. B. do. **Gestão hospitalar e qualidade do atendimento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEARSON, Education do Brasil. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1797/pdf/0>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

PEREIRA, C. **Planejamento de comunicação: conceitos, práticas e perspectivas**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

RITOSSA, C. M. **Tópicos especiais em marketing**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582124062/pages/133>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SCHONBERGER, R. J. **Construindo uma corrente de clientes: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal**. São Paulo: Pioneira, 1992.

SELEME, R. **Gestão de operações de serviços: planejando o sucesso no atendimento ao cliente**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544303535/pages/69>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SOUSA, L. M. M. **Primeiros socorros: condutas técnicas**. São Paulo: Érica, 2018.

PEGATIN, T. O. **Segurança no trabalho e ergonomia**. Curitiba: InterSaberes, 2020

ZANON, U. **Qualidade da assistência médico-hospitalar: conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade**. Rio de Janeiro: MEDSI, 2001.

WALGER, C. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

NECESSIDADE DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO: IMPLANTAÇÃO DO CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL

¹Diana Leticia de Oliveira

²José Correia Gonçalves

³Aldori Batista dos Anjos

⁴Daniela Varela Binatti Vieira Tourinho

RESUMO

A cada dia a exigência no que se refere ao atendimento prestado em empresas de produtos e serviços aumenta e, com ela, a necessidade de uma gestão de relacionamento adequada com o cliente. Com esse propósito, é importante que as organizações estejam atualizadas quanto ao uso de sistemas informatizados que ofereçam os subsídios necessários a esta gestão. O presente estudo tem como objetivo apresentar as vantagens do uso de um software de Customer Relationship Management (CRM), apresentando-o como um diferencial estratégico em uma cooperativa de crédito. Os principais resultados foram em relação a abordagem direta aos sócios e não sócios, havendo transtornos quanto ao oferecimento de serviços, refletido por não haver um armazenamento de dados e interações entre cooperativa e cooperado/não cooperado. As metodologias utilizadas para a realização desse estudo foram pesquisas bibliográficas, observação in loco e entrevistas informais.

Palavras-chave: Cooperado. Relacionamento. Atendimento.

ABSTRACT

Every day the demand for the attendance in product and services companies raise and, with it, the need of the a management relationship appropriate with the costumer. With this purpose, it is importante that the companies are updated on the use of computerizes systems that give the necessary subsidies for

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase, do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³ Doutor. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.aldori.anjos@unifacvest.edu.br

⁴ Especialista. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.daniela.binatti@unifacvest.edu.br

the management. This study has the objective of showing benefits of Customer Relationship Management (CRM) use software, showing it with a strategic differential in a credit cooperative. The main results were in relation to the direct approach to members and non-members, with problems regarding the provision of services, reflected by the problem of not having a data storage and interactions between cooperative and cooperative / uncooperative. The methodologies used to carry out this study were bibliographic research, on-site observation and informal interviews.

Key words: Cooperative. Relationship. Attendance.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta o Customer Relationship Management (CRM), sistema que possibilita a estratégia organizacional de relacionamento voltada para o consumidor, tendo em vista o armazenamento de dados, que proporciona uma melhor análise resultando em um atendimento singular e particular para cada tipo de cliente.

Sua relevância está no fato de que, antigamente, não haviam tantas preocupações quanto ao entender e atender as necessidades dos clientes, devido à baixa concorrência empresarial. Entretanto, este cenário mudou.

O aumento da competitividade do mercado de crédito cooperativo é crescente e tende a crescer cada vez mais, considerando que o conhecimento e exigência dos clientes quanto a serviços e produtos também é cada vez maior.

A cooperativa de crédito em questão não tem uma área específica que atue com gestão de relacionamento com o cliente, resultando falhas no atendimento no que diz respeito ao oferecimento de produtos e abordagem de sócios.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral o desenvolvimento da organização por meio da implantação do CRM, colocando em pauta a necessidade de que a organização tenha o comprometimento com seu cooperado como propósito. Já os objetivos específicos, são identificar os pontos críticos do atendimento e analisar as possibilidades para superar estes problemas, aumentando a escala de vendas, satisfação, fidelização e conquista de novos sócios com um atendimento estratégico.

As metodologias usadas no estudo foram pesquisas bibliográficas em livros de autores que tratam do assunto, entrevistas informais com colaboradores e observação in loco.

O CRM traz vantagens para maximização do aproveitamento de cada carteira e cada sócio, maior eficácia em vendas e, conseqüentemente, o aumento de receitas. O software fomenta o conhecimento acerca dos sócios, garantindo um atendimento individualizado, deixando-os mais satisfeitos e, assim, promovendo a fidelidade.

O artigo foi desenvolvido abordando no referencial teórico, as referências bibliográficas de autores correlatos ao assunto. No capítulo referente ao tema foi apresentado um breve histórico acerca da instituição em análise e, por fim, na análise teórica e comparativa, foram destacados os problemas observados e as possíveis sugestões de melhorias para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, os mercados empresariais vivem em constante evolução, afetando diretamente o comportamento dos consumidores. A acirrada competição do mercado culminou na necessidade de as organizações buscarem formas de se destacarem perante aos clientes, cada vez mais exigentes. Para tanto, a área do Marketing de Relacionamento, se torna essencial e, para Dias (2003, p. 301) esta área é:

[...] uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

De acordo com o que apresentado por Dias, o Marketing de Relacionamento pode atuar como um grande diferenciador competitivo, como apontam Alves; Barboza; Rolon (2014, p. 28):

[...] o marketing de relacionamento pode ser considerado um dos mais importantes temas da atualidade, em especial quando se pensa em estratégias competitivas. Afinal, seu objetivo é aproximar as empresas de seus clientes de tal forma que ela seja capaz de suprir suas necessidades por meio de produtos com valor agregado. Somente assim essas empresas tornam-se diferenciadas – quando são capazes de ofertar produtos personalizados e até customizados (ou seja, feito especialmente para um segmento específico).

Diante disso, este setor torna-se cada vez mais importante dentro de uma organização, uma vez que, de acordo a Kotler; Keller (2012, p. 130):

Com a ascensão das tecnologias digitais como a Internet, os consumidores de hoje em dia, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los. Eles esperam que as empresas os ouçam e os atendam.

A fim de evitar a obsolescência e passar a entender e atender cada vez mais e melhor, as empresas podem criar canais e formas de relacionamento que

as aproximem cada vez mais de seus clientes, leads, suspects e prospects. Como coloca Bogmann (2000, p. 23): “[...] em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes.”

A empresa, tendo a relação pessoal como um ponto chave, poderá garantir uma maior satisfação e fidelização dos seus consumidores, pois, como explicam Barreto; Crescitelli (2013, p. 91): “[...] o relacionamento é o único ativo que realmente importa para a empresa, que é capaz de gerar resultados no longo prazo. Por meio dele, a empresa pode desenvolver competências e vínculos com o cliente dificilmente copiáveis.”

Visando centralizar este relacionamento com um método mais assertivo em atendimentos e aproximações o uso do CRM torna-se um diferencial competitivo e, no que se refere a esta ferramenta, expõe Marangoni (2015, p. 110):

O Customer Relationship Management (CRM) pode ser traduzido do inglês como sendo o “Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente” por meio da utilização de sistemas informatizados para captar informações sobre os clientes, objetivando auxiliar as empresas a criar e manter um relacionamento melhor com seus clientes.

Esta ferramenta auxilia a organização ao mesmo momento em que elucida o fato da necessidade de um relacionamento pessoal com o consumidor e como explicam Peppers; Rogers (2004, p. 98), ela visa:

[...] estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes de maneira diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades individuais.

Com isso, pode-se entender que ele parte da premissa de que cada cliente é um ser individual e particular, portanto, pode ser abordado como tal, como colocam Avanzi; Almeida (2012, p. 37), o CRM:

[...] quando bem estruturado [...] proporciona um alinhamento de todas as áreas e atividades do marketing, permitindo uma base estratégica como diretrizes da estrutura gerencial para ganhar, reter e desenvolver clientes internos e externos. Dado o primeiro passo, é a disciplina que administra a relação de longo prazo entre empresas e clientes e entre empresa e seus funcionários.

Com a retenção de clientes e a disciplina para gerir relações, as informações se cruzam para serem duradouras, como explica Brown (2001, p. 27): “O processo de reunir informações durante cada transação – na verdade, durante cada contato com e sobre cada cliente – e o uso dessas informações é crucial para obter sucesso.”

A reunião de informações é essencial ao entendimento sobre clientes e prospects e para Swift (2001, p. 25): “A gerência bem-sucedida de relacionamento com os clientes significa aprender os hábitos e as necessidades deles, antecipando futuros padrões de compra e descobrindo novas oportunidades para fazer negócios.”

Desta forma, conclui-se que o CRM como estratégia para o Marketing de Relacionamento está vinculado ao compartilhamento e reaproveitamento de dados que são transformados em informação e auxiliam o gerenciamento da comunicação e do relacionamento com o cliente. Com essa ferramenta será possível aumentar a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, da instituição.

3 CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de São Joaquim foi fundada no município de São Joaquim no dia 22 de agosto de 1998, com 22 sócios-fundadores, abrindo suas portas no dia 11 de Janeiro de 1999, com três colaboradores e o total de 136 sócios.

Conhecida por seu nome fantasia, a Cresol São Joaquim surgiu a partir da necessidade de continuidade nas atividades rurais de pequenos agricultores do interior do município, através de interações cooperativas, tendo em vista que os mesmos não dispunham de capital próprio e também buscavam instituições mais acessíveis para tal objetivo.

Na atualidade, a Cresol São Joaquim é uma cooperativa singular filiada à Central Cresol Sicooper, localizada na cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Possui sede administrativa própria, situada em São Joaquim e conta com cinco postos de atendimento, sendo duas unidades em Lages (bairros Santa Helena e Bairro Guarujá), uma em Otacílio Costa, Ponte Alta e Correia Pinto que, juntas, totalizam mais de 5 mil associados.

A instituição hoje, além do seu nicho inicial e predominante, atende pessoas físicas, jurídicas e aposentados, oferecendo-lhes, além de conta corrente e poupança, diversos serviços e linhas de crédito, sendo os principais: investimentos e custeios disponibilizados através de recursos próprios e repasses financeiros via Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), financiamentos veiculares e de reformas, empréstimos, cartões, seguros em geral, consórcios e Internet Banking.

Em um contexto geral, todas as instituições financeiras fazem parte da concorrência no município de desenvolvimento do estudo, desde os grandes bancos (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil) até os outros tipos de instituições de microfinanças (Banco da Família) e as demais cooperativas de crédito, onde estão os maiores concorrentes, como o Sicoob.

Dentre as estratégias para superar as demais organizações, no tocante às outras cooperativas estão o atendimento diferenciado, com transparência e maior acessibilidade a coordenação e diretoria, contando com o diferencial de que a Cresol São Joaquim é a sede, onde encontram-se os diretores e coordenação. Entre cooperativa e demais instituições pode-se citar o fato de que a cooperativa foca em pessoas e as demais no capital, há distribuição de sobras entre todos os cooperados, de acordo as operações realizadas no período, enquanto bancos fazem a distribuição somente aos acionistas, proporcionalmente ao capital investido. Ou seja, em uma cooperativa o associado é também “dono”, pertencendo e fazendo parte da manutenção de toda instituição.

Durante as observações in loco observaram-se as seguintes disfunções:

- Inexistência da área de gestão de relacionamento com o cliente: não há uma gestão efetiva da área, vinculada ao marketing de relacionamento;
- Ausência de um banco prático e funcional de dados: não possibilita uma pesquisa rápida e pontual de interações dos cooperados com a cooperativa, impossibilitando uma melhor segmentação e estratégia no atendimento;
- Abordagem incômoda ao sócio: oferecimento do mesmo serviço múltiplas vezes ao mesmo cooperado.
- Não abordagem de suspects: não proposição de serviços a cooperados ou não cooperados que já demonstraram interesse nos mesmos.

4 CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na instituição em análise observaram-se falhas quanto a oferta de serviços, destacando-se o fato de serem oferecidos os mesmos serviços mais de uma vez aos mesmos sócios e, em contrapartida, o não oferecimento aos que teriam interesse, gerando uma inconveniência ao cooperado.

De acordo a Kotler; Keller (2006, p. 153): “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores.”

Diante disso, o armazenamento de dados que juntos se transformam em informação acerca dos sócios, possibilitaria aos colaboradores da cooperativa um panorama do que já foi proposto, agregado aos interesses e preferências dos mesmos. No tocante ao armazenamento de dados aliado ao marketing de relacionamento, Roca; Szabo (2015, p. 14) apontam:

[...] com o marketing de relacionamentos, a linha de frente é capaz de decidir ou oferecer uma resposta. As informações devem ser acessíveis e distribuídas a todos. O mesmo funciona para o conhecimento do cliente. Cada um deve saber quem consome o produto que é fabricado. Essa linha de frente tem de estar equipada para operar em diferentes interfaces com o cliente. É preciso trabalhar formalmente em equipe, com os funcionários e com os clientes. Nesse processo de interação, valoriza-se quem sabe se comunicar efetivamente sem demonstrar estresse. Seja com o cliente ou com integrantes da empresa, a solução deve ser pensada em conjunto.

A segunda questão levantada na organização em estudo é também refletido pelo problema da inexistência de um banco funcional de dados: não saber exata e pontualmente quando determinado cooperado tem ou não um produto. Segundo Swift (2001, p. 69):

Você tem boas e más emoções, boas e más lembranças e bons e maus conhecimentos relacionados com a experiência. Possuir esse conhecimento e ser capaz de agir de maneira oportuna é o que faz as empresas atuais serem bem-sucedidas. É muito importante conhecer os clientes para conseguir crescimento e força a longo prazo. Não possuir conhecimento completo dos múltiplos pontos de contato oblitera toda a visão em relação ao cliente.

Conhecimento sobre o cooperado é um potencial fator estratégico e por este motivo deve ser tido como objetivo dentro da instituição e o armazenamento de preferências e histórico de interações do sócio com a cooperativa promoveriam um atendimento mais estratégico, individual e particular.

Segundo Bogmann (2000, p. 84): “Para conseguir a fidelidade dos clientes a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece.”

A instituição financeira em questão já tem histórico de um atendimento pessoal e familiarizado com seus cooperados, de acordo a Magri; Pommerening (2018, p. 18):

Outra grande oportunidade que identificamos no cooperativismo de crédito é o tema do relacionamento existente entre a cooperativa e o seu quadro social. Trata-se de uma relação de proximidade, o que resulta em firmar laços de confiança e conseqüentemente, em fidelização do quadro social, permitindo, com isso, ampliar o volume de negócios.

O atendimento prestado na cooperativa é um importante diferenciador, porém, levando em consideração o cenário atual, esse elemento é básico e, praticamente, obrigatório. Da forma como expõe Ribeiro (2015, p. 14): “Para ser competitiva e ainda proporcionar índices financeiros e econômicos satisfatórios, uma empresa deve adquirir novos atributos e competências, não bastando apenas oferecer produtos e serviços de qualidade.”

Para que o aspecto “atendimento” seja realmente um diferenciador competitivo é preciso ir além e o CRM atende a necessidade de maior proximidade, visto que ele oferece todos os subsídios necessários a gestão de relacionamento. Expõe Brown (2001, p. 55):

Como ponto de partida, uma organização deve perceber que o seu relacionamento com seus clientes deve evoluir assim como um namoro. A fidelidade mútua e a confiança devem ser conquistadas gradual e seletivamente. A empresa que constrói um relacionamento duradouro, ou noivado, vence a batalha por clientes.

A ferramenta CRM possibilita a utilização das informações em diferentes finalidades, como a percepção da margem de contribuição (rentabilidade) gerada por associado, a gestão de carteiras de pessoa jurídica, pessoa física, agricultores e aposentados, a oferta de serviços e até mesmo a definição do público-alvo em ações específicas.

Sugere-se a implantação de um software de CRM adaptado a cultura e realidade da cooperativa em questão, que atenda às suas necessidades, levando em consideração a demanda dos colaboradores quanto ao relacionamento, os objetivos da instituição e a satisfação do cooperado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como tema a avaliação das necessidades da gestão de relacionamento, apresentando as vantagens da implantação de um CRM em uma cooperativa de crédito, visando a melhoria do atendimento prestado pela instituição, a fim de serem superados os obstáculos existentes nesse aspecto tão importante à gestão.

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou a análise das falhas de gerenciamento no tocante ao relacionamento com o cliente. Essas falhas culminam em entraves nas vendas e são todas refletidas pelo mesmo problema: a não existência de um banco prático de dados de cada sócio.

Diante disso, levantou-se a perspectiva de melhoria com a implantação de um software de CRM, que armazena dados, transformando-os em informação sobre os sócios, informação essa que é essencial ao mercado altamente competitivo dos dias atuais.

Sugere-se que a instituição em estudo faça uso de um sistema de CRM que propicie maior entendimento sobre seus cooperados. Sua implantação deve ser feita de forma correta, com conhecimento da sua área de atuação, adequada as suas demandas e objetivos, visando sempre elevar o nível de satisfação pelo atendimento oferecido. Dessa forma, o sistema será usado de forma eficiente e eficaz.

A elaboração do presente trabalho possibilitou o parecer e definição de falhas no atendimento prestado, resultando na sugestão de que a melhor forma de administração da gestão de relacionamento seria com a implantação de um sistema de CRM, que garantirá a elevação da satisfação do cooperado, conquistando, deste modo, sua fidelidade.

REFERÊNCIAS

ALVEZ, Elizeu Barroso; BARBOZA, Mariana Monfort; ROLON, Vanessa Estela Kotovicz. **Marketing de relacionamento:** como construir e manter relacionamentos lucrativos? Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/14845/pdf/0>>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

AVANZI, Renato; ALMEIDA, Edmundo Monteiro S. **Marketing motivacional.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600040>>. Acesso em: 15 set. 2020.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento:** como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/14845/pdf/0>>. Acesso em: 27 set. 2020.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento:** estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em: <<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=3C1C9A1BD52B5C41041E26FECC45CE55>>. Acesso em: 5 set. 2020.

BROWN, Stanley A. CRM- **Customer Relationship Management:** uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lener. **Administração de marketing.** 12. ed. São

Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/309/pdf/0>>. Acesso em: 18 out. 2020.
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lener. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/x51081>>. Acesso em: 10 set. 2020.

MAGRI, Cledir Assisio; POMMERENING, Edivan Junior (Org.). **O cooperativismo financeiro e a agricultura familiar:** gerando desenvolvimento sustentável. Joaçaba: Unoesc, 2018.

MARANGONI, Suzana. **Marketing de serviços.** Rio de Janeiro: SESES, 2015. Disponível em: <<https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/03/marketing-de-servicos-ld356-1.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2020

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series: marketing 1 to 1.** 3. ed. São Paulo: Carlson Marketing Group, 2004. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/431753-Crm-series-marketing-1-to-o-1-3-a-edicao-revista-e-ampliada-r-ferreira-de-araujo-202-10o-andar-05428-000-sao-paulo-sp-tel-55-11-3097-76-10.html>>. Acesso em: 05 de set. 2020.

RIBEIRO, Lucyara (Org.). **Marketing Social e comportamento do consumidor.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/26520/pdf/0>>. Acesso em: 15 set. 2020.

ROCA, Ricardo; SZABO, Viviane. **Gestão de relacionamento com o cliente.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35520/pdf/0>>. Acesso em: 15 set. 2020.

SWIFT, Ronald. **CRM- Customer relationship management:** o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO EFICIENTE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

¹Cleiton Pelozato

²José Correia Gonçalves

³Ana Paula Rampi

⁴Betina Ines Backes

RESUMO

Este artigo aborda, a importância e a necessidade que toda organização empresarial possui. Por exemplo: há a necessidade da presença de uma gestão empresarial eficiente, assim a evolução é garantida. Através de um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços, notou-se a ausência de uma gestão presente, por isso esta situação gerava problemas para a mesma. O objetivo do estudo é analisar e implementar uma gestão eficaz na empresa em questão e encontrar maneiras, ou seja, meios para que, desenvolva e cresça, sem falhas e perdas. Os principais resultados da pesquisa mostram que a empresa estudada, possui alguns problemas, devido à falta de gestão, por que não possuía planejamento e estratégias, isso causou perdas de clientes e gastos desnecessários. As principais metodologias utilizadas, foram: pesquisas bibliográficas, entrevistas informais, pesquisa de campo e observações in loco.

Palavras-chave: Gestão. Serviços. Planejamento.

ABSTRACT

This article addresses the importance and need that every business organization has. For example: there is a need for the presence of efficient business management, so evolution is guaranteed. Through a case study in a service provider company, it was noted the absence of a present management, so this situation created problems for the same. The aim of the study is to analyze and implement effective management in the company in question and find ways, that is, ways for it to develop and grow, without failures and losses. The main results

¹Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³ Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.ana.rampi@unifacvest.edu.br

⁴ Doutora. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: bbeber@gmail.com

of the research show that the company studied, has some problems, due to the lack of management, because it did not have planning and strategies, this caused losses of customers and unnecessary expenses. The main methodologies used were: bibliographic, research, informal interviews, field research and on-site observations.

Key words: Management. Services. Planning.

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial tem como função organizar e coordenar todos os processos de uma empresa, afim de otimizar as atividades, buscar sempre estratégias para melhor desempenho e funcionamento da organização. Dessa maneira, a presente pesquisa, refere-se à importância de uma gestão eficiente, em uma empresa prestadora de serviços.

O trabalho apresenta como justificativa, a necessidade de uma gestão empresarial presente e eficaz, dentro da empresa. Com isso, busca-se aperfeiçoar e melhorar a gestão, para que dessa forma não ocorram falhas, que por ventura venha prejudicar, o desempenho da organização, num sentido geral.

Sempre será fundamental em qualquer empresa, uma gestão eficiente, para isso há a necessidade de um ótimo planejamento. Porém, para trazer efeitos positivos, deve ser e ter, uma prática constante, por parte do responsável pelo desenvolvimento, do que foi planejado teoricamente. Ou seja, a gestão empresarial precisa auxiliar o tempo todo para que haja o fortalecimento dos processos, isto é, para que tenha sempre uma melhor elaboração de um plano, isso tanto financeiro quanto estratégico.

O objetivo geral do artigo, é exibir a importância de uma gestão eficiente para a empresa, pois sem uma administração presente e eficaz, ela não consegue se desenvolver e crescer, principalmente num mercado competitivo.

Os objetivos específicos são: encontrar meios e estratégias para melhorar a gestão empresarial, buscar conhecimentos para se aprofundar na área de gestão. Por isso é importante analisar a qualidade dos serviços prestados. Possuir uma estratégia de controle de qualidade dentro da organização, além disso, analisar a possibilidade de haver um planejamento diário, semanal e mensal dos serviços ofertados. Observar sempre as finanças da empresa e avaliar os indicadores de desempenho, para que ela obtenha um retorno positivo, da implementação de uma gestão bem organizada e competente

As metodologias utilizadas para elaborar este trabalho foram: pesquisas bibliográficas, entrevistas informais, pesquisa de campo e observações in loco.

O estudo realizado na referida empresa, demonstra que uma gestão empresarial eficiente, faz-se necessário para o bom desempenho de qualquer organização, auxiliar no planejamento e execução das estratégias: de qualidade, controle e desenvolvimento. Deste modo, visa uma melhora na organização e crescimento da empresa.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico, traz os principais autores relacionados ao assunto, para melhor entendimento dos conceitos. Logo em seguida, o capítulo que se refere ao tema ou problema, com um breve histórico da empresa citada, com as barreiras, ou seja, os problemas que a atingem. E por fim, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, nele são expostos os contrastes observados, há também sugestões de melhorias para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A prestação de serviço é de extrema importância, para qualquer segmento organizacional, que se dispõe a proporcionar para seus clientes algo a mais. Segundo Lovelock (2011, p. 21): “Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade.”

Mesmo com a economia sendo afetada por diversos acontecimentos, este setor vem crescendo em todo o país, de acordo com Fitzsimmons et al (2014, p. 10):

Diversas razões explicam por que o setor de serviços resiste à recessão. Primeiro, em razão de sua natureza, os serviços não podem ser estocados, diferentemente dos bens de consumo. Como o consumo e a produção ocorrem simultaneamente nos serviços, a demanda por eles é mais estável do que a demanda por mercadorias manufaturadas.

Existem várias empresas prestadoras de serviços, por esta razão, devem ser encontradas, maneiras para se destacar no mercado, em razão de, ser muito importante entender o conceito de gestão, por ser necessário para o crescimento e desenvolvimento da organização empresarial, Damian (2015, p. 16) destaca que:

A gestão eficiente e eficaz de um negócio é um fator determinante da sobrevivência da empresa. O contexto atual e globalizado, repleto de mudanças econômicas e sociais em âmbito nacional e internacional, exige dos administradores conhecimento e habilidades para atuar em situações complexas. O ambiente econômico, sujeito à influência da concorrência interna e externa, a responsabilidade social das empresas que exige uma nova postura ética, o impacto das novas tecnologias, a qualidade dos serviços e produtos como elemento indispensável, tornam-se questões decisivas e determinantes de novos paradigmas de gestão empresarial.

Deste modo, deve-se atentar na qualidade dos serviços prestados, já que podem ser considerada uma vantagem competitiva entre empresas concorrentes. Segundo Garcia (2015, p. 68):

[...] empresas que concentram suas vendas em serviços vêm tentando melhorá-los, já que seu sucesso depende da qualidade do serviço oferecido. Assim, a intangibilidade configura o grande diferencial de fato entre as empresas, ganhando cada vez *mais relevância.

Desta maneira, é imprescindível que as organizações possuam uma estratégia de administração, voltada para o controle da qualidade de todos os processos organizacionais, como afirma, Caravantes et al (2005, p. 247):

[...] qualidade não é apenas um programa, mas um modo de vida organizacional. É uma nova maneira de fazer as coisas, é uma revolução no modo de as organizações planejarem, desenvolverem, produzirem e entregarem produtos ou serviços e lidarem com seus funcionários. A qualidade não deve ser tratada como um programa com um fim determinado, mas como um processo.

Todos os setores da empresa possuem sua função, e para o bom desempenho da organização, deve-se haver um planejamento, teórico e posto em prática. Para Robbins et al (2004, p. 54):

[...] planejamento envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos e, o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, ao fim (o que deve ser feito) assim como aos meios (como deve ser feito).

Uma empresa prestadora de serviço, possui muitos gastos, assim como empresas comerciais e industriais. Como afirma Megliorini (2007, p. 5):

[...] a empresa prestadora de serviços também incorre diariamente em uma série de gastos para realizar suas atividades operacionais, como a compra de materiais a serem aplicados na execução dos serviços, a aquisição de material de escritório, o pagamento de taxas e impostos, a manutenção dos bens patrimoniais, a folha de pagamentos etc.

Um pilar importante para uma gestão eficiente, é a análise e controle constante das finanças da organização, ou seja, planejamento financeiro, Gitman (2004, p. 92) descreve:

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. Dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro interno; também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros.

Indicadores de desempenho são imprescindíveis para toda organização. Devem-se analisar e mensurar, para avaliar o desempenho da empresa, como afirma Scatena (2012, p. 148):

É fato que a maioria das empresas mede seu desempenho através dos resultados financeiros, esquecendo-se de averiguar o desempenho de seus indicadores não financeiros. Portanto, é preciso, além de calcularmos o desempenho financeiro da organização, também medirmos os consumos de matéria-prima, a produtividade e o desempenho das pessoas, os índices de emissão de poluição, a satisfação dos clientes e dos colaboradores e indicadores específicos de cada negócio.

Seguindo esse pensamento, os indicadores demonstram muitos dados e informações referentes às empresas, que são utilizados na tomada de decisão, Hernandes (2020, p. 41) enfatiza que:

[...] ao tentar prever ou estimar algo, deve ser examinado o maior número de informações estatísticas a respeito. Afirmam ainda que ignorar qualquer dado relevante pode causar uma compreensão errônea de um problema, conduzindo a um processo de escolha da decisão contrária àquela considerada ideal.

Dentro desse contexto, pode-se analisar que a falta de gestão acarreta muitos problemas, principalmente em empresas prestadoras de serviços, ocasionada tanto por falhas do proprietário, quanto dos colaboradores. Para o bom desempenho da organização é necessário ter muita atenção em fatores como: qualidade do serviço, planejamento, indicadores, despesas, ganhos, entre outros. Buscar sempre, ter estratégias para fazer a diferença entre os concorrentes. Colocar as teorias em práticas. Assim a empresa terá ótimos resultados futuramente.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise, Aparecida Terraplanagem e Transportes Eireli, se originou em 2014, atua na cidade de Anita Garibaldi SC.

Em 2014, em pleno começo, a empresa operava com uma retroescavadeira, uma case 580n usada e dois caminhões caçamba. No mesmo ano, quando se percebeu que o serviço estava aumentando, sentiu-se a necessidade de mais uma máquina de maior tamanho, originou-se a compra da primeira escavadeira hidráulica, Komatsu pc130 e o seu caminhão prancha.

Em 2017 a organização investiu em mais uma máquina para serviços, uma escavadeira hidráulica, Komatsu pc160, e também com a venda da sua retro usada, comprou uma máquina nova, uma retro escavadeira Rondon 406 advanced.

Neste ano de 2020 a empresa conta com 2 caminhões caçamba, 1 caminhão prancha, 1 retroescavadeira, 2 escavadeiras hidráulica. Tem um quadro de colaboradores de 4 pessoas, entre operadores e motoristas. Atua em toda região dos lagos, presta e oferece serviços onde tiver procura. Ela presta atividades de aterramentos, transporte de materiais, conclusão de estradas, arrumação de terrenos para plantios e vários outros serviços.

A empresa trabalha com alguns fornecedores como a CR diesel, Mantomac, Pavimáquinas e Mecânica Anitense, procura o melhor custo benefício para se aplicar em seu trabalho, assim não precisa “abusar” do preço, hora máquina. O perfil dos clientes que frequentam a empresa varia, desde um agricultor, até um órgão estadual.

No decorrer do tempo, a empresa fez seu nome na região, por ser a primeira prestadora de serviços em terraplanagem, após dois anos começou a ter seus concorrentes, como: a empresa, Santa Rita e a empresa, Bulica. Mas não se deixou de estar atenta a elas, pela concorrência.

Mediante observações in loco, percebe-se alguns pontos negativos que a empresa está enfrentado, sendo:

- Plano de cobrança: a empresa está tendo perda por parte de não ter recibos, notas ou boletos para seus clientes.
- Controle financeiro: por questão de a empresa trabalhar com máquinas e caminhões, acaba não contabilizando seus custos e lucros por equipamentos, onde com a tecnologia avançada que se utiliza nas máquinas não é utilizado corretamente em seu trabalho. Assim sem ter total controle de gastos em óleo diesel, operadores e manutenção oferecida por cada uma delas.
- Falta de planejamento: a empresa se esquece de alguns serviços por não serem anotados e marcados em lista, assim não se tem uma ordem cronológica para realização do mesmo, acaba fazendo para pessoas que pedem o serviço na hora e deixa alguns para trás.

- Falta de divulgação: a organização por ser conhecida, acaba não fazendo a divulgação por parte nenhuma, assim deixa de conquistar novos clientes potenciais.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise, refere-se a uma prestadora de serviços em teraplenagem, constatando-se alguns problemas com a gestão da mesma, a mudança em si é necessária, onde com tudo a empresa poderia tomar um rumo melhor para seu próprio negócio. Percebe-se que ela está deixando de realizar um plano de cobrança, deste modo, perde de receber de alguns clientes, conforme Silva (2008, p. 357):

A cobrança é parte importante do ciclo do negócio e assume cada vez mais um papel relevante e reconhecido nas organizações empresariais e instituições financeiras. O contínuo desafio das empresas para manter ou aumentar sua participação no mercado requer uma política de cobrança focada em dois vetores principais, ou seja, (i) maximização da cobrança visando melhorar o fluxo de caixa da empresa e (ii) minimização das perdas de negócios futuros.

A cobrança é realmente necessária, por que o dinheiro recebido hoje, é o mesmo pago amanhã. Isto serve para obter o crescimento da empresa, além disso fazer novos investimentos posteriores. Por isso, é inevitável ter na empresa, um plano de cobrança, assim alguns procedimentos podem ser adotados. Por exemplo: pagamento por boletos bancários e cartões de créditos. Além destes, podem ser enviado mensagens, via whatsapp, ligações telefônicas, e-mail etc. Estes são os meios mais eficazes para o recebimento, pelas atividades prestadas

A empresa em estudo, possui grande dificuldade em realizar seus controles, sem saber o que realmente cada equipamento está gerando no mercado de trabalho, a gestão estratégica de custos, deve-se fazer presente na organização, segundo Silva (2016, p. 14):

[...] a gestão estratégica de custos é um instrumento de controle gerencial muito relevante para as organizações. Tal ferramenta parte do pressuposto de que a gestão dos custos e das despesas deve ser realizada de forma sistêmica e integrada aos diversos departamentos da entidade, com foco em toda a equipe que está inserida no processo produtivo direta ou indiretamente [...].

Conforme o autor ressalta, é necessário obter todas as informações possíveis para ter um controle de um todo da referida empresa, a implementação de uma gestão estratégica de custos irá trazer resultados mais nítidos para o proprietário, assim conseguirá apurar melhor seus custos e lucros.

A organização da empresa em análise não está ocorrendo de maneira eficaz, e essa situação pode acarretar alguns problemas, como perda de cliente e serviços. Segundo Maximiano (2006, p. 70): “Não importa se tem dois ou dois mil funcionários, qualquer empresa precisa ser organizada. Organizar é definir as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas que trabalha para a empresa. Organizando-a, você define, quem faz, o que que, faz. Desta forma, evitando omissões confusões.”

Dessa maneira, indica-se que a empresa em questão possua um colaborador para agendar os serviços, que esta pessoa fique com a responsabilidade de avisar aos outros colaboradores, a respeito das atividades a serem desenvolvidas, para que dessa forma a prestação dos serviços não seja precipitada. O planejamento e organização, são extremamente necessários, para que não haja confusão e omissões.

A empresa em estudo não possui um plano de marketing. Ela não se posicionou com sua marca nas redes sociais, também não fez nenhuma divulgação por estes meios. Isto fez e continua fazendo perder algumas oportunidades, pela não divulgação dos serviços prestados. Utilizar recursos que o marketing dispõe é fundamental, como afirma Rocha (2012, p. 6): “ [...] Ele busca facilitar as trocas entre uma organização e seus consumidores finais, sejam eles compradores industriais ou clientes. O objetivo do marketing é atrair, desenvolver e manter essas transações, a fim de gerar lucros para a empresa.”

Nesse sentido, a empresa estudada deve procurar um profissional da área de marketing para posicionar sua marca nas redes sociais, divulgar sua empresa nestes meios e alcançar o maior número de possíveis clientes.

Diante da análise realizada na referida empresa, pode-se notar que a mesma possui problemas na gestão empresarial. Para que estes problemas sejam solucionados, é necessário a implementação de uma gestão eficiente, onde todos os colaboradores trabalhem para atingir os objetivos da empresa. Ela deve definir estratégias, utilizar as sugestões acima citadas e os recursos disponíveis, para que dessa forma a empresa cresça, se desenvolva e se destaque em meio ao mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho apresenta como tema principal a importância de uma gestão eficiente em uma empresa prestadora de serviços. A presença deste sistema traz inúmeros benefícios, com foco no desenvolvimento, crescimento e melhor organização da empresa.

Verificou-se que o problema da empresa estudada está na falta de gestão, isso faz com que ela não se desenvolva e cresça, pois seus processos não

estão totalmente alinhados. Ficou visível a necessidade em estabelecer estratégias e métodos de gestão o mais breve possível.

A pesquisa realizada permitiu concluir que, a empresa em questão, necessita da implementação de um sistema de gestão eficiente. Utilizar ferramentas para auxiliar na elaboração de um bom planejamento, para conquistar novos clientes, consequentemente aumentar a oferta e procura

Ressalta-se a importância em implementar um modelo de gestão eficaz. Utilizar-se de estratégias que tragam benefícios para a empresa, para que não ocorram falhas e perdas, em decorrência de falta de elaboração de um plano.

O presente artigo, possibilitou um grande conhecimento e experiência, sobre a área de gestão empresarial, devido aos estudos e pesquisas realizadas sobre o tema. Diante disso, observou-se os problemas causados pela ausência de uma administração eficaz. Foram apresentadas sugestões de melhorias, que possam resolver os problemas, observados na empresa citada. Deste jeito, ajuda-a no desenvolvimento e crescimento em meio ao mercado.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G. R. et al. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/326/pdf/0?code=4WeTM40m22iN-TUz/xquLRkkle/wLONTKDB6mffVAtImo2izDbHmYgmINPWrcn3gK6bRHXCSU-4T4J77Z+I97Gg==>>. Acesso em: 10 out. 2020.

DAMIAN, T. **Gestão de empresa: tópicos especiais em gestão empresarial**. Jundiaí: Paco, 2015.

FITZSIMMONS, J. A. et al. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GARCIA, J. L. (Org.). **Marketing de serviços e varejo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/26519/pdf/0?code=j7FyoJ-q1l42u0L8F2SRdQDClucO/pU2nXSma3vnuUoH8vsixnuSLdJlf1GovpYHb4fbR/AwLorb6LxMecnnEYQ==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

GITMANN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/327/pdf/0?code=EA6sjs/NWPJ-folGjHqauCun8IzeTbJEz/5jzkc/gu6VgVAnISP4FxVeccdAQJZj71Y1uxFpom8sWbA-7bFE45yw==>>. Acesso em: 10 out. 2020.

HERNANDES, C. A. **Fundamentos de gestão**. Curitiba: Contentus, 2020. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184835/pdf/0?code=jE0AKfNYtEssYqQB+Aa3+QV0YI72J/fXuldvNCnfMjrWrfo45GxTm7XWUZFW4bSPjNDCMXID/vBDYibnZWuTgw==>>. Acesso em: 10 out. 2020.

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2659/pdf/0?code=nPGqMY8aDI7negjSpzSgldVshgJia4R2cyIAI3Isae4trF6XjeGOPINnoE033SalpXhYDXbGGGU/MLp5zx54kQ==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/371/pdf/0?code=GjqO3Dx3G/x2+lpyDODkkKFAFs4zRHV-J+7zmLVMaAZMqhGfW2ctCj4Bc2L42SZHJo+ByZRIvfb77fjQWRm0Jqg==>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/373/pdf/0?code=5eP6Uv+aJ6Zojpr2xVmxFACAEqJSMr/jGfy3dm2U9Sg1dqxNLRQXEC/VobXuKXNb1l+hSJifTnNTpDBG1QJeog==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

ROBBINS, S. P. et al. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/407/pdf/0?code=A/D8EfQFdZLVrYa+Lv74orqFQLWS1jNQ7O39xpY6hV+9/SAqQ4eXN-6COgK+BOX5paEgKRI/wm+TOopJXOf9aCg==>>. Acesso em: 10 out. 2020.

ROCHA, A. G. F. (Org.). **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3606/pdf/0?code=8cPJXsvzO2rPt8pbIDcW6jQhEuv6EruXaJsP37SYaQLdVqmS4PuR7wokFoQRUeIl-Ga4eUNbUm0+7eZDdRE1VxA==>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6047/pdf/0?code=MBmCtHnRX8TXGVJz1TTv5IDcVItH2o4jEctI8B8scQ4SY667uotR-7zNg8oJWcdwiy5yoh2K0TaQ4CmBU/y2lIQ==>>. Acesso em: 29 set. 2020.

SILVA, E. J. et al. **Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/39136/pdf/0?code=YUNhWBxn5gPk0BxHxAiCaJ7Y0cW7OGxLOZPtI5zau4RzaLOyVXf5yWzf-TONdJ5FzbrAqwlxcswiHOIBkPoQ==>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

¹Hallyny Rodrigues

²José Correia Gonçalves

³Abel Varela

⁴Ana Flávia Costa Eccard

⁵Diangeli Gallert Alfredo da Silva

RESUMO

Esse artigo aborda o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de telecomunicações e como o processo correto e bem subdividido pode demonstrar melhores resultados para a organização. O setor bem estruturado e com colaboradores treinados, motivados e com demandas divididas corretamente, fazem a diferença em uma organização que se preocupa com os mesmos e favorece-a para que ela se sobressaia no mercado de trabalho. O objetivo desse artigo é avaliar a necessidade da empresa em reestruturar a equipe de recursos humanos, onde a mesma, atualmente, conta com poucas pessoas que ficam sobrecarregadas com a alta demanda de admissões. A finalidade desse estudo é demonstrar que o setor, que é conhecido como “o coração da organização”, precisa ser bem estruturado para que funcione da forma correta e atinja os resultados esperados de forma eficiente, fazendo com que os colaboradores se sintam felizes e satisfeitos. Os resultados obtidos com essa pesquisa sugerem para a organização estudada a reestruturação da equipe e posteriormente estratégias para atingir os resultados que os clientes esperam. As metodologias utilizadas para realização desse estudo foram pesquisas bibliográficas, entrevistas informais e observação in loco.

Palavras-chave: Recrutamento. Demanda. Recursos.

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Pós-graduado em Educação e Movimentos Sociais e Gestão Empresarial e Mestre em Educação.

⁴Doutora. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.ana.eccard@unifacvest.edu.br

⁵Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.diangeli.gallert@unifacvest.edu.br

THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY

ABSTRACT

This article discusses the recruitment and selection process in a telecommunications company and how the correct and well subdivided process can demonstrate better results for the organization. The sector is well structured, employees are trained and motivated and with demands divided correctly, makes a difference in an organization that cares about them and favors it so that it stands out in the job market. The purpose of this article is to assess the company's need to restructure the human resources team, where it currently has people who are overwhelmed by the high demand for admissions. The form of this study demonstrates that the sector, which is known as “the company heart”, needs to be well structured so that it works correctly and achieves the expected results efficiently, making employees feel happy and compared. The results obtained with this advanced search for the organization studied the team's school and improved to achieve the results that the clients linked. The methodologies used to carry out this study were bibliographic research, informal interviews and on-site observation.

Key words: Recruitment. Demand. Resources.

1 INTRODUÇÃO

O setor de recrutamento e seleção é essencial para que as organizações tenham colaboradores ideais para cada setor e com a habilidade técnica compactuada com a sua função. São dois termos que executam atividades diferentes, mas em busca do mesmo desígnio: encontrar o colaborador adequado para determinada vaga de emprego. Nesse sentido, o presente estudo tem a finalidade de demonstrar a importância que este setor, se bem estruturado, tem no processo e resultado final da organização.

O tema escolhido para este trabalho foi dado pela necessidade que a empresa possui de atender a demanda solicitada pelo cliente, onde seriam as admissões para cobrir turnover ou para crescimento de operações, o que impacta diretamente nos resultados da empresa. É através desse setor que as pessoas atraem candidatos e os selecionam para atender a determinadas vagas na organização, onde é necessário que esse processo funcione de forma eficiente e assertiva, para evitar retrabalhos e problemas futuros.

Sendo assim, procura-se demonstrar que, se o setor de recrutamento e seleção contasse com mais pessoas na equipe, poderia utilizar ferramentas adicionais de avaliação e aumentar a mão de obra para atender a demanda, evitando que os colaboradores fiquem sobrecarregados e desmotivados.

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a necessidade das organizações em ter um setor tão importante, ser bem estruturado e formado por uma equipe eficiente, que consiga suprir as necessidades da empresa, para que o setor possa fluir normalmente atendendo e realizando a sua real função dentro da organização. Os objetivos específicos contam com a discussão de uma logística eficiente para a equipe de recrutamento e seleção, salientar que com mais pessoas na equipe, podem ser utilizadas técnicas inovadoras de avaliação, encontrar o candidato com o perfil mais adequado para cada vaga e mostrar a sobrecarga dos colaboradores do setor e, como isso afeta seu desempenho.

As metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram observações in loco, referências bibliográficas e conversas informais com colaboradores da empresa.

O estudo realizado na empresa em análise, apresenta uma questão de suma importância do setor de recrutamento e seleção: o trabalho eficiente com membros treinados e comprometidos para atender a demanda da organização, tornando a empresa rentável e competitiva no mercado.

Neste artigo será abordado inicialmente o referencial teórico, em que se encontra todo o embasamento bibliográfico. Em seguida, apresenta um breve histórico da empresa em que foi realizada a pesquisa e sua área de atuação. Adiante, alguns de seus problemas observados, e finalmente, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A área de recursos humanos vem evoluindo cada dia mais. Os processos e atualizações são constantes, porém antigamente a área tinha finalidades diferentes do que possui hoje. De acordo com Busse (2014, p. 21):

[...] auxiliavam o então chamado funcionário desde a contratação e a manutenção até o seu desligamento da instituição, ou seja, eram específicas para a burocracia envolvida no processo de admissão e demissão dos funcionários. Possuíam ainda outra finalidade: a busca de um fino equilíbrio entre capital e trabalho, pessoas e organização, visando diminuir conflitos entre os interesses de ambos. Além disso, primavam pelo respeito à hierarquia e pela valorização da obediência e da autoridade.

Com o tempo e com a alta evolução da tecnologia e de processos nas organizações, a área de recursos humanos se torna cada vez mais importante e útil. Busse (2014, p. 23) salienta que:

Com a evolução na administração, provocada pela escola das relações humanas, por modelos de gestão e estudos sobre comportamento organizacional, a ação da área de recursos humanos tornou-se cada vez mais orientada para os processos de seleção, os planos de cargos e salários. No que se refere ao seu papel e à sua responsabilidade, podemos dizer que a área de recursos humanos sofreu grandes transformações nos últimos cinco anos, ainda que, infelizmente, saibamos que muitas empresas continuam a manter o antigo modelo de administração de pessoal.

O setor de recursos humanos, como citado acima, torna-se cada vez mais importante dentro das organizações e pode ser dividido em subsistemas, áreas que fazem parte das suas definições. De acordo com Franco (2012, p. 35) são eles:

- Provisão de RH: é o processo que normalmente é representado pelo subsistema recrutamento e seleção e seu principal objetivo é prover a empresa de profissionais qualificados. [...].
- Aplicação de RH: é a partir do processo de aplicação de RH que os subsistemas de avaliação de Recursos Humanos farão, entre outras coisas, o posicionamento correto dos recursos humanos ao longo do tempo na organização. [...].
- Manutenção de RH: a partir do subsistema de compensação de Recursos Humanos, é dada a adequada manutenção para os recursos humanos propriamente ditos. Essa manutenção vai viabilizar, por exemplo, a retenção das pessoas na organização a fim de proporcionar a ela um melhor resultado.
- Desenvolvimento de RH: a ênfase que as empresas têm dado atualmente para o subsistema que cuida dos processos relacionados ao desenvolvimento de RH é muito grande. Isso corre porque a ênfase na formação, no desenvolvimento pessoal e profissional e no desempenho tem sido um grande diferencial das empresas modernas que buscam com maior frequência os resultados por meio das pessoas.

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo, e por esse motivo, a organização deve ter um bom recrutamento e seleção que forneça todos os meios necessários para o sucesso empresarial. Sendo assim, de acordo com Lotz (2015, p. 61): “[...] recrutar é atrair candidatos qualificados para as vagas de uma organização. Esse processo é um conjunto de etapas, um passo a passo para produzir um determinado resultado.” Lotz (2015, p. 62) ainda ressalta que: “Este é o objetivo primeiro do processo de recrutamento: abastecer o processo de seleção da organização. Antes de recrutar, é fundamental conhecer as funções atribuídas ao cargo e o perfil do candidato que poderá desempenhá-las.”

O recrutamento de uma organização exerce um papel de grande influência para atrair candidatos para a seleção. Pearson (2010, p. 82) salienta que:

Recrutamento é o processo de primeiro, identificar fontes de funcionários (talentos) para a organização e, no momento oportuno, adicionar tais fontes, a fim de encaminhar as pessoas mais adequadas à etapa seguinte, que é a seleção. A importância do recrutamento é crucial, pois, quando conduzido com eficiência, poupa tempo e dinheiro durante o processo seletivo.

Selecionar um candidato para uma vaga se torna cada vez mais complexo por conta da alta velocidade das mudanças que ocorrem no mundo. As organizações utilizam métodos de avaliação para encontrar o melhor candidato à vaga proposta. Nesse sentido Faria (2015, p. 12) destaca que:

A seleção é muito importante. As pessoas são diferentes umas das outras não só em aspectos físicos, emocionais e psicológicos, mas também na forma como se comportam e percebem as situações. Além disso, cada um tem um tempo de aprendizagem e um nível de execução. A seleção é o processo de avaliação dos candidatos, essencialmente por comparação, para assegurar a decisão pelo mais apto ao trabalho. Para a escolha ser assertiva, precisa ser baseada nas exigências do cargo e nas competências requeridas pela empresa.

O recrutamento é realizado nas organizações através das necessidades presentes que a empresa possui ou de necessidades futuras que ainda vão ou que podem surgir. Conforme Pequeno (2012, p. 63):

Geralmente, o processo de recrutamento é desencadeado por um desses fatores:

- A necessidade de substituir uma pessoa que se desligou da organização (ou que foi promovida/transferida) e para a qual não havia sucessor;
- Uma decisão estratégica da empresa que exige a rápida busca de novas competências – por exemplo, a empresa decidiu empregar uma nova tecnologia, mas seus funcionários não a dominam e seria muito demorado treiná-los;
- Uma expectativa de aumento na produção [...].

Dentro das organizações, cada processo deve ser subdividido em etapas para que tenha melhor organização e que os resultados sejam mais satisfatórios. Com os processos de gerenciamento de recursos humanos não é diferente. Enfatiza Dessler (2014, p. 73):

- [...] processos de gerenciamento de recursos humanos são vistos em etapas:
1. Decida quais vagas preencher, por meio de análise de funções, planejamento de pessoal e previsão de pessoal.
 2. Organize um banco de dados de candidatos a emprego, por meio de recrutamento interno ou externo.

3. Tenha formulários de inscrição completos dos candidatos e, quando possível, faça entrevistas iniciais de triagem.
4. Use ferramentas de seleção como testes, entrevistas, verificação de antecedentes e exames físicos, para identificar candidatos viáveis.
5. Decida a quem fazer uma oferta de vaga.
6. Oriente, treine e desenvolva os funcionários para ter as competências de que necessitam, para a realização do trabalho.
7. Avalie os funcionários para verificar como está o desempenho de cada um.
8. Recompense e remunere os funcionários para manter a motivação.

Para que o processo de recrutamento aconteça é essencial que a organizações e/ou gestores forneçam ao setor de recursos humanos as informações inerentes à vaga em aberto. Paiva (2019, p.79) enfatiza:

[...] são necessárias informações sobre o cargo vago (disponíveis formal ou informalmente na própria organização ou no mercado) e sobre as pessoas aptas a ocupá-lo. Elas podem estar dentro (recrutamento interno, por meio de promoção, progressão ou reclassificação) ou fora (recrutamento externo, via contratação) da própria organização. De acordo com o contexto organizacional, pode-se optar por um tipo de recrutamento ou pela utilização dos dois, de modo simultâneo ou sucessivo. Note que ambos apresentam vantagens e desvantagens, cabendo ao responsável pela gestão de RH definir como será feito, conforme as políticas existentes ou não.

Existem várias técnicas que são utilizadas pelas organizações para selecionar um novo colaborador para fazer parte da empresa, e a entrevista faz parte deste conjunto. Caxito (2007, p. 49) evidencia que:

A entrevista é a técnica mais utilizada nos processos seletivos. A ampla utilização dessa técnica se deve a alguns fatores como: o baixo custo, a facilidade de sua aplicação, a adaptação desta técnica a diversas fases do processo seletivo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita ao selecionador. A técnica permite o contato direto com o candidato, possibilitando sanar dúvidas e esclarecer alguns pontos que possam ter surgido no processo de recrutamento, ou mesmo, durante a aplicação de outras técnicas de seleção.

As rápidas mudanças e modernização das organizações têm provocado grandes transformações no mercado de trabalho, e a procura por candidatos capacitados passa a ser um diferencial para quem busca confiabilidade. Knapik (2012, p. 190) enfatiza que “Os processos de captações de pessoas devem estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa e adequados ao seu clima, sua cultura, sua missão, sua visão e seus valores. O objetivo dos processos de

captação consiste em encontrar a pessoa certa para o lugar certo na organização.". Knapik (2012, p. 191) ainda salienta que:

Nesse cenário, é importante que as organizações se preocupem com a qualificação dos profissionais que trabalham com recrutamento e seleção, os quais devem estar engajados com os objetivos empresariais, desenvolver um feeling para identificar os candidatos com potencial para ingressar na instituição e proporcionar tranquilidade, clareza e transparência no momento do ingresso de novos colaboradores na empresa.

Portanto, nota-se cada vez mais a importância que a área de recrutamento e seleção possui dentro das organizações, sendo um setor que pode contribuir com o sucesso empresarial e de seus colaboradores, buscando encontrar o melhor candidato, pensando no desenvolvimento da organização. O mundo está cada vez mais competitivo e ter um setor de recrutamento e seleção desenvolvido e eficiente é indispensável quando se pensa no presente, futuro e no sucesso da empresa.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa Flex Relacionamentos Inteligentes atua na área de telecomunicações e tecnologia, prestando serviços para empresas interagindo com seus clientes com diversas soluções: vendas, retenção, back office, crédito e cobrança.

A organização foi fundada em 2009 em Florianópolis/SC por profissionais pioneiros e com histórias de sucesso no mercado de contact centers no Brasil.

Atualmente a empresa possui em média 13.000 colaboradores divididos em quinze filiais nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, sendo sua matriz localizada em Florianópolis.

A empresa Flex se encontra em uma boa posição no mercado, pois num tempo em que as tecnologias digitais estão transformando rapidamente a realidade, as organizações reconhecem na experiência do consumidor o elemento mais importante para a geração de resultados. O objetivo da organização é ajudar os clientes Flex a encantarem os seus consumidores.

A empresa possui mais de 80 clientes dos mais diversos ramos: financeiro, comércio, automotivo, entre outros. Seus principais concorrentes são empresas de call center que podem fornecer o mesmo trabalho, porém com qualidade inferior, e com valor mais acessível.

A estrutura da empresa é dividida em duas partes chamadas "BPO" e "Code7". Dentro do BPO se localiza os setores divididos (Recursos humanos, relações trabalhistas, administrativo, financeiro, treinamento, SESMT - Serviço

Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho-, entre outros) e a parte operacional. Já o Code7, trabalha com a tecnologia.

O funcionamento do setor de recrutamento e seleção em Lages/SC conta com três profissionais que realizam as atividades de recrutamento, seleção, estágios, treinamento, integração entre outras demandas. O setor é de suma importância na organização pois constantemente, ocorre rotatividade de funcionários e grande demanda de admissões que, rotineiramente é de urgência, devido a solicitação de clientes para aumentar o quadro de colaboradores e consequentemente, do lucro envolvido.

De acordo com as observações in loco foram evidenciados alguns problemas no setor, sendo:

- Processo: o processo de recrutamento e seleção é feito de forma muito rápida, impossibilitando uma melhor avaliação do candidato;
- Prazo: as demandas são grandes e o prazo para a realização das mesmas geralmente é curto;
- Ferramentas: as ferramentas de avaliação não fornecem atualizações para que seja realizada uma melhor escolha;
- Equipe: a equipe é pequena para a alta demanda da operação, o que acaba sobrecarregando os colaboradores.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em questão evidenciou-se problemas com a gestão de recursos humanos e operação, onde o processo de recrutamento e seleção não é bem estruturado para o tamanho do quadro de funcionários e para as metas que a empresa almeja alcançar.

A equipe com que a organização em estudo conta atualmente para realizar o recrutamento e seleção, é insuficiente diante da demanda que necessita, ou seja, a empresa não fornece os recursos adequados para que o processo funcione da forma correta, nesse sentido Soares (2015, p. 40) ressalta que:

[...] talvez uma das características mais importantes para formar um grupo eficaz seja o apoio recebido pela organização. Esses recursos são a obtenção de informações no tempo certo, tecnologia disponível, pessoal adequado para apoio, estímulos e assistência administrativa.

É imprescindível que a organização selecione pessoas competentes para fazer parte do setor e auxiliar nas atividades. Pearson (2010b, p. 113) salienta que:

Uma contratação inadequada também traz prejuízos para a equipe, que pode ficar sobrecarregada devido à ineficiência do novo colega ou líder. Estressados, os funcionários não raramente desenvolvem uma atitude de resistência às políticas da empresa.

Como forma de melhoria para a organização em questão, é indicada a implantação de projetos ou programas que propaguem maior cuidado com o colaborador, principalmente da parte dos gestores em relação à área de recursos humanos tendo em vista que o cuidado, acompanhamento e reconhecimento do profissional eleva sua motivação, acarretando resultados de um trabalho mais eficiente e eficaz. Devido à falta desse acompanhamento com os profissionais, a taxa de produtividade e felicidade vem caindo a cada ano, algo que não é bom para ambos os lados, tanto para empresa quanto para o colaborador. Walger (2014, p. 143) evidencia que:

[...] o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da discrepância em que o que se quer (necessidades, o que indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado). A surpresa que resulta dessa diferença pode ser “desprazerosa” (quando vai ao encontro do que se desvaloriza) ou prazerosa (quando vai ao encontro do que se valoriza).

O setor de recursos humanos pode ser visto como “o coração” em relação à organização da empresa em estudo. Por esse motivo, a organização precisa oferecer insumos e valorizar seus colaboradores, para obter o resultado esperado. Knapik (2012, p. 134) descreve que: “Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade.”

Na empresa em análise liderança deve ser o centro para conduzir e planejar os processos e, ao mesmo tempo, preocupar-se com a qualidade de vida e motivação de seus liderados para que assim possa se trabalhar com harmonia e sintonia com a equipe. Goleman (2015, p. 115) salienta:

Conduzir bem a atenção requer uma percepção clara de onde, quando, por que e em que direção precisamos dirigir nossa consciência. Líderes fazem isso de várias maneiras. A simples enunciação de uma nova estratégia, por exemplo, sinaliza uma mudança na atenção organizacional. Pessoas em cada função básica, das finanças ao marketing, farão essa mudança à sua própria maneira.

Portanto, é indicado para a empresa em questão, como citado anteriormente, preocupar-se com o colaborador, avaliar a equipe de recrutamento e seleção para posteriormente realizar novas contratações para auxiliar o setor, e possam fazer com que o mesmo utilize de novas tecnologias e atualizações

para avaliar e entregar um resultado melhor em relação ao perfil profissional e consiga atender a demanda que a empresa possui.

5 CONCLUSÃO

Neste artigo foi apresentado o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de telecomunicações que, feito eficientemente, torna-se uma ferramenta estratégica de funcionalidade junto à organização, fazendo com que a empresa mantenha a competitividade e permaneça em movimento no mercado.

Analisando a empresa em questão, foi possível verificar que a equipe de recrutamento e seleção não possui mão de obra suficiente para suprir a alta demanda, o que acaba sobrecarregando os colaboradores, tornando-os insatisfeitos e desmotivados com o trabalho.

Observou-se também a necessidade da implantação de novos métodos de avaliação para verificar os perfis adequados para as vagas em aberto, ou seja, com mais mão de obra seria possível que a equipe dispusesse de mais tempo para uma avaliação mais precisa do candidato.

Através deste artigo evidenciou-se que a empresa precisa investir mais na mão de obra para recrutar e selecionar candidatos, obtendo maior satisfação profissional e satisfação do cliente.

O estudo possibilitou identificar problemas na empresa em questão, que não eram avaliados e considerados pelos membros da diretoria e gerência, sugerindo melhorias para o setor, demonstrando que isso impacta diretamente em seu resultado final, seu lucro e na satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BUSSE, Angela Maria Fagnani. **Auditoria de recursos humanos**. Curitiba: Inter-Saberes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/5531/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2007. Disponível em: <<http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/4848.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22442/pdf>>. Acesso em: 30 set. 2020.
- FARIA, Maria Helena Alves de. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22113/pdf>>. Acesso em: 28 set. 2020.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/18338414/recursos-humanos-fundamentos-e-processos-pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30633/pdf>>. Acesso em: 30 set. 2020.

LOTZ, Erika Gisele. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Loader/35465/pdf>>. Acesso em: 28 set. 2020.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/177821/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

PEARSON, Education do Brasil. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010a. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2042/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

PEARSON, Education do Brasil. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010b. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/177821/pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3015/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

WALGER, Carolina. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22495>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA COOPERATIVA COPÉRDIA

¹Josiady de Souza Rosa

²José Correia Gonçalves

³Abel Varela

⁴Iria Catarina Queiroz Baptista

⁵Eduardo Henrique Bondarczuk

RESUMO

A seleção e recrutamento são primordiais para todas as empresas, é o primeiro passo para desenvolver qualquer atividade, sendo assim é necessária em todos os processos do trabalho. Quando esse processo é eficaz a organização e profissionalismo se sobressaem e proporcionam um grande diferencial no mercado. O objetivo deste trabalho é identificar as dificuldades encontradas durante a elaboração desta etapa e ressaltar o quanto importante ela é. Os principais resultados da pesquisa sugerem que é possível selecionar um bom profissional levando em consideração os requisitos exigidos para a vaga e o recrutá-lo sem fazer com que sintam-se amedrontados por não conhecer a vaga e a empresa para qual está ingressando. É necessário trabalhar esse tema com todos os colaboradores de maneira igual e colocar isso em prática, principalmente os que atuam nos departamentos pessoais. As metodologias utilizadas foram revisões bibliográficas, entrevistas informais e observações in loco.

Palavras-chave: Seleção. Recrutamento. Pessoas.

ABSTRACT

Selection and recruitment are paramount for all companies, it is the first step to develop any activity, so it is necessary in all work processes. When this process is effective, organization and professionalism stand out and provide a great differential in the market. The objective of this work is to identify the difficulties en-

¹Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Pós-graduado em Educação e Movimentos Sociais e Gestão Empresarial e Mestre em Educação.

⁴Doutora. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.iria.queiroz@unifacvest.edu.br

⁵Mestre. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.eduardo.bondarczuk@unifacvest.edu.br

countered during the elaboration of this stage and to emphasize how important it is. The main results of the survey suggest that it is possible to select a good professional taking into account the requirements for the vacancy and recruiting him without making him feel frightened by not knowing the vacancy and the company he is joining. It is necessary to work on this theme with all employees equally and to put this into practice, especially those who work in the personal departments. The methodologies used were bibliographic reviews, informal interviews and on-site observations.

Key words: Selection. Recruitment. People.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste estudo tem o propósito de mostrar às mais diversas pessoas a importância de se realizar um recrutamento e seleção de qualidade nas empresas do mercado.

Esta pesquisa tem a finalidade de agregar conhecimentos pessoais e profissionais e chamar atenção para o momento de contratação de profissionais, que é um passo fundamental dentro de uma empresa, mas muitas vezes por falta de tempo e recursos é feito de maneira errada. Quando há conhecimento mais aprofundado na área tanto pela empresa quanto para o

A escolha desse tema se deu devido a dificuldades observadas na empresa em questão, as quais acarretaram problemas que poderiam ter sido evitados caso houvesse acontecido um recrutamento eficaz.

A intenção desse estudo é mostrar que a seleção e recrutamento são importantes e que quando bem elaborados proporcionam ao colaborador maior segurança para desenvolver suas atividades e pode alavancar o sucesso da empresa.

O objetivo geral do trabalho é tratar da seleção e recrutamento dentro da empresa. Os objetivos específicos são destacar a importância da seleção feita com calma sendo analisados todos os aspectos correspondentes à vaga e também, que um bom recrutamento faz com que o novo membro consiga entrar para a equipe e agregar positivamente dentro do seu local de trabalho. A empresa terá maior sucesso, sendo assim consequentemente seus colaboradores também terão. As metodologias utilizadas foram pesquisa bibliográfica, observações in loco e entrevistas informais.

O trabalho destaca que a seleção e recrutamento de pessoal não é um processo tão fácil quanto parece, mas é possível se atingir de maneira eficaz e o quanto ela é fundamental para que todos tenham benefícios, tornando o ambiente de trabalho mais profissional e proporcionando ganhos pessoais e profissionais a todos, fazendo com que a empresa se torne um exemplo a ser seguido.

A estrutura desse artigo se iniciará com o referencial teórico, onde será abordado o assunto com os principais autores relacionados ao tema em desta-

que; no capítulo referente ao tema ou problema será descrito de maneira sucinta sobre a história da empresa e apresentará também os principais problemas que estão afetando de forma negativa. Por fim, o capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema que serão destacados junto aos problemas observados e as possíveis sugestões de melhorias para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As fases do recrutamento e seleção de pessoas são primordiais em qualquer organização, proporcionam para a empresa um bom retorno, já que um colaborador bem selecionado e treinado vai ter um desempenho muito mais eficaz, Ribeiro (2012, cap. 3) define:

Recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas.

O processo de recrutamento e seleção é muito conveniente, pois, quanto melhor capacitados os candidatos, melhores serão os resultados deles dentro da empresa. Segundo Masiero (2012, cap. 3):

O êxito dos processos de recrutamento e seleção depende diretamente das informações e das exigências disponibilizadas sobre os cargos que a empresa oferece. As reuniões periódicas entre supervisores e empregados mais experientes ajudam a definir o perfil necessário para o novo funcionário. O conhecimento das necessidades e características do trabalho facilita o recrutamento dentro ou fora da empresa.

O processo de seleção também é uma etapa fundamental que irá garantir a empresa segurança no processo de contratação, é definido por Pereira (2014, cap. 4) como:

Seleção é o processo que visa a identificar os potenciais humanos para o trabalho e sua possível adaptação às funções organizacionais. A finalidade central do processo seletivo é, então, escolher, entre os candidatos recrutados, aquela que se revelarem mais qualificados, ou seja, aqueles que atendem perfeitamente aos requisitos, ao perfil do cargo e ao negócio da empresa.

O recrutamento de pessoal divide-se em duas partes, que são o recrutamento interno e externo. O recrutamento interno é definido por Marras (2016, cap.7) como:

É aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é feita por meio de comunicação – memorandos ou cartazes – em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Já o recrutamento externo recebe uma definição diferente, segundo Fidelis (2014, cap. 3):

Tem como sua principal vantagem trazer pessoas com novas competências, renovando o quadro de colaboradores da empresa e aproveitando novas ideias e treinamentos realizados. Contudo, é um processo com um custo maior do que o recrutamento interno, pois requer gastos com anúncios, honorários para terceiros (por exemplo, agências de emprego), tempo na escolha dos currículos profissionais etc., além de trazer certa insegurança quanto ao resultado final e a possibilidade de insatisfação dos colaboradores que não são aproveitados internamente. Para que o aspecto de desmotivação seja evitado, é fundamental que empresa e colaboradores estejam em sinergia e saibam os motivos pelos quais a empresa toma essa decisão de recrutar no mercado de trabalho.

Em um contexto geral os dois modelos de recrutamento são muito importantes e indispensáveis, ambos irão exigir trabalho, porém, também trazem benefícios, segundo Pequeno (2012, p. 61):

A maioria das organizações dá preferência ao recrutamento interno, recorrendo ao externo somente quando se esgotam as possibilidades do primeiro, na prática, isso gera um equilíbrio, com uma ligeira predominância do recrutamento interno. Afinal, é pouco provável que uma empresa consiga suprir todas as suas necessidades de pessoal apenas com seus talentos atuais, ela acabará tendo de recorrer à oferta externa e, assim, renovará saudavelmente seus quadros.

A gestão de RH (Recursos Humanos) sabe o quão importante é se ter uma seleção eficiente. Segundo Lacombe; Heilborn (2011, cap.3): “Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar. A escolha final cabe à futura chefia.”

O objetivo da seleção de pessoal é escolher uma pessoa com potenciais talentos que se adeque a política da empresa e que possa vir a contribuir com o seu crescimento. Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008, cap. 5) destacam que:

A escolha de pessoas para participar de uma equipe de trabalho está longe de ser um processo isolado em gestão de pessoas. Ela está diretamente ligada a políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira da organização.

Existem várias técnicas que são utilizadas para a seleção de pessoal. Segundo Robbins; DeCenzo; Wolter (2013, cap. 6): “Os coordenadores podem utilizar diversos dispositivos de seleção para reduzir os erros de aceitação e rejeição. Os dispositivos mais conhecidos incluem testes escritos, testes de simulação de desempenho e entrevistas.”

Para aumentar a probabilidade de se obter sucesso na seleção é exigido um bom recrutador também. De acordo com Mendes (2020, p. 27):

O recrutador/selecionador necessita de domínio amplo da cultura da empresa, devendo relacionar-se com todos os setores e assumir riscos. O recrutamento e a seleção desempenham um importante papel estratégico nas organizações, pois atraem talentos necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

A contratação de profissionais bem qualificados vem tornando-se cada vez mais fáceis devido as várias técnicas de recrutamento e seleção. Existe dois tipos de recrutamento, sendo eles o recrutamento interno e o externo. O recrutamento interno consiste na busca de profissionais dentro da própria organização e tem como principal vantagem a melhoria da moral do restante dos colaboradores, menor custo direto e a valorização de pessoal.

O recrutamento externo é a busca de profissionais qualificados dentro do mercado de trabalho, e as principais vantagens do recrutamento externo são a inovação no quadro de colaboradores, novos talentos, novas personalidades e atualizações nas tendências de mercado. Sendo assim buscando sempre melhorar o quadro de colaboradores com maior qualidade nos serviços prestados e no atendimento ao cliente.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

Os primeiros passos do cooperativismo na região Oeste de Santa Catarina, foram dados no final dos anos 60, num tempo em que a agricultura enfrentava mais uma de suas crises. A época, a produção de alimentos era o alicerce para o desenvolvimento sócio econômico da região sustentada, basicamente, pela produção de grãos. Porém, a atividade enfrentava limitações em relação ao recebimento, armazenamento e comercialização, e precisava ser uma alternativa de abastecimento de insumos à produção primária dos produtores da região.

A presença de uma cooperativa era fundamental fortalecer o fomento do setor primário, importante via de desenvolvimento da região. A partir da necessidade de disponibilizar alternativas de produção e comercialização de grãos e oferecer insumos às propriedades rurais, um grupo de 30 produtores transformou a então Associação Rural em uma sociedade cooperativa.

No dia cinco de setembro de 1967, em Assembleia Geral, com base numa Lei nacional que autorizava a criação de sindicatos e cooperativas, foi fundada oficialmente a Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia (COPÉRDIA). Os produtores que deram origem à cooperativa, eram todos oriundos da Associação Rural.

A partir da criação da cooperativa, outros produtores ingressaram na organização com o objetivo de ter uma parceira para suas atividades agrícolas e fortalecer a empresa recém-criada. Os produtores foram estimulados a ingressar no quadro social da Copérdia porque, além de sócios, também eram usuários, donos e a própria força de trabalho da cooperativa. Em pouco tempo a sociedade já contemplava centenas de produtores associados. O trabalho, o esforço e a participação dos cooperados impulsionaram a cooperativa ao sucesso. Os associados entenderam logo que, para a cooperativa prosperar era necessário participação, profissionalismo e responsabilidades de todos os cooperados. Assim aconteceu e a Copérdia experimentou um processo de crescimento e desenvolvimento em ritmo contínuo. Em pouco tempo a Copérdia se constituiu em parceira vital do setor produtivo, contribuindo para aumentar os volumes de produção e ampliando as atividades rurais.

A cooperativa se transformou em aliada do produtor rural no fornecimento de insumos, na compra e venda de produtos agrícolas dos seus cooperados, no repasse de tecnologias numa via de mão dupla. A atuação forte em grãos que marcou o início da Copérdia no final dos anos 60 foi estendida para outros negócios que surgiram ao longo do tempo especialmente na década de 70. Mesmo aumentando seus negócios a Copérdia jamais se afastou do compromisso de estar ao lado dos cooperados no dia a dia sendo parceira no fomento à produção, fornecimento de insumos, repasse de novas tecnologias e comercialização de produtos. A consolidação veio como consequência dos avanços da sua estrutura, negócios e área de atuação.

Trabalha com serviços de agricultura, bovinocultura de leite, indústria de ração, lojas agropecuárias, postos de combustíveis, postos de resfriamento de leite, suinocultura, supermercados, tratamento de madeira, UBS sementes Copérdia, avicultura, compra e venda de cereais, defensivos, ferragens, fertilizantes, produtos veterinários.

O compromisso da Copérdia, de acordo com o Estatuto Social e orientação do Conselho de Administração, é buscar o desenvolvimento das pessoas através da consolidação econômica e social. Para a Copérdia, as pessoas são o

seu maior patrimônio. A cooperativa mantém ainda a política de melhoria constante na condição de vida dos cooperados, colaboradores, além do bem-estar das comunidades onde atua. Em meados de 2011 a direção da Copérdia, autorizada pelos associados, iniciou tratativas para incorporação da Cooperativa do Rio do Peixe (COPERIO), de Joaçaba.

As negociações evoluíram e foram concluídas em maio de 2013, portanto, dois anos após o início das conversas entre as duas direções com apoio de lideranças do sistema cooperativo de Santa Catarina. O ato oficial da incorporação se deu em Assembleia Geral Extraordinária realizada na Associação Cultural Esportiva e Recreativa Copérdia/Crediauc, (ACERCC), em Santo Antônio, Concórdia. Os associados, por unanimidade, aprovaram a incorporação.

A incorporação representou à época um marco histórico para a Copérdia e também para o sistema cooperativo do Estado. Com a finalização do processo de incorporação a Copérdia mudou de patamar e passou a ter o status de segunda maior cooperativa agropecuária de Santa Catarina em faturamento. Todo o processo de negociação para a incorporação foi coordenado pelo segundo vice-presidente e diretor geral da Copérdia, Vanduir Martini e pela atual gestão presidida por Valdemar Bordignon.

A atuação forte em grãos que marcou o início da Copérdia no final dos anos 60 foi estendida para outros negócios que surgiram ao longo do tempo especialmente na década de 70. Mesmo aumentando seus negócios a Copérdia jamais se afastou do compromisso de estar ao lado dos cooperados no dia a dia sendo parceira no fomento à produção, fornecimento de insumos, repasse de novas tecnologias e comercialização de produtos. A consolidação veio como consequência dos avanços da sua estrutura, negócios e área de atuação.

Trabalha com produtos e serviços de agricultura, bovinocultura de leite, indústria de ração, lojas agropecuárias, postos de combustíveis, postos de resfriamento de leite, suinocultura, supermercados, tratamento de madeira, UBS sementes Copérdia, avicultura, compra e venda de cereais, defensivos, ferragens, fertilizantes e produtos veterinários.

Hoje a Copérdia ocupa o segundo lugar das maiores cooperativas de Santa Catarina, e está inserida em três estados do Brasil, sendo eles Santa Catarina (SC), Paraná (PR) e Rio Grande do Sul (RS), com pretensão de expansão em RS.

Os principais clientes são agricultores, que possuem sítios, fazendas, trabalham com plantações, gado, cavalos, porcos, aves, que plantam, colhem e vivem de suas plantações, produções de leite e seus derivados, esse é o perfil que mais compra na unidade.

Os principais fornecedores são Yara, Fertipar, Ferticel, Bayer, Tortuga, Açoterra, Bosch, Gerdau, Dipil, Jacto, Eternit, Paraboni, Tramontina e Vonder.

Principais concorrentes: Copercampos, Copery, Coocam, Coperboa, Copermap. E a estratégia com relação a concorrência é ter preço menor ou semelhante e maior variedade de produtos.

A cooperativa conta com várias filiais de algumas unidades que são elas, lojas agropecuárias, supermercados, silos de armazenagem de grãos, CD (Centro de Distribuição), postos de combustível, posto de resfriamento de leite, fábrica de rações, tratamento de madeira e UBS (Unidade de Beneficiamento de Sementes).

A organização distribui suas atividades por meio de departamentos, Gerente, Auxiliar Administrativo, Balconista, Operador de Caixa, Encarregado de Produção, Operador de Empilhadeira e Balanceiro.

Conforme observações in loco, ficaram evidenciadas algumas problemáticas na empresa. Sendo:

- Profissional inadequado: um dos maiores problemas observados é de longe o recrutamento por indicação, pois acabam indicando um conhecido apenas para ajudar e influenciam o gerente que a pessoa é esforçada, quando na realidade a pessoa não é nem um bom profissional e não tem humildade para aprender com quem sabe e muitas vezes sempre tem uma pessoa mais qualificada que acaba perdendo a oportunidade de realmente trabalhar na empresa e assim poder fazer a diferença.
- Perspectiva da empresa: a empresa conta com várias funções de variados setores, porém no momento da entrevista percebeu-se que falta definir mais claramente as oportunidades que o colaborador pode ter na mesma, o que faz com que essa falta de conhecimento não chame a atenção de mais candidatos que estão até mesmo melhores preparados para ocupar a vaga.
- Detalhes da vaga: este fator também se mostra muito presente e o candidato não recebe instruções claras da vaga em específico, fica muito superficial e só irá ver mesmo como é o serviço quando já estiver trabalhando o que muitas vezes acaba demandando tempo de outros colaboradores para que possa repassar como devem ser executadas as funções, pois não existe treinamento especializado.
- Não analisar a fundo o perfil do candidato: como se trata de uma cooperativa, onde se tem períodos de maior mão de obra, devido a entrega de grãos dos produtores rurais, muitas vezes necessita de uma equipe maior como por exemplo nos períodos de safra e necessitam contratar mais pessoas temporariamente e algumas para continuar trabalhando, devido a pressa para a contratação alguns desses colaboradores acabam interferindo direta ou indiretamente nos resultados da empresa.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em questão opta muitas vezes pela técnica de recrutamento por indicação o que tem gerado uma série de problemas internos. Segundo Faria (2015, p. 31):

A maior dificuldade do recrutamento é diagnosticar e encontrar fontes realmente supridoras de recursos humanos. Essas fontes são denominadas fontes de recrutamento. Elas podem vir internamente, por meio da indicação ou da recomendação de profissionais da empresa, ou de fora da empresa.

Sugere-se que a empresa em análise ao adotar essa técnica de recrutamento por indicação seja mais rigorosa, pois é um erro muito grave permitir que um colaborador indique alguém apenas por ser seu amigo, ou até mesmo se a pessoa tem experiência na área, mas não sabe trabalhar em equipe também pode ser um problema crucial para a empresa.

Na empresa em estudo os colaboradores não têm nada definido quais podem ser suas oportunidades de crescimento ou até mesmo quando elas podem aparecer, o que faz com que muitos fiquem insatisfeitos com o cargo atual. De acordo com Pequeno (2012, p. 40): “A análise de cargos ajuda a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, pois ela informa o que o ocupante daquele cargo deve fazer e quais conhecimentos, habilidades e atitudes deve exibir. É muito raro que um funcionário novo preencha todos os requisitos, portanto a organização deve ajudá-lo a atingir esse nível máximo de excelência.”

A sugestão é que a empresa em questão defina um plano de cargos e salários, pois todos buscam sua satisfação pessoal e profissional e estaria sempre incentivando os colaboradores a evoluírem.

A empresa em análise peca no quesito apresentação da vaga em questão, mostrando apenas a estrutura geral sem focar muito na vaga em específico. Para Marras (2016, cap. 7):

É importante deixar claro os contornos econômicos, financeiros, físicos e humanos da organização, bem como seu perfil cultural, ressaltando, inclusive, os pontos fortes da empresa e eventuais dificuldades a serem superadas, para completo conhecimento do candidato, incluindo obviamente, as informações referentes ao perfil daquele que será o superior imediato do cargo a ser preenchido.

A sugestão seria que a empresa fizesse uma apresentação prévia do cargo em questão para que o colaborador possa entender se a função é realmente adequada aos seus conhecimentos e deveria haver ainda um treinamento especializado.

Na empresa em análise todos os anos são realizadas contratações temporárias devido ao grande fluxo de saída de grãos durante o período de safra e a cooperativa opta por contratar estes colaboradores poucos dias antes do início dos trabalhos, o que é possível que alguns destes não correspondam com as expectativas. Fidelis (2014, cap. 3) destaca que: “O trabalho temporário é [...] uma modalidade de contratação feita para serviços com prazo determinado para início e término. São normalmente utilizados em empresas cujo produto é sazonal, ou seja, em tempo oportuno para a fabricação e venda.”

Sugere-se que a avaliação do perfil desses colaboradores seja feita de maneira mais rigorosa e com antecedência para que possa alcançar um número maior de pessoas interessadas na vaga e assim aumentando as chances de poder

contratar um profissional mais qualificado e conseqüentemente diminuindo alguns conflitos que refletem diretamente no resultado.

Enfim, ficou claro que o recrutamento e seleção precisam ser feitos com um olhar diferenciado, a grande maioria é contratado apenas por um fenômeno conhecido como “apadrinhamento”, isso acarreta em problemas que poderiam ser evitados. São diversos os fatores a serem levados em consideração na hora de selecionar um profissional, experiência é importante, mas, nem sempre é o maior, existem excelentes profissionais sem experiência, já que a mesma se adquire com tempo, todavia, é importante descrever o cargo detalhadamente e ver se o candidato preenche os requisitos mínimos. Outro ponto a ser revisto é deixar claro para os colaboradores os planos e possibilidades e crescimento, um funcionário com bons incentivos vai desenvolver suas atividades com maior eficácia, beneficiando a empresa e fazendo com a mesma possa proporcionar seu crescimento profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou a importância da seleção e do recrutamento dentro da empresa e o quanto ela é crucial para o sucesso de todos e a atração de clientes e novos colaboradores. Transformando a empresa em um local saudável que tenha destaque perante suas concorrentes.

Através das análises foi possível identificar que a seleção e recrutamento feitos de qualquer jeito geram problemas que contribuem para as maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho, se faz necessário observar quais os passos para facilitar a implantação de uma seleção e recrutamento padrones e que atendam as expectativas dos dois lados.

O estudo deixou evidente que esses dois processos se feitos de uma maneira muito rápida sem se ater a detalhes proporciona um ambiente de trabalho ruim, o que reflete na elaboração das atividades e no produto final, afastando clientes e deixando colaboradores insatisfeitos.

Elaborar esse artigo proporcionou conhecer um pouco melhor a empresa em questão e identificar as dificuldades desse processo, entendendo que ele é realmente importante. Ficou claro que é possível recrutar pessoas sem gerar novos problemas entre todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- FARIA, M. H. A; **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22113/pdf/0?code=RF5LjfhDr2S1UoLHvweTFq/AUp1s/2ulo3yMhjcYAP-juzZJ6atXqcdkgCh15iuWVEnLx3oixa9Aq294f5Gq/sA==>>. Acesso em: 24 out. 2020.
- FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: estruturas, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:629199>>. Acesso em: 23 set. 2020.

FIDELIS, G. J. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:629084>>. Acesso em: 23 out. 2020.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada no stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583900>>. Acesso em: 19 set. 2020.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600378>>. Acesso em: 19 set. 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580177>>. Acesso em: 23 set. 2020.

MASIERO, G. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:582161>>. Acesso em: 25 set. 2020.

MENDES, L. C. S. **Gestão de pessoas em organizações hospitalares**. Curitiba: Contentus, 2020. Biblioteca Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184459/pdf/0?code=7kk5/mrFvK5UOsGbf-4J920yAxWLA0rSDfppOyX7DpSUP8a0wwXv6kJmb/DV6+VQ7RNchJVnJ0gXmI-2z55ETi1g==>>. Acesso em: 25 set. 2020.

PEQUENO, Á. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3015/pdf/0?code=GkxbjFBmvCYDiyGebrk3DE/MzWhy-qONzLXIY0SrcY0b9eid1kw1/hE1UdSawdkSrHy0UJMRdetmjbrWyNcVog==>>. Acesso em: 25 set. 2020.

PEREIRA, M. C. B. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580893>>. Acesso em: 25 set. 2020.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604738>>. Acesso em: 25 set. 2020.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:599934>>. Acesso em: 19 set. 2020.

RECRUTAMENTO DE PESSOAL NA COOPERATIVA SICOOB CREDICARU

¹Marison de Souza Rosa

²José Correia Gonçalves

³Fabio Eduardo Grunewald Soares

⁴Marlene Fernandes

RESUMO

O recrutamento é uma parte crucial nas organizações que buscam o sucesso, pois se trata da porta de entrada para o capital humano considerado um dos principais influenciadores nos resultados da empresa. Na empresa em análise este processo possui alguns problemas que acabam tendo muita influência na composição de colaboradores. Se tratando de uma cooperativa de crédito, é de fundamental importância que possuam uma equipe eficaz, pois é um ramo que está a expandir dia após dia e, com isso novos concorrentes vêm surgindo dificultando ainda mais a busca pelos melhores profissionais. Este estudo tem como objetivo compreender o que é e como é feito o recrutamento nas organizações, assim como sua importância para as mesmas. E ainda mostrar possíveis soluções a serem implantadas neste processo, buscando melhorar as chances de sucesso da cooperativa. Os resultados obtidos nesta pesquisa, demonstram a necessidade de encontrar formas mais eficazes de atrair uma quantidade maior de candidatos e mais qualificados para as vagas que são disponibilizadas na organização, melhorias no armazenamento de currículos, além de cuidados mais rígidos com o recrutamento por indicação. As principais metodologias utilizadas no trabalho foram as observações in loco, pesquisa de campo, entrevistas informais e referências bibliográficas.

Palavras-chave: Sucesso. Colaboradores. Cooperativa.

ABSTRACT

Recruitment is a crucial part of organizations that seek success, as it is the ga-

¹Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

²Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

³Doutor. Professor do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.fabiosoares@unifacvest.edu.br

⁴Mestre. Professora do Centro Universitário Unifacvest. E-mail: prof.marlene.fernandes@unifacvest.edu.br

taway to human capital considered one of the main influencers in the company's results. In the company under analysis, this process has some problems that end up having a lot of influence on the composition of employees. In the case of a credit cooperative, it's by fundamental importance that they have an effective team, as it is a branch that is expanding day by day and, with this, new competitors are emerging, making it even more difficult to search for the best professionals. This study aims to understand what recruitment is and how it is done in organizations, as well as its importance for them. It also shows possible solutions to be implemented in this process, seeking to improve the chances of success in the cooperative. The results obtained in this research demonstrate the need to find more effective ways of attracting a larger number of candidates, more qualified staff for the vacancies available in the organization, improvements in the storage of resumes, in addition to stricter care with recruitment by referral. The main methodologies used in the work were on-site observations, field research, informal interviews and bibliographic references.

Key words: Success. Collaborators. Cooperative.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, mais tecnologias vão surgindo, contudo, tais tecnologias não trabalham sem o auxílio do ser humano. Com isso, é do conhecimento das organizações, a grande importância do capital humano. O recrutamento de pessoal é o responsável por instaurar este recurso nas organizações, procurando sempre encontrar e recrutar os melhores colaboradores.

O tema escolhido para este trabalho, recrutamento de pessoal na Cooperativa Sicoob Credicararu, tem como objetivo auxiliar através de pesquisas científicas a fase de recrutamento na cooperativa. Com isso a mesma terá condições de efetuar recrutamentos de forma mais eficiente e conseqüentemente terá à disposição colaboradores que se encaixam nos padrões que desejam.

Este estudo apresenta como justificativa o impacto que um recrutamento bem feito faz em uma organização. Não incomum, esta etapa acaba gerando problemas nas organizações que não possuem uma equipe qualificada para realizar esta prática e, até mesmo não realizam esta etapa de fato. Isso acaba refletindo em um grupo de colaboradores que geralmente não suprem aquilo que a organização almeja e com isso acabam gerando prejuízos para a mesma.

No presente estudo foram observados alguns problemas que ocorrem na organização relacionado ao recrutamento de pessoas, e com isso acabam tendo influência no desempenho da mesma.

O objetivo geral deste artigo é mostrar que com um recrutamento eficaz a organização é capaz de melhorar seu desempenho e ainda garantir vantagem em relação a concorrência, visto que, possuirá os melhores colaboradores disponíveis. Os objetivos específicos são compreender o que é o recrutamento, como influenciam para o bom desempenho da organização e como executá-lo de maneira correta.

As metodologias foram pesquisas bibliográficas, utilizando obras de autores que falam sobre recrutamento nas organizações, entrevistas informais e observação in loco.

O trabalho elaborado destaca que o recrutamento é de fundamental importância nas organizações que buscam os melhores colaboradores. Por isso é imprescindível que se tenha mais atenção nesta fase, a fim de evitar custos desnecessários por conta de colaboradores com baixo desempenho e possíveis desligamentos de funcionários no futuro.

Neste artigo será abordado inicialmente o referencial teórico, que trará uma abordagem sobre o tema com fundamentos bibliográficos. No capítulo referente ao tema ou problema será descrito sucintamente o histórico da organização em que surgiu o tema da pesquisa, e os problemas que a afetam. Por fim, o capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará os problemas e as possíveis sugestões de melhorias na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Toda empresa que se preze possui um grande cuidado com quem fará parte de sua equipe. Para isso utiliza-se o recrutamento, que de acordo com Silva (2015, cap. 2): “O recrutamento significa o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

O processo de recrutamento é de suma importância nas organizações, assim como aponta Chiavenato (2010, p. 26): “Sem o recrutamento não haveria candidatos para ocupar as oportunidades existentes na empresa. Esta ficaria às moscas. Quanto melhor o recrutamento, mais e melhores candidatos se apresentam para o processo seletivo.”

O recrutamento é a primeira etapa do processo de admissão em uma organização. E de acordo com Ribeiro (2012, cap. 3) se baseia em quatro pontos:

Quantidade de candidatos- Quanto maior for o número de candidatos que atendem aos requisitos da vaga, maior será a probabilidade de você escolher um bom profissional. Se houver apenas um candidato, o recrutamento não foi eficaz, pois não haverá possibilidade de seleção. Qualidade dos candidatos - O recrutamento deve atrair candidatos com as qualificações exigidas.

Permanência - A permanência dos candidatos escolhidos no processo de seleção demonstra se houver um bom recrutamento. Candidatos ludibriados pelo recrutador, ou que foram enganados por anúncios “espetaculares”, desistirão durante o processo de seleção ou, se admitidos, permanecerão pouco tempo na empresa. Custo do recrutamento- O custo do recrutamento deve ser moderado.

A decisão de qual o melhor tipo de recrutamento varia de empresa para a empresa. Assim, a empresa avalia quais suas necessidades e adota o recrutamento que mais lhe será útil. Pereira (2014, cap. 4) salienta: “O recrutamento pode ser interno, considerando funcionários atuais para promoções e transferências, ou externo. Entre as vantagens do recrutamento interno está o fato de os empregadores já conhecerem seus funcionários e estes conhecerem a empresa.”

Conforme a citação acima quanto as fontes de recrutamento, é a empresa quem decide qual utilizar. Porém alguns autores descrevem qual possui maior efetividade. Como destacam Robbins; Decenzo; Wolter (2013, cap. 6):

A maioria dos estudos descobriu que as indicações de funcionários proporcionam os melhores candidatos. A explicação para esta descoberta é intuitivamente lógica. Em primeiro lugar, os candidatos indicados pelos funcionários atuais são pré-selecionados por eles. Como quem indicou conhece o trabalho e a pessoa que é indicada, eles tendem a recomendar candidatos que sejam bem qualificados para o trabalho. Em segundo lugar, o fato de os funcionários muitas vezes sentirem que sua reputação na organização está em jogo com uma indicação, eles tendem a recomendar candidatos apenas quando estão razoavelmente confiantes de que o indicado não os deixará em má situação.

A quantidade de pessoas responsáveis pela fase de recrutamento depende da estrutura que a organização possui, assim como cita Marras (2016, cap. 7): “Dependendo do porte da empresa, esse subsistema pode ser administrado por um só profissional ou por diversas equipes, em razão do volume de trabalho a ser executado.”

Alguns autores definem métodos para que esta fase obtenha sucesso. Masiero (2012, cap. 3) descreve que:

O êxito dos processos de recrutamento e seleção depende diretamente das informações e exigências disponibilizadas sobre os cargos que a empresa oferece. As reuniões periódicas entre supervisores e empregados mais experientes ajudam a definir o perfil necessário para o novo funcionário. O conhecimento das necessidades e características do trabalho facilita o recrutamento dentro ou fora da empresa.

Outro ponto importante no sucesso do recrutamento se deve aos responsáveis por esta etapa. Lacombe; Heilborn (2011, cap. 3) ressaltam: “A decisão a respeito da aceitação do emprego por parte dos candidatos depende, em muitos casos, da qualidade do pessoal dessa unidade e da forma como são conduzidas as entrevistas.”

Sabendo o quanto pode custar para a organização, a mesma precisa procurar fazer um bom processo de recrutamento, a fim de evitar a rotatividade de pessoas. Pois segundo Fidelis (2014, cap. 3):

A rotatividade de pessoas significa um retrocesso ao planejamento inicial de Recursos Humanos, pois pode acarretar uma visibilidade ruim da empresa perante os demais colaboradores e para o próprio mercado externo. Também pode elevar o custo operacional fixo com as pessoas que entram e saem da empresa, custos esses com o próprio recrutamento, seleção, documentação, integração e até o desligamento.

Independente do nicho que a empresa se encontra, o mercado está cada vez mais competitivo. Por isso as empresas precisam encontrar formas de se destacar a fim de conseguirem os melhores candidatos. Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008, cap. 5) destacam:

[...] Outra preocupação com o recrutamento, deve ser a diferenciação dos concorrentes, especialmente quando o funcionário que se procura é um tanto raro. Se utilizarmos os mesmos meios das empresas que estão procurando o mesmo tipo de profissional, podemos ter dificuldade de encontrá-lo, pois o estaremos disputando. E, nesse caso, quem chega primeiro, ganha.

Neste contexto, fica nítida a importância que o recrutamento traz para a organização. Sua prática auxilia na busca por novos talentos, identificando os profissionais mais aptos a preencherem determinadas vagas disponíveis e ainda garantindo um alto nível de qualidade no negócio. Mesmo estando na era da tecnologia, ainda assim o capital humano é o mais importante dentro de uma organização, e a fase de recrutamento é responsável por trazer este capital para dentro da mesma.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

Em 1994, um grupo de agricultores, juntamente com algumas organizações não governamentais reuniram-se com o objetivo de encontrar uma solução para as dificuldades de obtenção de crédito agrícola no município de São José do Cerrito (SC).

Um grupo de agricultores locais, que já ouvira falar em Cooperativas de Crédito, buscou informações junto a essas instituições que atuavam em Santa Catarina e que estavam ajudando seus cooperados. Perceberam, então, que essa seria uma boa alternativa para os produtores rurais do município e região. A partir desse momento, começaram as reuniões nas comunidades, divulgando a ideia e buscando parceiros para a criação de uma Cooperativa de Crédito Rural e para dar início a uma nova fase no acesso a produtos e serviços financeiros. No ano de 1995 a Cooperativa de Crédito abriu suas portas, com a ajuda de 36 sócios-fundadores. No ano de 2009 foi homologada pelo Bacen tendo seu nome transformado para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão.

Atualmente a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicoob Credicarú possui Sede na sua cidade de fundação (São José do Cerrito) possuindo 10 agências atuando nas cidades de Campo Belo do Sul, Correia Pinto, Otacílio Costa, Ponte Alta, São Cristóvão do Sul, Ponte Alta do Norte, Antônio Prado, Vacaria e São Marcos, atendendo mais de 26 000 associados nessas cidades.

A cooperativa vem destacando em seu campo de atuação, oferecendo os mesmos produtos e serviços de um banco, porém, com melhor qualidade, sendo eles: Crédito Rural, Crédito Pessoal, Desconto de Cheques, Desconto de Duplicatas, Empréstimos, Financiamentos para Materiais de Construção, Financiamento de Veículos, Financiamento Agrícola, Financiamento de Imóveis, Custeio, Cartão de Crédito e Débito, Sicoob Previ, Internet Banking, Seguro Vida Mulher, Seguro Auto, Cheque Especial, Financiamentos BNDES, Consignados, Consórcios e Aplicações RDC, LCA e Poupança.

A empresa possui um histórico de crescimento em meio às turbulências que o país vem enfrentando. Isso só é possível devido suas excelentes e atrativas taxas de juros que atraem cada vez mais as pessoas para se tornarem associados a esse ramo cooperativista.

A cooperativa recebe recursos financeiros que são subsidiados pelo governo federal podendo ser utilizados nas linhas de crédito rural, BNDES, Crédito BRDE e os demais recursos como financiamentos de veículos e empréstimos por exemplo, são provenientes de capital social que se refere a determinado valor que cada associado possui, além de depósitos à vista e a prazo.

Analisando todo o ramo de atuação, pode-se observar que todas as instituições financeiras são concorrentes, tanto os bancos físicos como os bancos digitais que surgiram a pouco tempo. Esses citados a seguir são alguns de seus concorrentes: Nubank; Banco do Brasil; Santander; Itaú; Cresol; Sicredi; Bradesco; Caixa Econômica Federal.

Seus clientes são todas as pessoas que se beneficiam dos serviços prestados pela corporação, tanto associados como não associados, agricultores, empresários, autônomos e assalariados.

Conforme observações in loco, ficaram evidenciadas algumas problemáticas na empresa. Sendo:

- Vagas: quando a cooperativa disponibiliza novas vagas poucos são os candidatos que acabam se inscrevendo.
- Capacitação: dentre os candidatos que se inscrevem para as vagas dispostas pela cooperativa muitos deles não possuem os pré-requisitos e formação que a organização procura.
- Banco de Currículos: a empresa não possui um banco de dados para armazenar os currículos recebidos, muitos destes acabam se perdendo por conta disso.
- Etapas do recrutamento: quando há indicações de candidatos, ocorre que alguns destes não passam por todas as etapas do recrutamento, e a organização corre o risco de contratar um colaborador que não suprirá todas as necessidades requeridas.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em análise, constatou-se um problema relacionado a um baixo número de candidatos que procuram as vagas quando são abertas para o ambiente externo. No contexto de recrutamento externo, existem algumas fontes que são utilizadas para atrair candidatos. Conforme cita Brasil (2010, p. 85):

As fontes do recrutamento externo são: bancos de currículos; indicações; anúncios no próprio estabelecimento; anúncios em jornais, revistas, rádios ou TV; consultorias especializadas; contatos com sindicatos, associações de classe e outras entidades civis; contatos com órgãos governamentais; contatos com escolas, universidades, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola; e contatos com outras empresas.

No mesmo contexto da citação anterior, há um ponto importante que deve ser levado em consideração na hora do recrutamento. De acordo com Desler (2003, p. 78): “O primeiro passo é prever as condições econômicas gerais e, por exemplo, a taxa esperada de desemprego. Normalmente, quanto menor a taxa de desemprego, menor a oferta de candidatos e mais difícil é o recrutamento de pessoal.”

Como solução para este problema de poucos candidatos, como foi citado pelo autor sobre as fontes do recrutamento, a empresa precisa investir em novas fontes. Dentre as várias citadas, a empresa conta apenas com anúncios no próprio estabelecimento, indicações e anúncios em rádios. Deixando assim várias outras fontes eficazes de fora, como contatos com escolas e universidades, anúncio em jornais, no próprio site da organização ou até mesmo contatando outras empresas.

Devido ao fato de o recrutamento ser feito priorizando mais a cidade em que a empresa está alocada, a questão econômica e desemprego acabam dificultando

tando ainda mais o processo.

Outro problema identificado na empresa em questão foi a capacitação dos candidatos que buscam as vagas disponíveis. Neste contexto a organização está tendo dificuldades em encontrar os profissionais com os requisitos necessários para a ocupação de cargos. Segundo Chiavenato (2010, p. 114):

Em um ano, cerca de 100 mil pessoas foram atendidas no posto central do Sistema Nacional de Emprego (Sine-SP) da Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo para disputar as 11.194 vagas oferecidas pelas empresas. O mais dramático não é nove candidatos disputando cada vaga. A falta de qualificação e o grande número de exigências feitas pelas empresas foram determinantes para que menos de 2%, apenas 1.875 pessoas, fossem empregadas. Quase 98% foram excluídos por falta de qualificação. Enquanto as vagas diminuem, as empresas aumentam as exigências.

Para que as organizações funcionem de maneira correta, alcançando seus objetivos é de fundamental importância que possuam profissionais capacitados. Lotz; Burda (2015, p. 80) destacam: “O processo de recrutamento alimenta o processo de seleção de pessoal. Por essa razão, qualidade é fundamental. O recrutamento de qualidade é aquele que atrai o maior número de candidatos aptos a atender às especificações para o desempenho adequado de cargo.”

Sobre este problema, a empresa em análise pode expandir as áreas de contratação. Os custos de manter um funcionário de fora, porém, qualificado, sempre serão menores que os custos que a empresa poderá ter futuramente com um funcionário que não é qualificado.

Outra saída é a organização fornecer o treinamento e capacitação necessário para os candidatos selecionados para determinada vaga. Assim, poderão moldar tais candidatos de maneira que se encaixem nos padrões estabelecidos.

A empresa em estudo possui também um problema com relação ao Banco de Currículos, e este é um problema que afeta muito na escolha de candidatos, pois mesmo que um determinado candidato não se encaixe na vaga disponível no momento, poderia ser o candidato ideal em uma futura vaga. Como cita Pequeno (2012, p. 57):

A organização pode, também, contratar uma solução tecnológica de e-recruitment, isto é, um software que gerencia os currículos recebidos. Este software pode detectar a entrada de currículos que atendam a critérios de determinada vaga, enviar ao candidato notícias sobre processos seletivos, lembrá-lo de atualizar seu currículo etc.

Para este problema recomenda-se que a empresa em questão adote a automatização com sistemas de informação capazes de atuar no armazenamento destes currículos. Isso acabará por facilitar os processos garantindo uma gama de currículos com potenciais para futuras vagas na organização.

O recrutamento por indicação pode ser uma armadilha nas organizações, e este é um problema que ocorre na organização em análise. Como informam Teixeira; Ribeiro (2017, p. 122): “Em algumas vezes, as indicações são feitas levando em conta o lado emocional, pois pode tratar-se de um amigo que necessita do emprego e acaba sendo contratado sem efetivamente ter sido entrevistado de forma adequada e sem ter passado pelas etapas de seleção.”

Neste caso indica-se que a empresa em estudo possua maior rigidez com recrutamentos por indicações, afinal de contas os custos de um funcionário são elevados e se o mesmo não arcar com suas obrigações sem dúvida trará prejuízos para a empresa.

Com as melhorias citadas é possível que a organização analisada consiga resolver tais problemas, atraindo um número maior com melhor qualificação, além do bom funcionamento da mesma, garantindo assim uma organização mais produtiva e competitiva, pois terão os colaboradores mais apropriados para cada vaga.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou como tema principal o recrutamento de pessoal na Cooperativa Sicoob Credicar, e o mesmo foi desenvolvido para que a organização possa melhorar este processo a fim de mantê-la mais competitiva neste ramo que vem crescendo muito nestes últimos anos e se tornando cada vez mais competitivo.

De acordo com as análises, foi possível verificar que há problemas em recrutar novos colaboradores e isso possivelmente por não utilizar todas as ferramentas que estão disponíveis atualmente para divulgação de vagas. Outro problema é o de não possuírem um banco de currículos automatizado. Por mais que o trabalho das pessoas responsáveis pelos currículos seja valoroso, ainda possui muitas falhas, e estas acabam por comprometer este trabalho.

Também foram encontrados problemas com uma das formas de efetuar o recrutamento, esta forma de recrutamento, a por indicação, forma esta que é uma das mais comuns nas organizações, porém, pode ser muito problemática quando é feita de forma emocional e pessoal como acontece na organização em estudo.

Através deste artigo, ficou evidente que a empresa necessita de melhorias para efetuar um recrutamento mais eficiente. Dentre elas, investimentos em mais fontes na hora de recrutar, investimento em um sistema capaz de gerar

um banco de currículos e padronizar o modo como os colaboradores passam pelas etapas do recrutamento a fim de evitar contratações que poderão vir a prejudicar a organização.

O estudo possibilitou diagnosticar falhas em uma das principais fases da organização, e ainda através dele foram encontradas ferramentas e métodos capazes de alcançar soluções para melhorar este processo. Com isso a empresa em estudo pode se desenvolver de uma maneira ainda melhor, garantindo colaboradores com os perfis exigidos aumentando a qualidade de seus serviços.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2042/pdf/0?code=IWbS2HzZ4z0MR-8M49W+hTX6n3A2JjN8qpU4sAKjQtoMLCz5iu42hDwp7KksDC9a1RXrr+UbEy-Z91HPpTjVajA==>>. Acesso em: 05 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/31736284/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_3ed_Idalberto_Chiavenato>. Acesso em: 05 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2010. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1604/pdf/0>>. Acesso em: 27 set. 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/470/pdf/0?code=uRY3oedKt82l-VLDccCPnYE8AcuMprn5TuLs3UYxBqQn4ZqK2mP9l86epFXiJOgsdXHatvYhn2/LRjQJv2lOyXA==>>. Acesso em: 05 out. 2020.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:629199>>. Acesso em: 26 set. 2020.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583900>>. Acesso em: 26 set. 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600378>>. Acesso em: 27 set. 2020.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaber, 2015. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35465/pdf/0?code=B-JybgPBiNyGLm1zVLYwaeKWFbpNrsAFuWxK3aCkxewXmVE3g9x6yEXEadDheCknvQ3ABNw+ON7Ft7WMHO2t8Fg==>>. Acesso em: 05 out. 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580177>>. Acesso em: 27 set. 2020.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teorias e funções com exercícios e casos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:582161>>. Acesso em: 27 set. 2020.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3015/pdf/0?code=+7ZYaKtvodwnLGFII6zfJXIQbdQfNj8YDYvGIPo+m+s/zYgE10mCywgs/Ppnyzc7hLyRCaGseWxnDcbolhz28A==>>. Acesso em: 20 out. 2020.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580893>>. Acesso em: 27 set. 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604738>>. Acesso em: 26 set. 2020.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580398>>. Acesso em: 26 set. 2020.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal**. 14. ed. atual. São Paulo: Érica, 2015. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604751>>. Acesso em: 26 set. 2020.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Terezinha Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2017. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/147878/pdf/0?code=aywk6TaAV-cpBurkJMAhCQfxP3RD9e53yk18W+oo0/9fbk8yHKOXJXOvCrC8Yx9Q5njYTjaD/bRz8TAHJTYu7Q==>>. Acesso em: 20 out. 2020.

NORMAS PARA COLABORADORES

A Revista Synthesis Gestão Contemporânea da UNIFACVEST tem as seguintes normas editoriais para a apresentação de artigos, resenhas e depoimentos:

1. Os artigos deverão ser inéditos (não publicados em periódicos de circulação nacional);
2. Os artigos deverão ser entregues num envelope fechado e o nome do autor deverá ser omitido para a apreciação e análise do Conselho Editorial;
3. Acompanhará o envelope com os artigos, um envelope lacrado, com o título do trabalho e um breve Curriculum Vitae, contendo: nome completo, última titulação e atividades profissionais em desenvolvimento, endereço completo com endereço eletrônico;
4. Dados técnicos: os artigos deverão conter de 5 a 15 páginas, incluindo texto, referências e ilustrações; Página: formato A4; margens: superior 1,5cm, inferior 2cm, esquerda 2cm, direita 2cm; medianiz 0,7, fonte Times New Roman tamanho 12, espaçamento simples. Deverá ser usado editor Word for Windows.
5. Depoimentos e resenhas não têm limite mínimo e máximo de páginas.
6. As referências devem seguir as normas da ABNT, no final do capítulo, digitadas em tamanho 12, sem itálico, com título da obra em negrito; citações seguirão a NBR 10520.
7. As notas devem ser feitas no rodapé em tamanho de letra 10, a 1cm da margem inferior.
8. Os artigos deverão ser enviados conforme edital.
9. Os artigos deverão ser acompanhados de resumos em português e inglês de no máximo 10 linhas. As palavras resumo e abstract serão centradas, em negrito, tamanho 14, porém, o seu texto, em um único parágrafo, justificado, sem margem, em tamanho 12.
10. Deverá conter, abaixo do resumo e do abstract, até quatro palavras-chave (key words), também em tamanho 12;
11. O endereçamento para correspondência é: Revista Synthesis Gestão Contemporânea. Att. Coordenação de Pesquisa e Extensão. Av. Mal. Floriano, 947. Lages – SC. E-mail: prpe@unifacvest.edu.br
12. Os autores receberão, no período de até 35 dias documento informando sobre a análise pelo Conselho Editorial e pelos revisores;
13. Os autores deverão anexar declaração autorizando a Unifacvest e a Papervest editora a publicar os artigos sem quaisquer custos para os editores, bem como desenvolver publicidade na mídia sobre a publicação;
14. A periodicidade de circulação da revista será semestral e os artigos serão recebidos até 45 dias antes do fechamento da edição. Para o primeiro semestre serão aceitos artigos até o dia 10 de março. Para o segundo semestre serão aceitos artigos até o dia 10 de agosto.



editora
papervest

Publicação da Papervest Editora
Av. Marechal Floriano, 947 - CEP: 88503-190
Fone: (49) 3225-4114 - Lages / SC
www.unifacvest.edu.br