



Perspectivas Administrativas: Experiências e Impactos

Organização:

**Daniela Haas Limberger
Estéfani Sadmann de Deus**

2025



Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Perspectivas Administrativas: Experiências e Impactos

**Organização:
Daniela Cristina Haas Limberger
Estéfani Sandmann de Deus**

ISBN 978-65-01-87572-9

**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
Porto Alegre – RS, 2025.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Perspectivas administrativas [livro eletrônico] :
experiências e impactos / organizadores Daniela
Cristina Haas Limberger, Estéfani Sadmann de
Deus. -- 1. ed. -- Porto Alegre, RS :
Ed. dos Autores, 2025.

PDF

Vários autores.

ISBN 978-65-01-87572-9

1. Administração de empresas - História
2. Empreendedorismo 3. Estudantes de administração -
Relatos 4. Gestão de negócios 5. Inovações
6. Marketing 7. Sustentabilidade I. Limberger,
Daniela Cristina Haas. II. Deus, Estéfani Sadmann de.

26-327958.0

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Estudantes : Relatos : Administração de empresas
658

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Ebook desenvolvido como material técnico-didático, elaborado com apoio de recursos digitais, no contexto de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

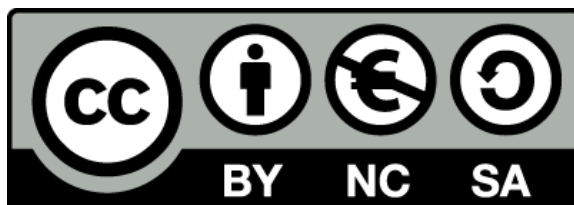
Organização:

Daniela Cristina Haas Limberger

Estéfani Sadmann de Deus

© 2026 – Daniela Cristina Haas Limberger; Estéfani Sadmann de Deus.

Esta obra está licenciada sob uma Licença **Creative Commons**
Atribuição–NãoComercial–Compartilhualgal 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)



É permitida a reprodução, adaptação e distribuição desta obra, desde que seja atribuída a autoria, não haja finalidade comercial e que eventuais obras derivadas sejam distribuídas sob a mesma licença.

Os conteúdos dos artigos são de responsabilidade de seus respectivos autores, não representando, necessariamente, a opinião das organizadoras ou das instituições às quais estejam vinculados.

Prefácio

A experiência prática constitui uma conexão estruturante entre o conhecimento acadêmico e o exercício profissional. Partindo dessa premissa, o curso de Administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul promove este ebook: *Perspectivas Administrativas: Experiências e Impactos*, como um meio de valorização e sistematização dos saberes construídos durante os estágios curriculares.

Ao longo da graduação, o estágio representa uma etapa estratégica para o amadurecimento profissional do estudante, pois proporciona vivências que demandam postura crítica, capacidade de adaptação e aplicação contextualizada dos conteúdos estudados. Mais do que um requisito formal, ele se configura como um ambiente de aprendizagem onde as teorias ganham corpo nas práticas organizacionais cotidianas.

Este ebook reúne relatos que evidenciam não apenas a diversidade de áreas em que nossos alunos atuam, como gestão financeira, marketing, processos, planejamento estratégico e sustentabilidade, mas também a variedade de instituições que acolhem esses futuros profissionais: empresas privadas, organizações públicas, startups, cooperativas e negócios locais. Cada experiência relatada elucida realidades específicas e soluções administrativas construídas de forma colaborativa.

A publicação desses relatos serve, portanto, como instrumento de reflexão e compartilhamento. Seu valor não reside apenas no registro das atividades desempenhadas, mas na leitura crítica que os alunos fazem das situações vivenciadas, das competências desenvolvidas e dos aprendizados incorporados. Essa diversidade de perspectivas contribui para fortalecer o compromisso do curso com uma formação sólida, ética e alinhada aos desafios contemporâneos da gestão.

A todos os que contribuíram para a concretização desta obra: estudantes, professores, supervisores e parceiros institucionais, expressamos nosso reconhecimento e agradecimento. Almeja-se que a leitura inspire novas trajetórias e incentive a valorização do estágio como etapa formativa essencial.

Daniela Cristina Haas Limberger
Estéfani Sandmann de Deus

Percurso poético sobre a capa

A capa do ebook foi concebida como uma manifestação visual dos diálogos entre a arte, a gestão e a sustentabilidade. Mais do que um mero ornamento gráfico, ela expressa uma construção estética intencional, feita com o uso crítico de recursos digitais, orientada por princípios de sensibilidade artística e consciência ambiental.

Criada com apoio de ferramentas tecnológicas, a imagem representa o encontro entre o mundo industrial e o natural, entre o universo dos pequenos empreendimentos e o macroambiente organizacional. Nada nela é fortuito: os elementos visuais como fábricas, empresas, gráficos, árvores e as cores foram selecionados para compor uma narrativa silenciosa, mas potente, que acompanha os temas centrais do livro.

O uso dos tons azulados remete à racionalidade, à organização e ao ambiente corporativo, enquanto o verde evoca crescimento, regeneração e compromisso com o planeta. Esses campos cromáticos entrelaçam-se, sugerindo a coexistência necessária entre desenvolvimento econômico e responsabilidade ecológica.

Nas formas e estruturas, encontram-se representações simbólicas da atuação administrativa: análise, decisão, mediação e liderança. As figuras humanas, ainda que discretas ou implícitas, indicam a importância das relações interpessoais, da colaboração e da escuta, valores essenciais no exercício da gestão ética e transformadora.

A escolha de uma composição gerada digitalmente, mas guiada por critérios estéticos e pedagógicos, reafirma a potência da arte como ferramenta formativa. A imagem, neste contexto, é um convite à reflexão sobre o papel do gestor no mundo contemporâneo, um sujeito que articula lógica e sensibilidade, técnica e ética, produtividade e cuidado. E é nesse entrelaçamento que se desenham as novas perspectivas que este ebook se propõe a revelar.

Daniela Cristina Haas Limberger
Especialista em Artes e Educadora Ambiental

Conselho Editorial e Créditos Institucionais

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitoria

Reitor: Leonardo Alvim Beroldt da Silva

Vice-Reitora: Rochele da Silva Santaiana

Revisores Técnicos

Aaron Concha Vásquez Hengles – Docente da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), com experiência em ensino e pesquisa voltados ao desenvolvimento institucional.

Lisandro Iusry Abulatif – Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da UFRGS, com ênfase em políticas educacionais e governança.

Bárbara Oliveira de Moraes – Doutora em Serviço Social pela PUC-Rio, professora da FAETEC e mediadora no IFSULDEMINAS.

Gabriela de Abreu Oliveira – Formada pela UFRGS, com produção voltada à análise de políticas educacionais e ordenamento jurídico.

Créditos adicionais

Projeto gráfico e capa:
Daniela Cristina Haas Limberger

Edição de texto e normalização:
Equipe organizadora

Diagramação e preparação editorial:
Equipe Organizadora

Sumário

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E MATRIZ FOFA EM UM COMÉRCIO DE PEÇAS EM CACHOEIRA DO SUL (RS).....	9
PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE UMA COOPERATIVA DE SERVIÇOS PARA UM LICENCIAMENTO AMBIENTAL.....	18
OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE INDUSTRIAL.....	28
OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS EM TAPES-RS.....	46
PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA INCORPORADORA E CONSTRUTORA NA CIDADE DE ERECHIM-RS.....	67
GESTÃO DE CUSTOS EM EMPREENDIMENTOS FAMILIARES.....	85
MAPEAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA FM MANUTENÇÃO DE CAMINHÕES.....	105
ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Eletrodomésticos E Móveis Localizada Em Sananduva-RS.....	113
MAPEAMENTO ORGANIZACIONAL E DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS.....	124
MAPEAMENTO SETORIAL E ANÁLISE ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE BELEZA EM CACHOEIRA DO SUL-RS.....	133
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DOS SETORES DE UMA CLÍNICA DE SERVIÇOS DE SAÚDE EM CACHOEIRA DO SUL-RS.....	141
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Um Estudo Em Uma Startup De Qualificação De Mão De Obra Feminina.....	149
ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS LÁCTEOS EM UMA PROPRIEDADE RURAL EM PONTE PRETA-RS.....	162
OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE ERECHIM-RS.....	180
ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA A INSERÇÃO DE NOVOS PRODUTOS EM UMA REVENDA DE ARTIGOS PARA MARCENARIAS EM ERECHIM-RS.....	194
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE MATERIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.....	203
IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING DIGITAL EM UM EMPREENDIMENTO EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA DO SUL-RS.....	211
CLIENTES USUÁRIOS DE CARTÃO DE CRÉDITO: UM PRODUTO BANCÁRIO.....	220
ANÁLISE DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO MUNICÍPIO DE COQUEIRO BAIXO, RS	235

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E MATRIZ FOFA EM UM COMÉRCIO DE PEÇAS EM CACHOEIRA DO SUL (RS)

Deividi Machado de Melo¹, Lucas da Silva Loreto², Aaron Concha Vásquez Hengles³, Daniela Cristina Haas Limberger⁴, Estefani Sandmann de Deus⁵

¹Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

²Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

³Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁴Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁵Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

estefani-sandmann@uergs.edu.br

RESUMO

Este artigo apresenta o mapeamento organizacional da empresa Comércio de Peças, situada em Cachoeira do Sul, RS, com ênfase no diagnóstico dos setores de Atendimento, Gestão de Pessoas, Logística e Marketing. O estudo foi conduzido por meio de visitas técnicas, observação direta das rotinas de trabalho e entrevista semiestruturada com o proprietário, com registro das atividades executadas ao longo do cronograma. O mapeamento foi estruturado como diagnóstico empresarial, entendido como metodologia que permite identificar necessidades e oportunidades de melhoria nos processos de gestão (Sebrae, 2020). A análise dos setores evidenciou uma operação enxuta, com forte dependência da experiência do proprietário, atendimento personalizado e controle de estoque predominantemente manual. Para complementar a leitura estratégica do negócio, aplicou-se a matriz FOFA (SWOT), identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com destaque para a baixa presença digital como fraqueza relevante e para a expansão online como oportunidade. Com base nesse diagnóstico, foi proposto um plano de ação de marketing voltado à ampliação da visibilidade e fortalecimento da marca, alinhado ao entendimento de que metas e caminhos definidos são centrais ao planejamento estratégico (Las Casas, 2017). O relatório consolida achados e encaminhamentos que servem de base para continuidade na próxima etapa do Estágio.

Palavras-chave: diagnóstico empresarial; mapeamento organizacional; matriz FOFA; marketing digital; autopeças.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo realizar o mapeamento organizacional em uma empresa de Comércio de Peças Automotivas, localizada no município de Cachoeira do Sul, RS, com foco na análise dos setores de Atendimento, Gestão de Pessoas, Logística e Marketing. O estudo foi desenvolvido no âmbito da disciplina Estágio, do curso de Administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), constituindo-se como requisito parcial para aprovação na referida disciplina.

A metodologia adotada baseou-se em visitas técnicas, observação direta das rotinas organizacionais e coleta de dados por meio de entrevista com o proprietário da empresa, possibilitando uma compreensão prática do funcionamento interno do negócio. O mapeamento foi estruturado no formato de diagnóstico empresarial, entendido como uma ferramenta que permite avaliar processos, identificar fragilidades e apontar oportunidades de melhoria nos diferentes eixos da gestão (Sebrae, 2020).

A Comércio de Peças, aqui omitido seu nome principal, atua no ramo de autopeças, oferecendo produtos à pronta entrega e sob encomenda, atendendo principalmente o mercado local. Por possuir uma estrutura enxuta, com equipe reduzida, a empresa apresenta características típicas de pequenos negócios, nos quais a centralização das atividades no proprietário e o atendimento personalizado configuram-se como elementos estratégicos relevantes.

Com base nas informações levantadas, o diagnóstico empresarial permitiu identificar os principais pontos fortes e limitações da organização, bem como analisar o ambiente interno e externo por meio da aplicação da matriz FOFA (SWOT). Essa análise subsidiou a proposição de ações estratégicas, com ênfase no setor de Marketing, considerado prioritário para o fortalecimento da marca e ampliação da visibilidade da empresa.

Este relatório está estruturado em seções, além desta introdução. Na seção 2 Desenvolvimento, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, o cronograma de visitas, a caracterização da empresa e o mapeamento dos setores de Atendimento, Gestão de Pessoas, Logística e Marketing. Na seção 3 Resultados e Discussão, são apresentados e analisados os principais achados do diagnóstico empresarial, incluindo a aplicação da matriz FOFA (SWOT) e o encaminhamento de propostas voltadas à melhoria, com ênfase no setor de Marketing.

2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento deste relatório compreendeu a realização de atividades práticas voltadas ao mapeamento organizacional e ao diagnóstico empresarial da empresa Comércio de Peças, localizada no município de Cachoeira do Sul, RS. As atividades foram executadas ao longo do segundo semestre de 2024, totalizando 150 horas, conforme o cronograma previamente estabelecido e em consonância com as diretrizes da disciplina.

A etapa inicial do estágio consistiu no contato com a empresa, apresentação da proposta acadêmica e esclarecimento dos objetivos. Após o aceite do proprietário, foi realizada a formalização do estágio, atendendo aos requisitos institucionais da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Essa fase foi fundamental para alinhar expectativas entre os estagiários e a empresa, além de definir a disponibilidade para as visitas e a coleta de informações.

Na sequência, iniciaram-se as visitas técnicas presenciais, que possibilitaram o contato direto com o ambiente organizacional, a observação da rotina de trabalho e a compreensão do funcionamento da empresa em sua totalidade. As visitas foram distribuídas ao longo dos meses de agosto, setembro e outubro de 2024, conforme detalhado no cronograma, permitindo uma análise progressiva e aprofundada das atividades desenvolvidas em cada setor.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, observação participante, anotações em diário de campo e entrevista semiestruturada com o proprietário, Sr. Amarildo. A entrevista teve como objetivo compreender o histórico da empresa, o processo de fundação, os principais desafios enfrentados ao longo do tempo, as estratégias adotadas para permanência no mercado e as perspectivas futuras. Além disso, buscou-se identificar a missão organizacional, os objetivos de curto e longo prazo, os indicadores utilizados para mensurar o desempenho e as iniciativas em andamento.

A observação direta das rotinas permitiu identificar como as atividades são distribuídas entre os colaboradores e como ocorre a integração entre os setores. Essa etapa

mostrou-se essencial para compreender a dinâmica de uma empresa de pequeno porte, cuja estrutura é enxuta e na qual o proprietário acumula funções administrativas, operacionais e estratégicas.

O mapeamento dos setores foi realizado de forma sistemática, contemplando as áreas de Atendimento, Gestão de Pessoas, Logística e Marketing, conforme a proposta do estágio. Cada setor foi analisado individualmente, considerando sua organização, suas práticas, suas limitações e suas contribuições para o desempenho global da empresa.

No setor de Atendimento, observou-se a centralidade do relacionamento interpessoal como principal diferencial competitivo. O atendimento é realizado de forma personalizada, com forte interação entre o vendedor e o cliente, buscando compreender as necessidades específicas e orientar na escolha das peças adequadas. A atuação conjunta entre o proprietário e o vendedor permite flexibilidade operacional, especialmente em períodos de maior demanda, garantindo agilidade e qualidade no serviço prestado.

O setor de Gestão de Pessoas caracteriza-se por um modelo informal, típico de micro e pequenas empresas. A contratação ocorreu por indicação, e o treinamento foi conduzido diretamente pelo proprietário, com base em sua experiência prática. Não há políticas estruturadas de recursos humanos, avaliações formais de desempenho ou planos de capacitação contínua. Apesar disso, o ambiente de trabalho apresenta um clima organizacional positivo, sustentado pela confiança, pelo diálogo constante e pela cooperação entre os colaboradores.

No setor de Logística, o estágio permitiu identificar a importância da organização do estoque e da disposição dos produtos no ambiente físico da loja. O controle logístico é realizado de forma manual, baseado em anotações e na experiência do proprietário. A disposição estratégica das peças, especialmente das de maior giro, contribui para a eficiência no atendimento e para o estímulo a vendas complementares. A proximidade física entre atendimento e estoque facilita o fluxo de informações e a tomada de decisões rápidas relacionadas à reposição de produtos.

O setor de Marketing foi identificado como o mais carente de estrutura e planejamento formal. A principal estratégia utilizada pela empresa é o marketing boca a boca, sustentado pela reputação construída ao longo dos anos e pelo atendimento personalizado. Observou-se a ausência inicial de presença digital, como site ou perfis ativos em redes sociais, o que limita o alcance da marca a novos públicos. Essa constatação reforçou a necessidade de direcionar as propostas de melhoria para essa área, conforme o interesse manifestado pelo proprietário.

Com base no mapeamento setorial e nas informações coletadas, procedeu-se à análise estratégica da empresa por meio da aplicação da matriz FOFA (SWOT). Essa ferramenta permitiu identificar as forças, como o atendimento personalizado e a estrutura enxuta; as fraquezas, como a equipe reduzida e a baixa visibilidade digital; as oportunidades, como a expansão do mercado automotivo local e o crescimento do comércio eletrônico; e as ameaças, relacionadas à concorrência com grandes empresas e às limitações financeiras para expansão.

A análise FOFA serviu de base para a definição de direcionamentos estratégicos e para a elaboração de um plano de ação, com foco prioritário no setor de Marketing. A partir dessa análise, foram propostas ações de curto e longo prazo, visando fortalecer a marca, ampliar a base de clientes e preparar a empresa para um crescimento sustentável.

Ainda durante o período, foi iniciada a implementação prática de ações de marketing, incluindo a criação de perfis comerciais em redes sociais, a definição de uma identidade

visual, a padronização de postagens e o acompanhamento inicial de métricas de desempenho. Essas ações permitiram observar, de forma concreta, os impactos iniciais da inserção da empresa no ambiente digital, bem como os desafios enfrentados, como restrições temporárias de alcance nas plataformas.

O acompanhamento das métricas e a análise dos resultados preliminares possibilitaram ajustes na estratégia de conteúdo, com destaque para a utilização de formatos com maior engajamento, como vídeos curtos. Esse processo evidenciou a importância do monitoramento contínuo e da flexibilidade estratégica, especialmente em ações de marketing digital.

Dessa forma, o desenvolvimento do estágio integrou atividades práticas, observação crítica, aplicação de ferramentas de gestão e início de intervenções estratégicas, proporcionando aos estagiários uma compreensão aprofundada da realidade organizacional da empresa. O conjunto dessas ações constituiu uma base sólida para a apresentação dos resultados e discussões, que são abordados na seção seguinte, bem como para a continuidade do trabalho na próxima etapa do estágio.

Como complemento ao diagnóstico realizado, destaca-se a importância do diagnóstico empresarial como instrumento de apoio à gestão, especialmente em empresas de pequeno porte. Segundo o Sebrae (2020), o diagnóstico empresarial permite analisar de forma sistemática os processos internos da organização, identificar gargalos operacionais e orientar a tomada de decisão com base em dados concretos. Essa abordagem é fundamental para compreender a realidade do negócio e definir prioridades de intervenção, principalmente quando há limitação de recursos humanos e financeiros, como observado no Comércio de Peças.

A aplicação da matriz FOFA (SWOT) mostrou-se adequada para a análise estratégica da empresa, pois possibilita a integração entre fatores internos e externos. Conforme destacam Casarotto (2019) e Cruz et al. (2017), a matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico por sua simplicidade e eficácia, permitindo identificar forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo. No contexto analisado, essa ferramenta contribuiu para evidenciar o atendimento personalizado como diferencial competitivo e a baixa presença digital como uma fragilidade estratégica.

No que se refere ao planejamento estratégico, Las Casas (2017) enfatiza que a definição clara de objetivos, metas e ações é essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade das organizações. O autor destaca que o planejamento deve ser coerente com a realidade da empresa e alinhado às suas capacidades operacionais. Nesse sentido, as ações propostas para o setor de marketing da Comércio de Peças foram estruturadas considerando o porte da empresa, priorizando estratégias de baixo custo e alto potencial de retorno, como o uso de redes sociais e o fortalecimento do relacionamento com clientes locais.

Além disso, o marketing digital apresenta-se como uma alternativa estratégica relevante para pequenos negócios que buscam ampliar sua visibilidade e alcance de mercado. De acordo com Las Casas (2017), a presença em canais digitais permite maior proximidade com o consumidor, fortalecimento da marca e geração de relacionamento contínuo. No caso da empresa analisada, a adoção inicial de redes sociais demonstrou potencial para atrair novos clientes e complementar o tradicional marketing boca a boca, reforçando a importância da inovação mesmo em organizações de estrutura enxuta.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir do desenvolvimento do estágio possibilitaram uma compreensão aprofundada da realidade organizacional da empresa Comércio de Peças, evidenciando tanto suas potencialidades quanto suas limitações estruturais e estratégicas. A análise integrada dos setores de Atendimento, Gestão de Pessoas, Logística e Marketing, aliada à aplicação da matriz FOFA (SWOT), permitiu discutir os achados à luz da literatura administrativa e de marketing, contextualizando-os no cenário de micro e pequenas empresas.

No que se refere ao setor de Atendimento, os resultados demonstram que o atendimento personalizado configura-se como um dos principais diferenciais competitivos da empresa. A relação próxima entre colaboradores e clientes favorece a fidelização e fortalece a imagem da empresa no mercado local. Esse achado corrobora a literatura que destaca o relacionamento interpessoal como elemento estratégico em pequenos negócios, especialmente quando há limitação de recursos financeiros e tecnológicos. Conforme Las Casas (2017), a qualidade do atendimento é um fator decisivo na percepção de valor pelo cliente, influenciando diretamente a recompra e a recomendação da marca.

Entretanto, embora o atendimento seja eficiente do ponto de vista relacional, observou-se que a dependência excessiva da atuação do proprietário pode representar um risco operacional, sobretudo em situações de aumento da demanda ou ausência temporária do gestor. Esse cenário reforça a necessidade de pensar em formas de padronização mínima dos processos, sem comprometer a personalização, a fim de garantir a continuidade da qualidade no atendimento.

No setor de Gestão de Pessoas, os resultados evidenciam um modelo informal, baseado na confiança, no diálogo direto e na experiência prática. Esse formato é comum em empresas de pequeno porte e, conforme o Sebrae (2020), atende às necessidades imediatas do negócio, sobretudo quando há equipes reduzidas. O clima organizacional positivo identificado durante o estágio contribui para o bom desempenho das atividades e para a cooperação entre os colaboradores.

Por outro lado, a ausência de práticas formais de gestão de pessoas, como treinamentos estruturados, avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento, pode limitar o crescimento organizacional a médio e longo prazo. Cruz et al. (2017) destacam que, mesmo em empresas de pequeno porte, a adoção gradual de práticas gerenciais contribui para o aumento da eficiência e da sustentabilidade do negócio. Assim, os resultados indicam que a Gestão de Pessoas, embora funcional no contexto atual, apresenta potencial para aprimoramento futuro.

No setor de Logística, os resultados revelam uma organização baseada predominantemente na experiência do proprietário e em métodos manuais de controle de estoque. A disposição estratégica das peças, especialmente das de maior giro, mostrou-se eficiente para facilitar o atendimento e estimular vendas complementares. Essa prática está alinhada ao entendimento de que a organização do espaço físico influencia diretamente o comportamento de compra do consumidor, conforme apontado por Las Casas (2017).

Contudo, a dependência de controles manuais e a ausência de sistemas informatizados podem gerar riscos relacionados a perdas, falhas de reposição e dificuldade de análise mais precisa da demanda. Embora o método atual atenda às necessidades operacionais da empresa, os resultados sugerem que a adoção gradual de ferramentas simples de controle poderia contribuir para maior previsibilidade e segurança logística, especialmente em um cenário de crescimento.

O setor de Marketing foi identificado como o ponto mais crítico do diagnóstico, evidenciando resultados consistentes com a análise da matriz FOFA. A

empresa baseia sua divulgação quase exclusivamente no marketing boca a boca, sustentado pela reputação construída ao longo dos anos. Essa estratégia mostrou-se eficaz para manter uma clientela fiel, o que confirma a relevância da confiança e do relacionamento em mercados locais (Las Casas, 2017).

Entretanto, os resultados também demonstram que a ausência inicial de presença digital limita significativamente o alcance da marca e a captação de novos clientes. Casarotto (2019) ressalta que, em um ambiente competitivo, a falta de visibilidade digital pode representar uma desvantagem estratégica, especialmente diante do crescimento do comércio eletrônico e do uso das redes sociais como canais de informação e compras.

A implementação inicial das ações de marketing digital durante o estágio permitiu observar resultados concretos. A criação de perfis comerciais em redes sociais, a padronização visual e a produção de conteúdos, especialmente no formato de vídeos curtos, demonstraram potencial para ampliar o alcance da empresa. Os dados analisados indicaram maior engajamento por meio de Reels, o que está alinhado às tendências atuais de consumo de conteúdo digital.

Mesmo diante das dificuldades enfrentadas, como a restrição temporária de alcance imposta pela plataforma Instagram, os resultados após a normalização do perfil indicaram uma recuperação significativa do engajamento, com aumento da participação de não seguidores nas visualizações. Esse resultado reforça a importância da persistência, do monitoramento contínuo e da adaptação estratégica nas ações de marketing digital, conforme defendido por Las Casas (2017).

A aplicação da matriz FOFA (SWOT) consolidou os principais achados do diagnóstico. As forças identificadas, como atendimento personalizado e estrutura enxuta, contribuem para a competitividade local. As fraquezas, especialmente a equipe reduzida e a baixa visibilidade digital, apontam limitações internas que demandam atenção estratégica. As oportunidades, relacionadas à expansão digital e ao crescimento do mercado automotivo local, indicam caminhos viáveis para o desenvolvimento futuro. Já as ameaças, como a concorrência com grandes empresas e plataformas online, evidenciam a necessidade de planejamento cuidadoso para evitar riscos financeiros (Casarotto, 2019; Cruz et al., 2017).

A discussão dos resultados permite afirmar que a Comércio de Peças apresenta uma base organizacional sólida, sustentada pela experiência do proprietário, pela proximidade com os clientes e pela flexibilidade operacional. Contudo, os resultados também demonstram que a profissionalização gradual de alguns processos, especialmente nas áreas de Marketing e Logística, é fundamental para garantir a sustentabilidade do crescimento.

A implementação do plano de marketing digital representou um marco relevante para a profissionalização da comunicação da empresa Comércio de Peças, pois viabilizou sua entrada estruturada no ambiente digital. A criação dos perfis comerciais no Instagram e no Facebook permitiu ampliar os canais de contato com o público, fortalecendo a presença institucional da empresa em plataformas amplamente utilizadas pelos consumidores. Essa etapa inicial possibilitou não apenas maior visibilidade da marca, mas também a consolidação de um meio direto e acessível de comunicação com clientes atuais e potenciais.

A configuração dos perfis como contas comerciais possibilitou o acesso a recursos estratégicos, como métricas de desempenho, integração com ferramentas de agendamento e opções de contato direto via telefone e WhatsApp. A vinculação entre as plataformas garantiu padronização das publicações e maior eficiência operacional na gestão dos conteúdos. A inserção de informações institucionais completas, como endereço físico, descrição objetiva dos serviços e proposta de atendimento

personalizado, contribuiu para transmitir credibilidade, clareza e profissionalismo, aspectos fundamentais para empresas em processo de fortalecimento de marca.

Outro aspecto relevante da implementação foi a padronização visual das postagens, realizada por meio da criação de templates personalizados alinhados à identidade visual da empresa. A utilização de modelos gráficos consistentes permitiu estabelecer unidade estética e facilitar o reconhecimento da marca pelo público. A definição de paletas de cores, tipografia e organização visual dos conteúdos favoreceu a comunicação clara das mensagens institucionais, promocionais e informativas, reforçando o posicionamento da empresa nas redes sociais e contribuindo para a construção de uma identidade sólida.

Por fim, a implementação do plano evidenciou a importância do acompanhamento contínuo das ações de marketing e da análise de métricas para ajustes estratégicos. Mesmo diante de desafios, como a restrição temporária de alcance imposta pela plataforma Instagram, a manutenção da regularidade das postagens e a diversificação dos formatos de conteúdo, especialmente os Reels, demonstraram potencial de recuperação e expansão do alcance orgânico. Esses resultados reforçam que a implementação do marketing digital, quando alinhada à realidade da empresa e acompanhada de forma sistemática, pode gerar impactos positivos e sustentáveis no fortalecimento da marca e no relacionamento com o público.

Nesse sentido, o estágio cumpriu seu papel ao diagnosticar, analisar e intervir de forma inicial na realidade da empresa, proporcionando não apenas aprendizado prático aos estagiários, mas também contribuições concretas ao negócio. A articulação entre prática e teoria permitiu compreender que ferramentas de gestão, quando adaptadas à realidade da empresa, podem gerar resultados significativos mesmo em estruturas enxutas.

Por fim, os resultados e discussões apresentados reforçam que o planejamento estratégico, aliado ao diagnóstico empresarial, constitui um instrumento essencial para orientar decisões e ações futuras. As evidências obtidas ao longo do estágio fornecem subsídios consistentes para a continuidade do trabalho na segunda fase do estágio, especialmente no aprofundamento e consolidação das ações de marketing, visando fortalecer a competitividade e a presença da empresa no mercado local e digital.

Os resultados obtidos ao longo do estágio evidenciam que o mapeamento organizacional é uma ferramenta fundamental para compreender a dinâmica interna de micro e pequenas empresas, especialmente aquelas que operam com estruturas enxutas e gestão centralizada. A análise sistemática dos setores permitiu tornar visíveis processos que, embora funcionais, não estavam formalmente estruturados, contribuindo para uma leitura mais crítica e estratégica da realidade empresarial.

Uma das principais contribuições práticas deste estudo refere-se à identificação clara dos pontos fortes organizacionais, em especial o atendimento personalizado e a proximidade com o cliente. Ao reconhecer esses aspectos como diferenciais competitivos, a empresa passa a ter maior clareza sobre quais elementos devem ser preservados e fortalecidos mesmo diante de futuras mudanças ou processos de expansão.

Da mesma forma, o diagnóstico possibilitou evidenciar fragilidades operacionais que, até então, eram percebidas de forma intuitiva pelo proprietário, mas não sistematizadas. A baixa presença digital, a dependência excessiva da atuação direta do gestor e a informalidade dos processos foram compreendidas como limitações que não inviabilizam o negócio, mas que demandam atenção estratégica para garantir sustentabilidade no médio e longo prazo.

A aplicação da matriz FOFA (SWOT) contribuiu significativamente para a prática ao fornecer uma visão integrada do ambiente interno e externo da empresa. Essa ferramenta auxiliou na organização das informações coletadas durante o estágio, facilitando a priorização de ações e a definição de estratégias compatíveis com a realidade do negócio, evitando propostas desalinhadas à sua capacidade operacional.

No campo do marketing, o estudo trouxe contribuições diretas ao demonstrar, na prática, que a inserção no ambiente digital pode ser realizada de forma gradual, estratégica e com baixo custo. A criação de perfis em redes sociais, a padronização visual e o acompanhamento de métricas iniciais permitiram à empresa dar seus primeiros passos na comunicação digital, ampliando sua visibilidade sem comprometer sua identidade local.

Outra contribuição relevante refere-se ao processo de tomada de decisão do proprietário, que passou a contar com informações organizadas e análises estruturadas para orientar escolhas futuras. O estágio possibilitou transformar percepções empíricas em dados analisáveis, fortalecendo a capacidade gerencial e reduzindo a tomada de decisões baseada exclusivamente na intuição.

Do ponto de vista acadêmico-profissional, a atividade de estágio contribuiu para o desenvolvimento das competências dos estagiários, ao possibilitar a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso de Administração. A vivência permitiu compreender as especificidades da gestão em pequenos negócios, bem como a importância da adaptação das ferramentas administrativas à realidade organizacional.

A experiência também reforçou a relevância do planejamento estratégico como processo contínuo, e não como uma ação pontual. Os resultados indicam que pequenas mudanças, quando planejadas e acompanhadas, podem gerar impactos significativos na organização, sobretudo quando alinhadas às oportunidades do ambiente externo e às capacidades internas da empresa.

Além disso, o estágio evidenciou a importância da integração entre diagnóstico e ação, demonstrando que o levantamento de informações deve sempre estar orientado à proposição de melhorias concretas. A implementação inicial de ações de marketing durante o período reforça o caráter aplicado do trabalho e amplia sua relevância prática para a empresa.

Por fim, conclui-se que o estágio cumpriu plenamente seus objetivos ao proporcionar uma análise crítica da realidade organizacional da Comércio de Peças, gerando contribuições efetivas para a prática empresarial e estabelecendo bases sólidas para a continuidade das atividades na próxima fase. O estudo demonstra que a atuação do administrador, mesmo em contextos de pequena escala, pode gerar valor significativo quando fundamentada em diagnóstico, planejamento e acompanhamento sistemático das ações.

Referências

- CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. Rock Content, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 26 out. 2024.
- CRUZ, Diogenes Marco de Brito et al. **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo em uma empresa de tecnologia da informação**. Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2017. Disponível em:

<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf>. Acesso em: 26 out. 2024.

DETRAN. **Brasil já tem 1 carro a cada 4 habitantes, diz Denatran**. Disponível em: <http://www.and.org.br/brasil-ja-tem-1-carro-a-cada-4-habitantes-diz-denatran/>. Acesso em: 30 nov. 2024.

FATOS 24H. **Cachoeira possui frota total de 56,2 mil veículos; 33,4 mil são carros**. Disponível em:

<https://www.fatos24h.com.br/single-post/cachoeira-possui-frota-total-de-56-2-mil-ve%C3%A9culos-33-4-mil-s%C3%A3o-carros>. Acesso em: 30 nov. 2024.

GAÚCHA ZH. **Frota de veículos no RS aumentou 14 vezes mais do que a população em 10 anos**. Porto Alegre, 2018. Disponível em:

<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2018/01/frota-de-veiculos-no-rs-aumentou-14-vezes-mais-do-que-a-populacao-em-10-anos-cjbwmc87q04s701p99q3tujzw.html>.

Acesso em: 30 nov. 2024.

JORNAL DO POVO. **Cachoeira do Sul possui um carro a cada 2,4 moradores**.

Anuário 2023. Disponível em:

https://www.jornaldopovo.com.br/anuarios/2023/anuario/materias/497/1_carro_a_cada_24_moradores.htm. Acesso em: 30 nov. 2024.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÜSCHER, Max. **The Lüscher Color Test**. Tradução e edição de Ian A. Scott. New York: Random House, 1969. Disponível em:

<https://kimcampion.com/wp-content/uploads/2018/02/The-Luscher-Color-Test.pdf>.

Acesso em: 6 maio 2025.

QUEIROZ, Luiz. **Programa 5S**. Universidade de São Paulo – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Disponível em:

http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm. Acesso em: 28 set. 2024.

SEBRAE. **Quer saber o que é e como fazer um diagnóstico empresarial?** Sebrae Alagoas, 2020. Disponível em:

<https://blog.sebraealagoas.com.br/empreendedorismo/diagnostico-empresarial/>. Acesso em: 26 out. 2024.

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE UMA COOPERATIVA DE SERVIÇOS PARA UM LICENCIAMENTO AMBIENTAL

Rubia Carla Passaglia¹, Roberto Serena Fontaneli², Zenicléia Angelita Deggerone², André de Lima Cardoso^{1*}

¹ Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Administração, Erechim/RS

² Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Gestão Ambiental, Erechim/RS

*E-mail do autor correspondente: rubiapassaglia@gmail.com

RESUMO – As cooperativas geram empregos e movimentam a economia, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde atuam como um todo. Apesar de não terem como objetivo o lucro, é importante que elas estejam bem estruturadas para oferecer suporte e serviços de qualidade aos seus associados. O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar e diagnosticar os processos e rotinas desenvolvidas no setor administrativo da Cooperativa Florestal Ltda., para obtenção de um licenciamento ambiental. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa de natureza exploratória-descritiva e a estratégia adotada foi o estudo de caso. Identificou-se que a área de atuação da cooperativa nos dias de hoje, é bastante distinta da atuação dos objetivos sociais que consta no seu Estatuto Social. Constatou-se também algumas limitações como falta de informatização de documentos, relatórios e processos e a falta de recursos humanos. As melhorias propostas foram baseadas nas técnicas de Organização, Sistemas e Métodos (OSM): o organograma, o fluxograma, os manuais, os *layouts*, os formulários e o quadro de distribuição de tarefas. As sugestões apresentadas partiram do princípio que a instituição não dispõe de recursos para promover mudanças profundas e neste sentido, as propostas foram pouco significativas em questão de custos. Para complementar este trabalho, sugere-se a realização de novos estudos na instituição, buscando a implementação das técnicas da OSM, para melhorar ainda mais o desempenho da unidade.

Palavras-chave: OSM; prestação de serviço; cooperativa; processo administrativo.

1 INTRODUÇÃO

Cooperativas, conforme definição da Lei Federal nº 5.764/71, são sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (SOUSA, 2009). No cooperativismo, os associados dividem os mesmos valores e buscam os mesmos resultados, assim precisam estar alinhados, por meio da cooperação, para prosperar (SANTOS e VIEIRA, 2020).

As cooperativas geram empregos e movimentam a economia, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde atuam como um todo. Além disso, desenvolvem políticas e iniciativas que contribuem para tornar a sociedade mais justa e sustentável com respeito aos valores humanos. Apesar de não terem como objetivo o lucro, é importante que elas estejam bem estruturadas para oferecer suporte e serviços de qualidade aos seus associados.

Com base nestas premissas, o estágio curricular foi realizado na Cooperativa Florestal Ltda. que utiliza o nome fantasia “FLORACOOP”, localizada em Erechim-

RS. Esta sociedade atua na administração de investimentos agroflorestais, prestando consultoria, assessoria, assistência técnica, serviços de instrutoria e treinamento profissional na área agrossilvipastoril e ambiental. A FLORACOOOP, além de promover, mediante convênio com entidades públicas ou privadas, o aprimoramento técnico-profissional, também desenvolve a defesa socioeconômica através da organização de trabalho para aproveitar a habilitação e a capacidade técnica profissional dos seus associados, em conformidade com suas aptidões e interesses coletivos.

O objetivo geral deste estágio consistiu em analisar e diagnosticar os processos e rotinas desenvolvidas no setor administrativo da Cooperativa Florestal Ltda., para obtenção de um licenciamento ambiental.

Para atingir este objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) elaborar a missão, visão e valores da organização; ii) mapear as principais atividades realizadas para a obtenção um licenciamento ambiental e pelo setor administrativo; iii) identificar os problemas existentes nos processos de obtenção de um licenciamento ambiental e do setor administrativo; e iv) elaborar ações de gestão que possam ser utilizadas pela Cooperativa Florestal Ltda., para melhorar seus serviços e desempenho administrativo e que possui dois setores: o setor administrativo (exercido pelo presidente) e o setor financeiro (exercido por uma auxiliar financeira).

2 METODOLOGIA

2.1 Unidade de análise

A empresa objeto de estudo, é a Cooperativa Florestal Ltda., com nome fantasia “FLORACOOOP”, foi constituída em 21/12/2002 e está localizada na cidade de Erechim, RS, na Rua Itália, nº 362 - Bairro Centro, e conta com 315 associados, sendo a maior parte deles classificados como prestadores de serviços.

Conforme o regimento interno, a FLORACOOOP desenvolve suas atividades estruturada da seguinte forma: i) Assembleia Geral – Ordinária e Extraordinária (AGO e AGE); ii) Conselho de Administração; iii) Diretoria Administrativa; iv) Conselho Fiscal (Órgão Independente) e v) Associados.

2.2 Tipo de pesquisa

O presente estudo utilizou uma abordagem qualitativa de natureza exploratória-descritiva, sobre a qual Roesch (2007) afirma ser uma abordagem apropriada para a “avaliação formativa” de organizações, quando se trata de analisar a estrutura atual, avaliar e propor melhorias a esta, para elevar o nível de qualidade das atividades desenvolvidas pelas organizações.

A estratégia adotada para esta pesquisa foi o estudo de caso, por ser o mais adequado para a realização deste relatório, o que viabilizou analisar as práticas e rotinas administrativas como um todo. Para Roesch (2007), o estudo de caso, “permite o estudo de fenômenos em profundidade, dentro do seu contexto e especialmente adequado ao estudo dos processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

2.3 Procedimentos e instrumentos de coletas de dados

Para alcançar o objetivo proposto, foram utilizados dados de fontes primárias e secundárias. Conforme Roesch (2007), os dados primários são aqueles elaborados e colhidos diretamente pelo pesquisador, através de entrevistas e questionários. Já os

dados secundários são aqueles, já existentes na forma de arquivo, banco de dados, relatórios e planilhas.

Como fonte de dados primários, utilizou-se como um dos instrumentos a entrevista não-estruturada com o presidente da cooperativa e a auxiliar financeira da cooperativa. Para tanto, elaborou-se um roteiro para a entrevista e observação (Apêndice A), em formato de perguntas específicas sobre a área de gestão.

Além disso, para maior profundidade e conhecimento dos processos, houve a observação participante com a finalidade de relatar possíveis fenômenos não relatados pelos entrevistados, no período de 09/01/23 à 09/04/23.

Utilizou-se também, como instrumento de coleta de dados, a análise documental, com objetivo de investigar e buscar evidências da cooperativa e de seus processos em determinados documentos, tais como, manuais de procedimentos, políticas adotadas, entre outros.

2.4 Análise dos dados

Os dados coletados por meio de entrevistas, das observações e da pesquisa documental, foram apurados por meio da análise de conteúdo, que segundo Roesch (2007) define as unidades de análise sobre as respostas obtidas dos entrevistados e de observações, bem como categorias de análise e codificação para interpretação com base nas teorias que fundamentam o trabalho.

A compilação final do relatório buscou, com base na descrição dos processos e etapas de trabalho, apresentar sugestões de melhorias para a cooperativa estudada.

2.5 Caracterização das atividades desenvolvidas na FLORACOOP

As atividades do eixo comum estão relacionadas à caracterização e a estrutura da FLORACOOP, sendo: caracterização, histórico e localização, estrutura organizacional (organogramas e divisão do trabalho), missão e visão, serviços desenvolvidos, região de atuação, número de colaboradores, fatores internos e externos que influenciam a cooperativa, atividades de responsabilidade social, políticas e ações de gestão ambiental e de gestão de qualidade desenvolvidas pela cooperativa.

As atividades relacionadas ao eixo específico estudadas, foram: a estrutura organizacional do setor administrativo, os cargos e funções desenvolvidos pelos funcionários (funcionograma), os formulários e manuais utilizados, o layout do ambiente, o fluxograma de atendimento ao usuário e a análise da distribuição do trabalho. Portanto, as técnicas de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) a serem utilizadas neste eixo serão: - o organograma, o fluxograma, os manuais, os *layouts*, os formulários e o quadro de distribuição de tarefas

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Atuação da cooperativa e dos seus associados

A área de atuação da cooperativa nos dias de hoje, é bastante distinta da atuação dos objetivos sociais que consta no seu Estatuto Social. Com mais de 16 anos de fundação, atualmente a FLORACOOP tem como principal atividade as instrutorias realizadas para o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) do Rio Grande do Sul. Para ser instrutor do SENAR, o profissional deve ser associado à FLORACOOP e apresentar o currículo profissional compatível com as exigências do SENAR.

Além disso, alguns associados prestam serviços como profissionais autônomos nas áreas ambiental, florestal e agrônômica.

3.2 Estrutura administrativa e física

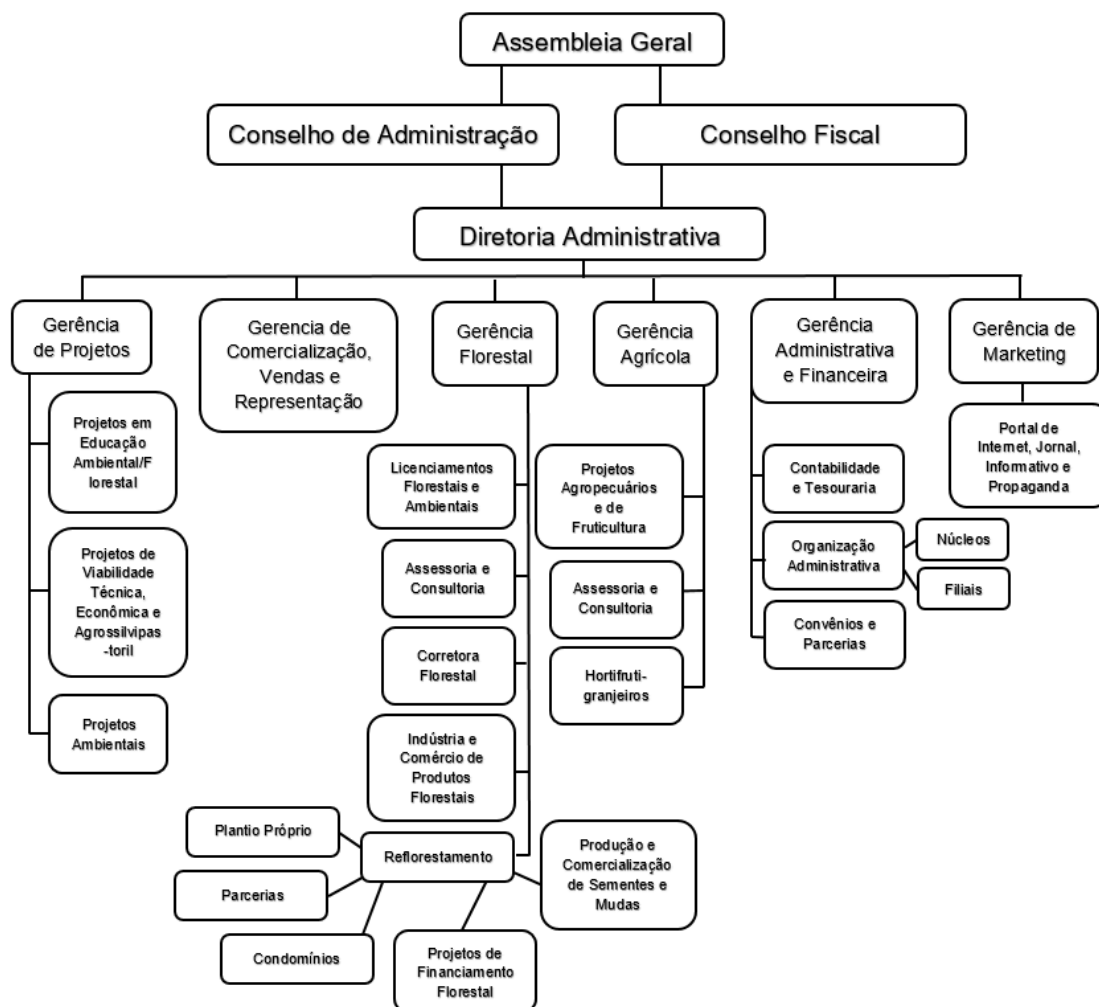
De acordo com o Regimento Interno da Cooperativa, aprovado em Assembleia Geral Extraordinária em 16/11/2006, às atividades administrativas devem ser realizadas obedecendo ao organograma, apresentado na Figura 1.

No entanto, o que se observa na prática é a organização funcionando em dois setores: o setor administrativo e o setor financeiro. O setor administrativo é desenvolvido pelo presidente, o qual dá o suporte necessário para os profissionais desde sua associação até a sua atuação profissional, explicando e orientando cada uma das etapas. Suas competências estão atribuídas no art. 71, do capítulo XXI, do Regimento Interno.

Quanto ao setor financeiro, realiza-se as atividades relativas à emissão de notas, organização e assinaturas de contratos, pagamentos dos profissionais e dos tributos, arquivamento documental, preenchimento de relatórios e planilhas. Para esses serviços, a cooperativa possui uma funcionária com carteira assinada de 20 horas semanais.

Quanto a estrutura física, a cooperativa não possui sede própria, mas tem uma sala alugada que conta com: sala do setor financeiro, sala do setor administrativo, sala de reuniões, sala de arquivo, sala com computador disponível para associados, cozinha, dois banheiros e três salas alugadas para associados.

Figura 1: Organograma da estrutura administrativa organizacional da FLORACOOP



A Assembleia Geral dos Associados, Ordinária e Extraordinária, é o órgão supremo da Cooperativa, responsável por tomar toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. As Assembleias são convocadas e dirigidas pelo Presidente ou por qualquer dos órgãos de administração, com antecedência mínima de 15 dias.

O Conselho de Administração é o responsável ativo, passivo, judicial e extrajudicial pela administração da Cooperativa. Já o Conselho Fiscal tem como função a fiscalização assídua e minuciosa da administração da Cooperativa.

3.3 Ações de responsabilidade social

Atualmente a cooperativa não possui nada definido em metas, porém, eventualmente, a cooperativa participa de atividades promovidas pelo meio acadêmico. Além disso, a cooperativa faz parte do Núcleo do Cooperativismo do Alto Uruguai, onde anualmente são realizadas atividades sociais em comemoração ao dia C – Dia do Cooperativismo.

3.4 Missão, visão e valores propostos

Antes de apresentar a missão e visão propostos, é importante saber que cooperativas são regidas por sete princípios do cooperativismo e formam a base filosófica da doutrina: i) adesão voluntária e livre; ii) gestão democrática; iii)

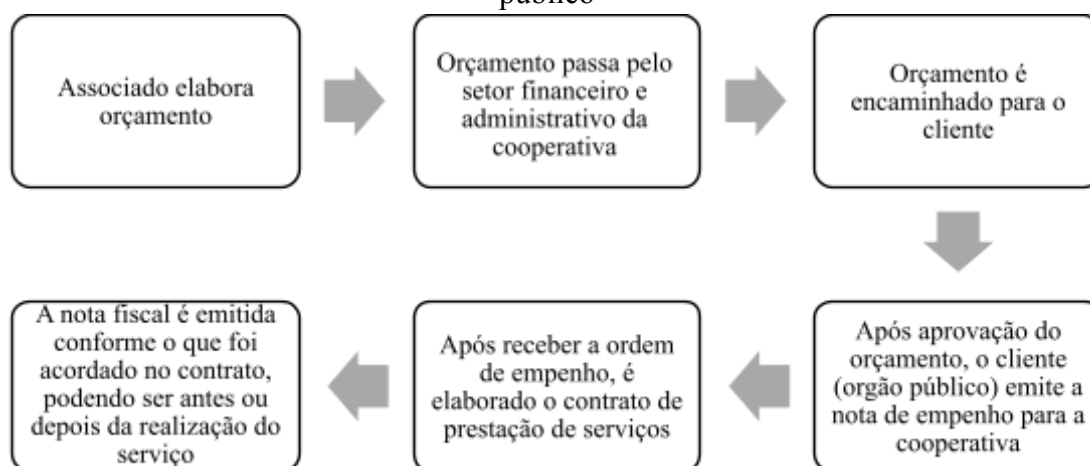
participação econômica dos membros; iv) autonomia e independência; v) educação, formação e informação; vi) intercooperação; e vii) compromisso com a comunidade.

Seguindo esses princípios, elaborou-se a seguinte proposta de missão e visão para a FLORACOOOP, a qual deve passar por aprovação em Assembleia Geral: a) Missão: Oferecer serviços com excelência e cooperação promovendo a valorização, o bem-estar econômico e social do cooperado, com observância da ética profissional e do cooperativismo nos relacionamentos; e b) Visão: Ser reconhecida entre as melhores cooperativas de serviços no Rio Grande do Sul até 2027.

3.5 Atividades realizadas para a obtenção um licenciamento ambiental

Este estudo de caso se refere a renovação de uma Licença de Instalação de um Sistema de Esgotamento Sanitário Municipal. A demanda chegou à Cooperativa através de um associado autônomo que atua na área de consultoria e assessoria ambiental, que apresentou a proposta de orçamento à Prefeitura Municipal e teve o orçamento aprovado. A Figura 2 apresenta o trâmite de entrega e aprovação de orçamento em órgão público.

Figura 2: Fluxograma do processo de entrega e aprovação de orçamento em órgão público



Todo o trâmite descrito na Figura 2, fica registrado no e-mail do setor financeiro da Cooperativa. Após a realização do serviço o órgão público emite a ordem de pagamento para a Cooperativa. Em seguida a Cooperativa emite a Nota Fiscal para o município. O município efetiva o pagamento na conta da Cooperativa e o associado apresenta o relatório de despesas para a realização do serviço, podendo chegar ao máximo de 50% do valor do contrato.

Antes da Cooperativa realizar o pagamento ao associado, é feito o desconto da Taxa Administrativa, equivalente a 13% do valor do contrato, sendo que 6,35% fica para a Cooperativa manter sua estrutura e o restante é para pagamento de imposto e tributos legais (ISS, PIS, COFINS, IRRF, INSS).

O serviço em si, necessitou ser realizado por dois profissionais autônomos, de diferentes áreas, associados da Cooperativa, a partir de visitação in loco, análise de documentos, elaboração de relatórios e laudos e, posterior, encaminhamento da documentação para o órgão licenciador responsável, no caso a FEPAM.

3.6 Análise das limitações identificadas

Com relação ao serviço do licenciamento ambiental, a principal limitação encontrada foi quanto a solicitação das cópias do processo físico, junto a FEPAM, desde a Licença Prévia que originou o processo de licenciamento ambiental. A resposta da solicitação foi demorada e acabou atrasando o serviço.

Com relação ao serviço financeiro e administrativo identificou-se que está bem organizado e apresentando bom funcionamento. A única limitação é com relação a tributação que é um pouco elevada quando comparada com uma pessoa jurídica normal.

Durante a realização do estágio foram observadas algumas outras limitações no setor administrativo e que podem estar prejudicando a evolução da cooperativa, como: i) regimento Interno e Estatuto Social antigos, pois ambos estão em divergência com a atual realidade, expectativas e objetivos da Cooperativa; ii) algumas atividades ainda são processadas de maneira física e arcaica, como o preenchimento do formulário de associação que é feito em máquina de datilografia e as reuniões que não são transmitidas pela internet, o que limita a participação da grande maioria dos associados que não residem no município sede da Cooperativa; iii) burocracia com relação a entrega dos relatórios de despesas, que ainda continua sendo por meio de processo físico resultando transtornos aos associados residentes em outros municípios; iv) falta de recurso humano para lidar principalmente, com as questões do SENAR, que é o que apresenta maior demanda na Cooperativa.

3.7 Melhorias propostas ao setor administrativo

O estudo de Organização, sistemas e métodos conta com seis diferentes técnicas, que são instrumentos para (re) organização institucional e que irão trazer benefícios visíveis para a organização, sendo: o organograma, o fluxograma, os manuais, os *layouts*, os formulários e o quadro de distribuição de tarefas.

A primeira técnica citada é o organograma, que se caracteriza como sendo um diagrama usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente para representar a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos, além da comunicação entre eles (CURTO JR, 2011). Conforme observa-se no organograma organizacional da Cooperativa, não está compatível com a estrutura atual da cooperativa, principalmente com relação a Diretoria Administrativa e as suas gerências, pois, são setores que nunca existiram e algumas atividades já não existem mais, como a Gerência Florestal e a Gerência de Comercialização, Vendas e Representação.

Outra técnica importante para a instituição é o fluxograma. Esta técnica em forma de diagrama, demonstra por meio de uma representação gráfica, as etapas de um determinado processo, no qual, além da sequência de atividades, são apresentados os serviços prestados, as entradas e saídas de documentos, as decisões tomadas e os entes envolvidos (GALVÃO, 2017). Muitos processos realizados, tanto pelo setor administrativo quanto pelo setor financeiro, podem ser representados por meio de fluxogramas, os quais facilitariam e agilizariam os serviços no momento de colocar em prática. Durante o estágio elaborou-se o fluxograma apresentado na Figura 2.

A terceira técnica, apresentada por Guareschi e Freitas (2012) é o manual. Ele tem por objetivo regulamentar as atividades, de forma a guiar os agentes integrantes do processo. Cury (2012) complementa a definição, destacando a sua finalidade principal, de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas da instituição. O manual da Cooperativa hoje é o seu Estatuto Social, que como já

comentado não está alinhado com as atuais metas e objetivos da Cooperativa. Além disso, poderiam ser criados manuais específicos para algumas atividades, como por exemplo com as orientações para o preenchimento do Relatório de Despesas, para atender as exigências de instrutoria do SENAR, entre outros.

O *layout* ou arranjo físico tem por objetivo determinar e facilitar a disposição dos centros de atividade econômica em uma unidade de produção; facilitar o fluxo de materiais e informações; aumentar a eficiência da mão de obra e equipamentos. O atual arranjo físico da Cooperativa, foi organizado de acordo com o que a sala comercial alugada oferecia. Entende-se que para melhorar este ponto, a sala do setor administrativo e do setor financeiro devem estar mais próximas, visto que a comunicação entre eles é bastante frequente e que a sala de reuniões deve ser alocada em um local mais reservado.

Outra técnica de OSM é o formulário. Esta ferramenta é uma forma de documentar, centralizar, padronizar, distribuir e armazenar informações, no entanto, é indispensável que ele tenha um objetivo claro, de maneira que todos estejam cientes do motivo pelo qual tal documento está sendo preenchido. Dentre as vantagens dos formulários, podem-se destacar o fato de serem uma forma de documentar e padronizar informações necessárias, para a operacionalização de um sistema administrativo (OLIVEIRA *et al.*, 2011). A Cooperativa já possui alguns formulários, como a Ficha Cadastral de Associação e o próprio Relatório de Despesas dos associados, mas esses formulários são físicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico, bem-estar social e sustentabilidade. Uma cooperativa nada mais é do que uma organização de pessoas que se unem em busca de melhoria de renda, baseada em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade.

As percepções dos pontos positivos de ser associado a Cooperativa são várias, como o fato de o associado não se preocupar com questão burocrática do CNPJ, permitido assim que consiga se dedicar ao seu trabalho, buscando apenas rentabilizar o seu tempo. Apesar de a Cooperativa possuir uma dedução elevada de impostos quando comparada a um CNPJ normal, o associado está evitando o custo de sustentar mensalmente um CNPJ. Um dos grandes pontos positivos é a visibilidade profissional pelo fato de a Cooperativa possuir um quadro de multiprofissionais, na qual engloba praticamente todas áreas. Além disso, a Cooperativa proporciona estrutura física, profissional, de materiais e equipamentos para seus associados.

A percepção dos pontos negativos de ser associado da Cooperativa está algumas atividades que ainda são processadas de maneira física e arcaica. Inclui-se também a burocracia com relação a entrega dos relatórios de despesas, que ainda continua sendo por meio de processo físico resultando transtornos aos profissionais residentes em outros municípios.

As sugestões apresentadas partiram do princípio que a instituição não dispõe de recursos para promover mudanças profundas e neste sentido, as propostas foram pouco significativas em questão de custos. Para complementar este trabalho, sugere-se a realização de novos estudos na instituição, buscando a implementação das técnicas da OSM, para melhorar ainda mais o desempenho da unidade.

Por fim, pontua-se que a realização deste estágio foi um importante instrumento de aprendizagem prática. Infere-se também, que o estudo gerou impacto positivo tanto para a estagiária que se tornou sócia da Cooperativa quanto para a própria Cooperativa que absorveu mais um associado ao seu quadro social. Além disso, a estagiária e atual associada, faz parte do novo Conselho Fiscal eleito no ano de 2023.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. **Organização Sistema e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão de qualidade total, reengenharia. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Política Nacional do Meio Ambiente – Lei Federal nº 6.938/1981. DOU: 02 set. 1981.

BRASIL. Lei complementar nº 140 de 8 de dezembro de 2011. DOU 12/12/2011.

CONAMA. Resolução nº 237/1997 - Regulamenta os aspectos de licenciamento ambiental estabelecidos na Política Nacional do Meio Ambiente. DOU: 22 dez. 1997.

CURTO JR, R. M. **Organização, Sistemas e Métodos**. Instituto Federal do Paraná: Educação à distância. Curitiba – PR, p 227-309, 2011.

CURY, A. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GALVÃO, G. O. **Manual fluxogramas**: processos relacionados ao ecossistema de estímulo à inovação. Natal: Instituto Federal de Rio Grande do Norte, 58p, 2017.

GUARESCHI, H. M.; FREITAS, S. L. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica**. Vol. 2, n.1. 2012.

OCB. Sistema OCB. Disponível em: <<https://www.somoscooperativismo.coop.br/>>. Acesso em: 07 ago. 2024.

OLIVEIRA, J. M.; BITTENCOURT, J. A.; MOREIRA, S. A.; CHAGAS, P. C.; PINHEIRO, M. A. A Representatividade das Técnicas de OSM para o Desenvolvimento das Organizações. In: **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**. Rio de Janeiro, 13p, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**: um guia para estágio, trabalho e conclusão. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, V. B.; VIEIRA, F. M. Liderança e empreendedorismo no conselho de administração das cooperativas. **Management Journal**, v. 2, n. 2, p. 1-9, 2020. DOI: 10.6008/CBPC2674-6417.2020.002.0001.

SOUSA, L. P. de. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v. 2, n. 2, abr. 2009.

APÊNDICE A- Roteiro da Entrevista

- 1) Qual a expectativa para o ano de 2023?
- 2) Quais são as atividades de responsabilidade social desenvolvidas pela cooperativa?
- 3) Você avalia a quantidade de funcionários disponível, adequada para atender a demanda dos associados?
- 4) Quais são as atividades desenvolvidas em cada setor?
- 5) Quais os principais pontos fortes e as limitações encontrados na cooperativa?
- 6) Quais são os manuais utilizados para auxiliar nas atividades administrativas? Como eles são aplicados na prática?
- 7) Qual a percepção do associado sobre os serviços prestados pela cooperativa?

OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE INDUSTRIAL

Fernanda Bevilaqua¹, Cibele Lúcia Bombardelli², Roberto Serena Fontaneli³, Zenicléia Angelita Deggerone^{4*}

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

² *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

³ *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

^{4*} *Docente Orientadora. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS. E-mail: zenicleia-deggerone@uergs.edu.br*

RESUMO – O presente estudo teve como objetivo verificar os processos de gestão de pessoas adotados por uma indústria metalúrgica localizada em Erechim-RS, atuante há mais de 30 anos no segmento de móveis corporativos e escolares, com aproximadamente 400 colaboradores e presença em toda a América Latina. A pesquisa foi caracterizada como exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa e conduzida por meio de estudo de caso. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas estruturadas, questionários aplicados a 54 colaboradores e observação participante com 21 trabalhadores, complementados por fontes primárias e secundárias. A análise foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, tomando como referência os seis processos de gestão de pessoas propostos por Chiavenato (2014): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os resultados evidenciaram que a empresa possui práticas consistentes em todos os processos, como recrutamento e seleção, integração e avaliação de desempenho, benefícios e incentivos, programas de saúde e segurança, além de controles administrativos. Contudo, foram identificadas limitações relacionadas à comunicação interna, ausência de treinamentos regulares, carência de critérios claros em promoções e inexistência de psicóloga organizacional. Diante disso, foram sugeridas melhorias, como a realização de reuniões periódicas, intensificação de capacitações, inserção de profissional especializado e reestruturação do recrutamento interno. Conclui-se que a gestão de pessoas exerce papel essencial no fortalecimento da competitividade organizacional, contribuindo para a motivação dos colaboradores e para o crescimento sustentável da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Indústria Metalúrgica; Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e o crescimento de uma organização dependem fortemente da contribuição das pessoas (Gil, 2001). Com isso, nos últimos anos as empresas têm implementado uma série de ações na área de Gestão de Pessoas, buscando favorecer o crescimento das organizações e dos trabalhadores.

A Gestão de Pessoas nas organizações consiste em uma série de ações e atividades integradas constituídas por seis processos, sendo: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Além disso, é necessário levar em conta os fatores internos e externos que podem influenciar os processos de uma organização. Dentre eles, a missão, visão, cultura, objetivos organizacionais, leis,

sindicatos, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade (Chiavenato, 2008).

Para Vergara (2016) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Já para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos individuais e pessoais. É uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos, dado que, cada uma das partes depende da outra.

Devido a importância que a gestão de pessoas possui para as organizações, a empresa analisada investe no crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores proporcionando oportunidades de aperfeiçoamento contínuo através de atividades de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Por isso, esse estágio curricular teve este foco e foi realizado em uma indústria metalúrgica localizada na cidade de Erechim-RS.

A escolha deste local para a realização do estágio curricular decorreu da necessidade de compreender como a empresa tem buscado implementar e aperfeiçoar seus processos de gestão de pessoas dentro da empresa. Pois, dentre as práticas mais usuais adotadas pela organização, os processos de seleção interna, avaliação de desempenho, promoções, atração e retenção de talentos na própria empresa, entre outros aspectos, têm sido algumas das práticas utilizadas pela organização para valorizar o capital humano. Por isso, a questão que norteou a elaboração deste estudo consistiu em: quais são os processos de gestão de pessoas utilizados por uma indústria metalúrgica em Erechim/RS?

Por conta desta questão orientadora, o objetivo geral deste estudo consistiu em verificar quais são os processos de gestão de pessoas existentes em indústria metalúrgica na cidade de Erechim-RS.

Os objetivos específicos foram: (i) Descrever as atividades desenvolvidas na empresa, além de apresentar a sua estrutura organizacional; (ii) Conhecer os processos de Gestão de Pessoas desenvolvidos pela empresa; (iii) Identificar as possíveis limitações existentes na área de Gestão de Pessoas; (iv) Propor ações na área de Gestão de Pessoas que contribuam com a melhoria dos processos adotados pela empresa.

Entre os elementos que justificaram a realização deste estágio na área de gestão de pessoas, este estudo permitiu à organização e aos seus gestores, compreender a importância dos seis processos de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2014) as pessoas podem expandir ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo do modo em que elas são tratadas, podem ser fonte de sucesso, bem como, fonte de problemas. Assim, para as organizações alcançarem seus objetivos da área de gestão de pessoas e obterem melhores rendimentos, é preciso que os gestores tratem as pessoas como elementos fundamentais para a eficácia organizacional.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), os objetivos da gestão de pessoas são diversos, dentre eles: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e sua missão; proporcionar competitividade à organização através de habilidades e capacidade da força de trabalho; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; aumentar a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter as políticas éticas e comportamento social responsável; construir a melhor equipe e melhor empresa.

Devido a importância que estes processos têm para o desenvolvimento dos colaboradores e da instituição, esta pesquisa procurou dar continuidade ao tema principalmente pela dificuldade de encontrar experiências locais que apresentem os

processos de gestão de pessoas adotadas pelas empresas localizadas na Região Norte do Rio Grande do Sul.

Dessa forma, este estudo também se justificou, ao agregar conhecimento prático e teórico para a organização, pois, coletou, tratou, analisou e interpretou os dados. Para mais, a importância do estudo se justificou pelo interesse de conhecer como acontece a prática dos processos e relacionar com a teoria estudada na disciplina gestão de pessoas no Curso de Administração.

2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é uma área estratégica dentro das organizações, focada em desenvolver, motivar e reter talentos, melhorando o desempenho individual e coletivo. Ela envolve práticas que vão desde o recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores, até o treinamento e desenvolvimento contínuo das equipes. Além disso, a gestão de pessoas promove um ambiente de trabalho saudável, fortalecendo a cultura organizacional e assegurando o alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e os da empresa. O quadro 1, apresenta algumas definições sobre a área de gestão de pessoas.

Quadro 1: Definições de gestão de pessoas

Autores	Definição de Gestão de Pessoas
Gil (2001)	A gestão de pessoas é uma posição gerencial que visa a cooperação das pessoas que contribuem com a organização no alcance de objetivos. Para o autor, a gestão de pessoas se baseia no fato de que o desenvolvimento de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas
Dutra (2002)	É um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.
Chiavenato (2006)	A gestão de pessoas nas organizações é um conjunto de habilidades, métodos e práticas com o intuito de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. Tem como principal objetivo o alcance de metas organizacionais como também buscar a satisfação e realização dos colaboradores envolvidos
Chiavenato (2014)	A gestão de pessoas é um conjunto integrado de atividades e processos que visam agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. Cada um desses processos é estabelecido dentro da organização de acordo com as políticas e práticas definidas pela empresa, e de acordo com a sua cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Gil (2001), Dutra (2002), Chiavenato (2006, 2014).

Com base nos conceitos evidenciados por Gil, Dutra e Chiavenato, entende-se que a gestão de pessoas dentro de uma organização é uma área fundamental e estratégica para o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores e da organização, para isso, as organizações precisam de pessoas capacitadas, para que ambas entendam como os processos funcionam e a sua importância, buscando sempre o benefício mútuo.

Para melhor complementação do estudo de Gestão de Pessoas e pelas mudanças tecnológicas, globalização da economia e o acirramento da competição entre organizações, Dutra (2014) faz um aprofundamento do tema abordando a Gestão Estratégica de Pessoas. É possível sintetizar que a atuação dessa área estratégica, é voltada à mudança do modelo tradicional de atuação é fundamentada em estratégias de controle das pessoas e estratégias de comprometimento.

Fundamentados na vinculação das práticas de gestão de pessoas às estratégias da organização, na capacidade de gerar maior competitividade para a empresa, competência para prover a empresa com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos, envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização e preocupação com a gestão das competências organizacionais e individuais.

Dessa forma, as organizações devem investir em seus colaboradores para conseguir a melhoria dos resultados organizacionais. A estratégia de comprometimento baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento do desempenho.

2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A aplicação da gestão de pessoas nas organizações desempenha as quatro funções administrativas indispensáveis como planejar, organizar, dirigir e controlar. É fundamental e necessário também desenvolver algumas práticas como agregar talentos às organizações, integrar talentos em uma cultura participativa, auxiliar o indivíduo a trabalhar em equipe e avaliar o desempenho humano.

Segundo Chiavenato (2014) a gestão de pessoas é muito importante nas organizações pois, ajuda a organização a alcançar seus objetivos, proporcionar competitividade, aumenta a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolve e eleva a qualidade de vida das pessoas e possibilita pessoas treinadas e motivadas para que executem suas atividades com maior eficiência.

Ainda assim, Chiavenato (2000) evidencia que a maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham e executam suas atividades, variam em relação às políticas e diretrizes das organizações. Por isso, se torna primordial para as organizações a seleção de pessoas certas para a realização de suas tarefas, além de apresentar as competências necessárias, consciência do valor da sua colaboração e que priorizem a obtenção de bons resultados para as organizações.

E para que isso aconteça, as empresas precisam realizar um recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação, e uma cultura organizacional que estimule a colaboração e o compartilhamento de conhecimento (MARTINEZ,2010).

Além disso, é necessário manter o equilíbrio dentro das organizações, onde o empregado e o empregador estejam satisfeitos uns com os outros e para isso é necessário um bom relacionamento, comunicação, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Pois, as empresas que conseguirem proporcionar estas ações haverá um aumento no desempenho e na competência dos talentos, transparecendo o capital humano de cada colaborador, incentivando o desenvolvimento profissional e organizacional.

2.3 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (2004), os processos de gestão de pessoas são constituídos por seis elementos, sendo: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas, conforme pode ser observado no quadro.

Estes processos são interligados entre si, maximizando seu potencial dentro das organizações que estão inseridos. Por isso, conhecer e implementar adequadamente estes processos é uma atividade-chave para o sucesso das organizações.

Quadro 2: Processos de Gestão de Pessoas

Processos	Fases
Processo de Agregar Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ● Recrutamento ● Seleção
Processo de Aplicar Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelagem do Trabalho (Desenho de Cargos) ● Avaliação de Desempenho
Processo de Recompensar Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneração ● Benefícios e Incentivos
Processo de Desenvolver Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ● Treinamento ● Desenvolvimento ● Aprendizagem
Processo de Manter Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ● Higiene e Segurança ● Qualidade de vida
Processo de Monitorar Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ● Banco de dados ● Sistema de Informações gerenciais

Fonte: Chiavenato (2004).

2.3.1 Agregar Pessoas

O processo de agregar envolve as ações necessárias para recrutar e selecionar as pessoas para uma determinada vaga de trabalho. O recrutamento significa a procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção é a escolha, a tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível, ou seja, aquele que aparenta ser o mais adequado para a vaga existente (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Câmara et al., 2003).

Segundo Lacombe (2011) no recrutamento são disponibilizadas informações sobre o nível de complexidade do cargo, o perfil desejado do candidato, o horário de trabalho, o salário previsto, a descrição da função entre outras características. Já para os métodos de seleção, evidencia-se a triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, informações de pessoas confiáveis, testes técnicos profissionais e psicológicos, dinâmica de grupo, entrevista pelos gestores, bem como outras técnicas de seleção.

2.3.2 Aplicar Pessoas

Segundo Chiavenato (2014) o processo de aplicar consiste na orientação das pessoas, modelagem de trabalho (desenho de cargo) e na avaliação de desempenho. Para o autor, a orientação de pessoas corresponde em guiar o colaborador propriamente em suas atividades, esclarecendo o seu papel, suas metas, resultados e os objetivos a cumprir.

Para Gil (2001) o desenho de cargos é a composição da estruturação de cada cargo, descrição de competências, bem como, apresenta as atividades desenvolvidas pelo ocupante do cargo, o que a pessoa faz, quando faz, como faz, onde e por que faz,

ou seja, são as atribuições de cada pessoa na organização. E, no critério de avaliação de desempenho, deve observar constantemente o colaborador, verificando se mesmo está desenvolvendo as atividades corretamente para alcançar as metas e resultados almejados pela organização (Chiavenato, 2014).

2.3.3 Recompensar Pessoas

No processo de recompensar, estão relacionadas às práticas que incentivam as pessoas a satisfazerem suas necessidades peculiares, que incluem a remuneração e os benefícios (Chiavenato, 2014). Para o autor, recompensar pessoas de certa forma, é um reforço positivo para o desempenho, permanência e engajamento dos colaboradores com a organização.

Na percepção de Dutra (2012) o processo de recompensar pessoas, classifica-se em duas categorias: a remuneração direta e a indireta. A remuneração direta abrange a remuneração fixa, podendo ser paga mensalmente, semanalmente ou diariamente; e a remuneração variável, que está normalmente vinculada ao cumprimento de metas de resultados, geralmente concedidos através de bônus em dinheiro, participações acionárias nos resultados e premiações. A remuneração indireta refere-se a um conjunto de benefícios que a pessoa recebe pelo trabalho realizado (Dutra, 2012).

No critério relativo aos benefícios, Chiavenato (2010) classifica estes em legais (exigidos pela legislação ou sindicatos) ou espontâneos (concedidos espontaneamente pelas empresas); quanto à sua natureza: em monetários (concedidos em dinheiro) ou não monetários (não financeiros em forma de serviços, vantagens ou facilidades); quanto aos seus objetivos: em assistenciais (segurança e previdência), recreativos (repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer) e supletivos (facilidades, conveniências e utilidades).

A remuneração, os benefícios e incentivos são elementos fundamentais para incentivar e motivar os colaboradores nas organizações, ou seja, são formas de valorização do trabalho das pessoas que contribuem para maior produtividade.

2.3.4 Desenvolver Pessoas

Neste processo de desenvolver pessoas destaca-se o treinamento e o desenvolvimento. Para Chiavenato (2014), o treinamento é um método na qual desenvolve as competências dos colaboradores para que se tornem mais produtivas, ou seja, este método é focalizado e orientado para questões relativas ao desempenho no curto prazo, já o desenvolvimento está mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.

De acordo com a visão de vários autores da área, um processo de treinamento e desenvolvimento, deve seguir basicamente quatro etapas: diagnóstico para o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento; elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento; implementação do programa e avaliação do programa (Chiavenato, 2014; Dutra, 2012; Gil, 2012).

Segundo Gil (2012) para se elaborar corretamente um programa de treinamento e desenvolvimento, é necessário que a organização tenha uma real compreensão das carências dos seus indivíduos em termos de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) requeridos para a execução das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, as organizações devem realizar um diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, que podem ser no

caso de modernização dos equipamentos bem como para resolver problemas de baixa produtividade ou mau atendimento ao cliente.

2.3.5 Manter Pessoas

No processo de manter pessoas, a organização oportuniza a realização de atividades vinculadas à higiene, segurança e à qualidade de vida das pessoas.

Chiavenato (2014) evidencia que é preciso desenvolver todos os processos iniciais (recrutar, selecionar, remunerar e desenvolver) para assim, manter os colaboradores engajados com a organização. E, para que isso ocorra, é preciso trabalhar um conjunto de cuidados especiais, como no ambiente físico de trabalho observar: a iluminação, ventilação, fumaça, temperatura em níveis ideais, proteção de ruídos, limpeza, segurança e ambiente confortável. Quanto ao ambiente psicológico de trabalho, deve-se levar em consideração fatores como: relacionamentos com a equipe de trabalho agradáveis, tipo de atividade laboral agradável e motivadora, desenvolvimento pessoal, oportunidades de crescimento na carreira, remuneração justa, benefícios, igualdade de oportunidades, estilo de gerência democrático e participativo. Como também se deve levar em conta as condições ergonômicas, adequação das máquinas e equipamentos relativos às características humanas e a utilização de ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano. Estes são alguns dos quesitos e cuidados que devem ser levados em consideração para se criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas e para que se sintam bem.

2.3.6 Monitorar Pessoas

Para Chiavenato (2014), este é o último processo e consiste em um conjunto de atividades que proporcionam compressão às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidade no desenvolvimento das atividades, pois, constitui uma base entre superior e subordinado a respeito de assuntos de trabalho. Através deste processo de monitorar pessoas, a organização decide acerca do banco de dados e do sistema de informações gerenciais. Por meio dele a organização toma as suas decisões e planeja estrategicamente suas políticas e práticas de gestão de pessoas, que nortearão as atitudes e os comportamentos dos colaboradores.

Para o autor, o banco de dados permite obter e armazenar dados a respeito de diferentes processos, tais como: cadastro de pessoal, cargos, remuneração, benefícios, treinamentos, candidatos, entre outros, dependendo das necessidades de cada organização (Chiavenato, 2014). O sistema de informações de gestão de pessoas, permite reduzir tempo e custos, e auxiliar na tomada de decisões, em relação: ao registro e controle de pessoal para fins operacionais como pagamentos, férias, faltas e atrasos. Bem como, relatórios sobre remuneração, benefícios, recrutamentos, treinamentos, cargos, custos, análises e comparações de desempenho, banco de talentos, oportunidades para os colaboradores como (promoções, treinamentos, transferências, mudanças organizacionais, entre outras operações) (Chiavenato, 2014).

Ainda, segundo o autor, o processo de monitorar pessoas traz muitos benefícios para a organização uma vez em que se apresenta um banco de dados bem alinhado e transformado em informações adequadas, estas podem permanecer à disposição dos gerentes e dos colaboradores para facilitar e auxiliar na tomada de decisões para a empresa. Então, o monitoramento remete ao acompanhamento das atividades para garantir que tudo seja executado corretamente.

Para finalizar, através dos seis processos citados evidenciou-se que os mesmos tem um papel muito importante para as pessoas e para as organizações. Visto que, filtra as características humanas importantes para o alcance de seus objetivos, bem como para a cultura organizacional.

3 METODOLOGIA

A organização objeto deste estudo foi uma indústria metalúrgica localizada na cidade de Erechim-RS, que atua há mais de 30 anos no ramo de cadeiras para escritório, cadeiras escolares e componentes. A empresa estudada é classificada como de médio a grande porte e tem seu quadro funcional composto por 400 colaboradores, que atuam no processo de produção e na administração da organização empresarial. Atualmente a empresa atende e exporta para toda a América Latina.

O critério utilizado para a escolha desta organização como unidade de análise, deu-se ao fato de a mesma ter oportunizado a realização dos estágios I e II, e pela inserção profissional da estagiária nesta organização.

O estudo realizado na organização classificou-se como exploratório-descritivo, na qual Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a definição de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Também para o autor, as pesquisas descritivas têm como finalidade o detalhamento das características de uma determinada situação.

A abordagem adotada foi de natureza qualitativa. Segundo Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos das pessoas envolvidas, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa prezou pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho, foi o estudo de caso, por ser o mais adequado para a realização do relatório de estágio, o que viabilizou analisar a organização com um todo. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo dos fatos e objetos de investigação, permitindo um amplo conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados foram provenientes de fontes primárias e secundárias. Conforme Mattar (1996) fontes primárias são aquelas que não foram antes coletadas, estando ainda em posse dos pesquisados e que são coletadas com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já para as fontes secundárias, o autor destacou que são aquelas que já foram coletadas, analisadas e até catalogadas à disposição dos interessados.

Como fonte de dados primária, foi utilizada como um dos instrumentos de coleta de dados a entrevista estruturada com o gestor(a) da área de gestão de pessoas da empresa, como também, foi aplicado um questionário para 54 colaboradores. Além disso, para maior profundidade e conhecimento dos processos acerca da área de gestão de pessoas na organização, houve a observação participante com 21 colaboradores, com a finalidade de relatar possíveis fenômenos não relatados pelos entrevistados. A observação ocorreu em dois momentos, sendo o primeiro em 12/04 a 12/06 de 2021 e o segundo em 06/09 a 13/10 de 2021.

Os dados coletados foram apurados por meio da análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2004) corresponde a um conjunto de técnicas das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

As categorias estudadas, foram elaboradas de acordo com os seis processos de Gestão de Pessoas, proposto por Chiavenato (2014). Dentre as categorias analíticas estudadas, são descritas as ações e atividades que possuem relação com os processos de agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas e monitorar pessoas. A partir da estruturação destas categorias de análise, considerou-se que foram estabelecidas as condições necessárias para identificar informações complementares sobre os diferentes aspectos da área de gestão de pessoas e de sua relação nesta empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização objeto deste estudo foi uma indústria metalúrgica localizada no município de Erechim-RS, que atua há mais de 30 anos no ramo de cadeiras para escritório, cadeiras escolares e componentes. A empresa construiu uma trajetória sólida baseada em muito esforço, perseverança, resiliência e visão de futuro. Pois, os fundadores acreditavam que grande parte do sucesso está na crença de que todas as pessoas precisam ter conforto e ergonomia para exercer suas atividades diárias.

Com esse propósito, a empresa desenvolveu uma ampla linha de cadeiras corporativas e mobiliário escolar confortáveis, com preço acessível e alta durabilidade. A partir de um processo criativo e tecnológico, unem as tendências do *design* contemporâneo com a inovação em ergonomia para criar cadeiras e móveis escolares modernos, confortáveis e agradáveis.

Atualmente, o parque fabril conta com aproximadamente 40.000m² de área construída e busca constantemente a melhoria do ambiente de trabalho, adicionando agilidade e eficiência às suas linhas de produção.

A missão da empresa é proporcionar conforto e bem estar nos ambientes corporativos e escolares, através de produtos ergonômicos, funcionais e estéticos, gerando valor, respeitando as pessoas, o meio ambiente e a sociedade. E a visão é estar posicionadas entre as maiores e melhores empresas do setor com crescimento contínuo, solidez e confiabilidade.

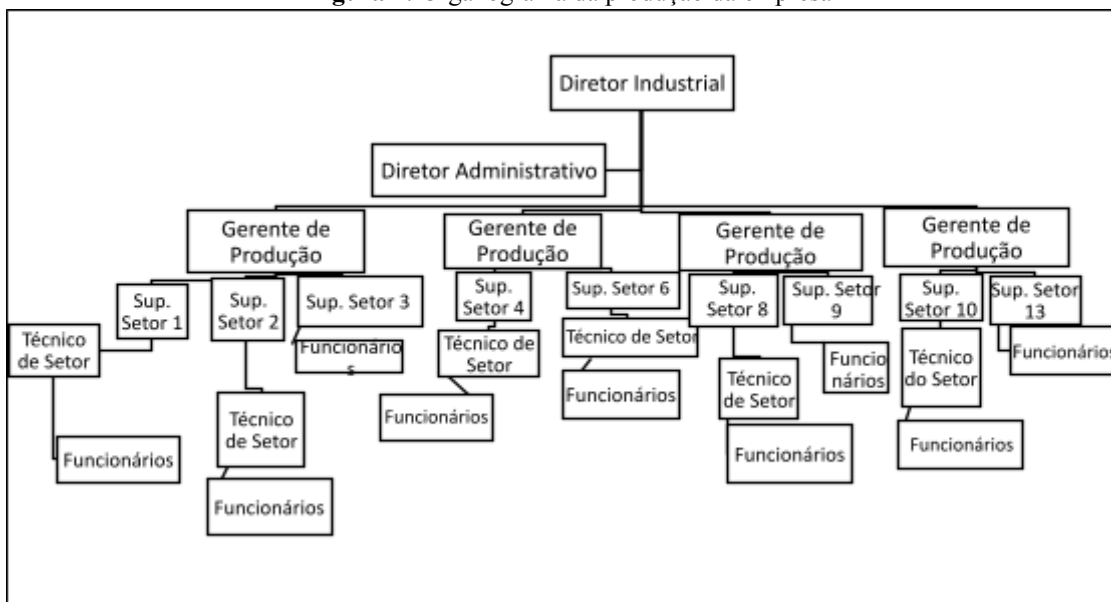
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa possui atualmente 400 colaboradores, que atuam na produção e nos setores administrativos da empresa. Dentre alguns dos setores de produção destaca-se a ferramentaria (Setor 1), plástico (Setor 2), embalagem (Setor 3), montagem (Setor 4), estofaria (Setor 5), pintura (Setor 6), solda (Setor 7), espumação (Setor 8), recebimento (Setor 9), manutenção (Setor 10), almoxarifado (Setor 11), qualidade (Setor 12) e logística (Setor 13). E nos setores administrativos, recepção, recursos humanos (RH), compras, plano de controle de produção (PCP), comercial, pós-vendas, financeiro, TI, engenharia e contabilidade.

Na Figura 1 é apresentado o organograma dos setores de produção da empresa, composto por um diretor industrial, um diretor administrativo, quatro gerentes de produção, nove supervisores e seis técnicos de setor. Observa-se que o mesmo é uma estrutura do tipo linear.

Para Chiavenato (2000), o tipo linear constituiu a forma estrutural mais simples e antiga, pois tem a sua origem na organização dos antigos exércitos e dos tempos medievais, significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados.

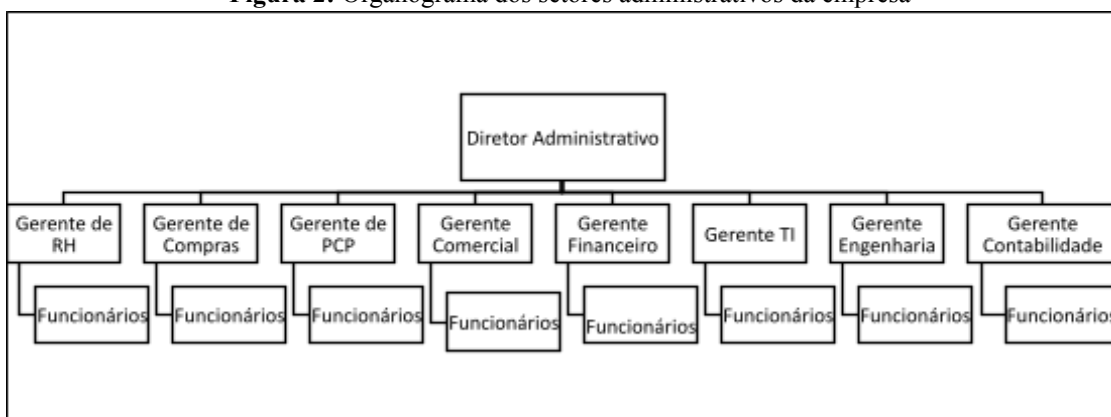
Figura 1: Organograma da produção da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Já na Figura 2 é apresentado o organograma referente ao setor administrativo, vinculado aos setores de recursos humanos (RH), recepção, compras, plano de controle de produção (PCP), comercial, pós-vendas, financeiro, TI, engenharia e contabilidade. Composto por um diretor administrativo e oito gerentes.

Figura 2: Organograma dos setores administrativos da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E DE GESTÃO DA QUALIDADE DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA

A empresa atua na identificação, compreensão e minimização dos impactos ambientais gerados pelo consumo de recursos naturais e pela geração de resíduos de papeis, plásticos, metais e efluentes. Hoje a empresa estabelece o projeto para zerar o

lançamento de efluentes industriais no meio ambiente, com o reuso dos efluentes tratados em seu processo produtivo. Também busca a eficiência energética nos processos através de projetos alternativos de energia renovável.

Para isso promove uma cultura de engajamento, confiança e colaboração. Isso inclui funcionários, acionistas, fornecedores, comunidade e sociedade em geral, conectando o propósito de vida de cada um ao propósito da empresa, estimulados pelo desenvolvimento sustentável.

A empresa possui certificação da Organização Internacional de Normalização (ISO) 14001, que estabelece um sistema de gestão ambiental, proporcionando à empresa uma cultura sustentável em todos os seus processos. A norma Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Norma Brasileira NBR ISO 14001 determina requisitos para um Sistema de gestão Ambiental, demonstrando que a empresa é comprometida com práticas sustentáveis com relação ao uso de recursos naturais. O objetivo principal deste sistema de gestão é de resolver, minimizar ou prevenir problemas de caráter ambiental, tais como: dejetos banais e perigosos; poluição do ar, da água, sonora e visual; energia; matérias primas; fauna e flora associadas à empresa. Além disso, a empresa possui o certificado COMERC de energia renovável.

A empresa tem como política da qualidade:

- Desenvolver produtos com qualidade que atenda aos requisitos do cliente e outros requisitos necessários aplicáveis;
- Manter a satisfação de nossos clientes e demais partes interessadas, alinhado com um relacionamento de respeito e confiança;
- Promover a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade através do aprimoramento dos seus produtos, processos e das pessoas envolvidas no sistema.

A mesma possui a norma ABNT NBR ISO 9001 no qual determina requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ou seja, certifica que a empresa trabalha de forma repetitiva e consistente, para que todos os bens produzidos mantenham a qualidade esperada pelo consumidor. Ademais, a empresa também auxilia no gerenciamento de ferramentas necessárias para o atendimento ao consumidor de modo a buscar continuamente a melhoria de seus processos e produtos.

4.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS IDENTIFICADOS NA EMPRESA

Nesta seção estão descritas as principais práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, sendo estas relacionadas aos processos de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Agregar pessoas: O processo de agregar pessoas na empresa envolve o recrutamento e a seleção.

a) Recrutamento: O recrutamento acontece através de um processo de contratação de pessoas que se dá a partir do preenchimento do formulário de requisição pelo responsável da área, que primeiramente deve ser aprovado pela direção da empresa. Após o preenchimento do formulário, o mesmo é entregue ao departamento de recursos humanos que arquiva no controle de vagas em aberto e faz a divulgação das mesmas, bem como, recebe os currículos e fichas dos interessados.

b) Seleção: O processo de seleção é a etapa que seleciona entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham as melhores condições de preencher a vaga.

Na primeira etapa é realizada uma entrevista de triagem que dispõem de requisitos e qualificações anunciadas. São conferidos os dados do candidato com a

documentação apresentada e também realizados questionamentos que o departamento de recursos humanos julga ser importantes para obtenção de informações a respeito do candidato e do cargo que poderá exercer. Quando necessário é realizado um teste psicológico, mas, isso raramente acontece.

Depois deste processo, é realizada uma análise das informações buscando identificar as competências do candidato para a função. Na sequência, o supervisor do setor conversa com o candidato a fim de conhecê-lo e realizar questionamentos, buscando informações sobre competência e interesse do mesmo para exercer a função. Posteriormente o supervisor apresenta o setor de trabalho.

Em alguns setores de trabalho, também são realizados testes práticos quando existe a necessidade de comprovar a experiência do candidato com a função. Entretanto, salienta-se que este procedimento não é realizado com todas as vagas.

Ao finalizar este processo, o departamento de recursos humanos em conjunto com o supervisor do setor, realizam uma análise dos candidatos e identificam qual ou quais poderiam ser contratados. Logo após, o setor de recursos humanos (RH) da empresa entra em contato com o candidato selecionado para informar que o mesmo foi classificado, e que o mesmo já deve dar início aos procedimentos necessários para a contratação, que envolvem a realização de exames médico, exame de admissão e audiometria, cópias dos documentos e abertura de conta bancária.

Aplicar Pessoas: O processo de aplicar pessoas consiste na modelagem de trabalho (desenho de cargos) e na avaliação de desempenho.

a) Modelagem de Trabalho: Antes de iniciar o trabalho, é realizada uma integração com a responsável pelo departamento de recursos humanos e também com o técnico da segurança do trabalho da empresa. O treinamento de integração é realizado alguns dias que antecedem o início do funcionário na empresa e tem por objetivo facilitar a adaptação informando políticas e práticas da empresa.

Nesta etapa, são dadas as boas-vindas e apresentadas as políticas de recursos humanos (Visão, Missão e Valores) deveres e responsabilidades, apresentados os produtos, bem como a história da empresa e atuação no mercado, políticas da qualidade e documentos da gestão da qualidade e ambiental, apresentadas as normas de segurança, entrega dos equipamentos de proteção individual (EPIs), do manual do funcionário é feito o cadastro no cartão ponto e na catraca do refeitório. Em seguida, já no setor de trabalho, são apresentados ao colaborador as ferramentas de trabalho, bem como as formas de trabalho, como proceder, como deve ser feita determinada atividade.

b) Avaliação de Desempenho: A avaliação de desempenho é um *feedback*, realizado por cada colaborador. O departamento de recursos humanos encaminha ao supervisor de área a avaliação de experiência e desempenho que realizada junto ao funcionário nos períodos de 30, 60 e 90 dias. A ficha de avaliação de experiência é entregue uma semana antes do vencimento da experiência, o preenchimento é de responsabilidade do supervisor, sendo que cabe a ele dar o *feedback* ao novo funcionário a respeito de seu desempenho. Depois de realizada a avaliação, o supervisor deve enviar a mesma ao setor de recursos humanos.

Recompensar Pessoas: Para remunerar os colaboradores, a empresa possui o salário fixo mensal, 13º, férias, participação de lucros e resultados (PLR), e outros benefícios.

a) Remuneração: Os pagamentos mensais são realizados da seguinte forma, há um adiantamento de 40% do valor do salário pago até o vigésimo dia de cada mês e o restante do salário é pago até o quinto dia útil do próximo mês.

b) **Benefícios e Incentivos:** A empresa proporciona aos seus colaboradores benefícios para incentivá-los a trabalharem na empresa. Dentre alguns dos benefícios oferece transporte gratuito, refeitório, plano de saúde, convênios com supermercados, academias, farmácias, clínicas médicas, dentistas, oftalmologistas, incentivos à educação, triênio e participação nos lucros e resultados (PLR).

Em datas comemorativas são entregues brindes e feito homenagens, para os seguintes eventos: aniversário, dia do trabalhador, dia dos pais, dia das mães, Páscoa e Natal. No final de anos, também são realizados sorteios de brindes.

Desenvolver Pessoas: A empresa acredita no potencial das suas equipes e por isso aposta no crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Investindo continuamente no desenvolvimento e bem-estar garantindo crescimento profissional e ambiente de trabalho saudável.

a) **Treinamento:** O treinamento de integração é organizado e proporcionado pela gerente de RH e pelo técnico em segurança do trabalho. No treinamento é procurado repassar ao funcionário as orientações de todo o funcionamento da empresa. Em seguida, os supervisores passam a ser os responsáveis pela identificação de necessidades de melhorias entre as equipes de trabalho. Existem ainda, alguns casos, em que conforme a necessidade da empresa são oferecidos treinamentos aos setores de produção (treinamentos de solda, brigada de incêndio, ponte rolante, paleteiras, empilhadeiras, comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA) etc...).

b) **Desenvolvimento:** A empresa conta com avaliação de desempenho, méritos e incentivo aos estudos. A metalúrgica procura investir na atração e retenção de talentos, pois reconhece que o capital humano é o principal responsável pelo sucesso como instituição.

Na avaliação de desempenho, o departamento de recursos humanos possui um cronograma dos processos avaliativos e encaminha ao supervisor das áreas a ficha de avaliação para realizar esta atividade. Com base no roteiro pré-estabelecido, o supervisor deverá verificar se o funcionário atende os requisitos solicitados. Após realizar este procedimento, o supervisor procurará apresentar esses resultados ao funcionário elencando os pontos positivos e reforçando a necessidade de mudança em relação às limitações. Por fim, a avaliação de desempenho é enviada ao setor de recursos humanos.

Em relação aos méritos, a empresa proporciona ao seu colaborador, o pagamento do triênio, que é um reajuste acumulativo no salário gratificado a cada três anos de empresa. Propicia também uma bonificação com o pagamento do PLR que é realizado anualmente, sendo pago conforme o faturamento da empresa no ano anterior. Podendo variar de uma a três folhas de pagamento correspondendo ao salário de cada colaborador. Como regra, o trabalhador deverá cumprir com os horários e não ter faltas. Pois, a cada falta independente se for justificada ou não, são somadas as acumulativas e descontado 10% a cada falta da folha de pagamento do PLR.

Já em relação a incentivos aos estudos, a empresa possui incentivos dependendo da área e interesse do colaborador, podendo auxiliar no pagamento 10% a 30% das mensalidades, priorizando conforme a estrutura organizacional, iniciando pelos gerentes, supervisores, técnicos de setor até os funcionários. Como também há colaboradores que ganham auxílio anual. A empresa também auxilia nos cursos de idiomas para os colaboradores que têm contato direto e contínuo com clientes e fornecedores do exterior.

Manter Pessoas: Para manter os colaboradores na empresa é preciso ter um bom relacionamento entre os funcionários, gestores e diretores. Sendo preciso também manter um ambiente de trabalho com higiene e qualidade de vida.

a) Higiene e Segurança: A valorização e o respeito aos colaboradores é um compromisso constante da empresa. A garantia de segurança e saúde são prioridades e, por isso, não são poupados recursos na redução dos índices de acidentes e manutenção do bem-estar de todos.

A empresa conta com um serviço especializado em engenharia e medicina do trabalho (SESMT), constituído por profissionais da área da saúde, que têm como função principal proteger a integridade física dos colaboradores e auxiliar na tomada de precauções contra acidentes de pequeno porte.

A empresa conta também com a comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), formada por representantes da empresa e dos funcionários, a CIPA tem como atribuição identificar riscos no processo de trabalho, prevenindo acidentes e melhorando a qualidade do ambiente fabril. Sua missão é preservar a vida e a saúde do trabalhador. Há também o programa saúde Plax, que incentiva a realização de exames preventivos e campanhas orientativas com profissionais da saúde para esclarecer as dúvidas de seus colaboradores, bem como, conta com a brigada de incêndio, formada por um grupo de colaboradores selecionados e treinados para atuar na prevenção e no combate de um princípio de incêndio.

b) Qualidade de Vida: Para obter um diferencial em relação a qualidade de vida a empresa dispõe de saúde ocupacional, assessoria de segurança do trabalho, ergonomista na empresa, ginástica laboral, plano de saúde e convênios.

A empresa também possui o programa biblioteca Plax que visa incentivar à leitura, através do acesso a livros para desenvolvimento integral dos colaboradores. Ainda no âmbito de inclusão, a empresa possui o programa incluir Plax, que visa capacitar e incluir pessoas com algum tipo de deficiência.

Ademais, a empresa também possui um programa de retenção de talentos, este programa procura fazer um acompanhamento periódico funcional com o intuito de reduzir a rotatividade dos colaboradores e reter os talentos. Os colaboradores que mais se destacam, são os que realmente abraçam os valores e vestem a camisa da empresa, na qual ajudam a construir um clima de trabalho agradável, garantem mais engajamento, produtividade e melhoram o processo interno de comunicação. De um modo geral, para construir uma boa estratégia de retenção, é fundamental conhecer os profissionais, entender o que almejam na companhia, quais suas expectativas e o que precisam para crescer.

Monitorar Pessoas: Para que a empresa consiga melhor monitorar os colaboradores ela precisa ter um banco de dados bem alimentado com os documentos para que se possa tomar decisões mais rápidas.

a) Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas: A empresa possui cópias dos documentos e dados de cada funcionário em um arquivo físico com pastas individuais separadas por nome. Neste arquivo constam cópias dos documentos pessoais, exames admissionais, atestados, contrato de trabalho assinado, termos de responsabilidade e as folhas pontos mensais de cada colaborador.

As práticas de gestão de pessoas citadas exercem um papel importante para os funcionários e para a empresa. Pois, através deles pode-se ter uma visão mais ampla do funcionamento de cada processo e de como as pessoas podem atuar positivamente e/ou negativamente, com isso, a empresa deve aplicar adequadamente cada um dos processos para evitar problemas.

4.4 ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS

Após a análise das práticas adotadas foi possível identificar que a empresa apresenta os seis processos de gestão de pessoas, mas, mesmo assim foi possível identificar algumas limitações, conforme o quadro abaixo.

Quadro 4: Limitações identificadas

Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação e diálogo entre os gerentes e supervisores de setor com os colaboradores;
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de treinamentos mais frequentes para melhor especialização e desenvolvimento de habilidades para os setores;
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de uma psicóloga organizacional ou um profissional dedicado a atuar nos processos de recrutamento e seleção;
<ul style="list-style-type: none"> • O processo de recrutamento interno não segue critérios claros sobre promoções e/ou alocação dos colaboradores entre os setores da empresa;

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Após identificar as limitações no processo de gestão de pessoas da empresa, buscando melhorar o crescimento da mesma, foi proposto algumas sugestões para melhorar e aperfeiçoar o vínculo da empresa com os funcionários e partes interessadas.

4.5 MELHORIAS PROPOSTAS

Visando contribuir, no sentido de auxiliar a melhoria nos processos de gestão de pessoas, foram elaboradas algumas propostas que serão apresentadas para a direção da empresa.

A primeira sugestão de melhoria relaciona-se com a falta de comunicação dos gerentes e supervisores de setor com os colaboradores. Para isso, sugere-se a realização de reuniões semanais em um determinado horário e dia da semana para repassar e centralizar as informações e recados bem como, fazer um planejamento produtivo da semana.

A segunda sugestão de melhoria refere-se aos treinamentos e desenvolvimento de habilidades, que precisam ser realizados com mais frequência, motivando as pessoas para que se envolvam e participem. Tanto para as áreas de produção como para melhores qualificações na área administrativa. É importante cada colaborador estar habilitado e ter competências necessárias para cumprir com todos os deveres e necessidades do setor que poderão surgir.

Para implantar as práticas de treinamento e desenvolvimento, é fundamental que a empresa em estudo realize o levantamento das necessidades, detectando as carências de treinamento de pessoal.

Já a terceira melhoria, visa a inserção de uma psicóloga organizacional para que possa trabalhar diretamente com os colaboradores, entendendo o comportamento, o ambiente, as demandas, prestando suporte para que cada colaborador esteja pronto para lidar com fatores como cobrança, pressão, responsabilidade de metas e outros fatores que geram impacto nos colaboradores, auxiliando nos desafios do cotidiano, como na gestão de conflitos e promovendo uma rotina de acompanhamento contínuo. Além disso, pode garantir que os colaboradores e a empresa estejam alinhados na mesma cultura, pois isso pode apresentar bons resultados, bem-estar para todos e satisfação com o papel exercido na empresa.

E a quarta sugestão de melhoria relaciona-se ao recrutamento interno. Por isso, sugere-se informar aos colaboradores quando há vagas e recrutar podendo ser através de testes psicológicos ou provas de conhecimentos. Mas, de certa forma, oportunizar quem já está inserido na empresa para que se candidate às vagas disponíveis. Segundo Gil (2008) o recrutamento interno é um bom meio, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também é uma estratégia bem econômica e serve para mostrar que a empresa está interessada em motivar os seus colaboradores e promovê-los.

Chiavenato (1999) destaca as vantagens do recrutamento interno: aproveita melhor o potencial humano da organização; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização e probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou verificar os processos de gestão de pessoas existentes em uma indústria metalúrgica, quando pode-se identificar que a empresa apresenta os seis processos relacionados à gestão de pessoas, sendo: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Em relação ao processo de agregar pessoas foi possível identificar que a empresa desempenha os dois processos que são o recrutamento e a seleção. No processo de aplicar às pessoas verificou-se que as principais práticas utilizadas pela empresa são a integração, modelagem de trabalho e a avaliação de desempenho dos colaboradores.

Para recompensar pessoas a empresa oferece salário fixo mensal, 13º, férias, triênios, participação de lucros e resultados (PLR), oferece transporte gratuito, refeitório, plano de saúde, convênios com supermercados, academias e farmácias, incentivos a educação e outros benefícios que motivam seus colaboradores. No quesito de desenvolver pessoas, a empresa acredita no potencial das suas equipes e por isso aposta no desenvolvimento dos colaboradores. Por isso, ela investe no bem estar garantindo crescimento profissional e ambiente de trabalho saudável.

Para manter pessoas a empresa conta com um serviço especializado em engenharia e medicina do trabalho (SESMT), constituído por profissionais da área da saúde, que têm como principal função proteger a integridade física dos colaboradores, conta também com a comissão (CIPA), e programas internos que auxiliam no desenvolvimento de todos os envolvidos. Para monitorar os colaboradores, a empresa possui um banco de dados, no qual é arquivado os documentos pessoais e realizado o controle das horas trabalhadas através das folhas ponto de cada colaborador.

Além disso, foram identificadas algumas limitações relacionadas aos processos de gestão de pessoas: falta de comunicação e diálogo entre os gerentes e supervisores de setor com os colaboradores; ausência de treinamentos mais frequentes para melhor especialização e desenvolvimento de habilidades para os setores; ausência de uma psicóloga organizacional para atuar nos processos de recrutamento e seleção; o processo de recrutamento interno não segue critérios claros sobre promoções e/ou alocação dos funcionários entre os setores da empresa.

Desta forma, foram sugeridas algumas práticas que podem contribuir com a melhoria dos processos de gestão de pessoas, além de motivar os funcionários, sendo: realização de reuniões consecutivas, centralizando as informações a fim de melhorar a comunicação entre gerentes, supervisores e colaboradores; realização de treinamentos para melhor desenvolver as habilidades para os setores; inserção de uma psicóloga organizacional; e por fim, realização de recrutamento interno.

Ao concluir este trabalho foi possível atender aos objetivos propostos e com isso sugere-se que para complementar este trabalho, a realização de novos estudos na empresa como: analisar como está o clima organizacional e ainda avaliar a satisfação dos colaboradores.

A realização deste estágio proporcionou novos conhecimentos e inúmeros aprendizados enquanto estudante no curso de administração e que com certeza irão contribuir para uma formação mais completa na área. Assim como, através dos estudos e dos resultados obtidos, reconhece-se a importância dos processos de gestão de pessoas nas organizações.

Este estudo também teve grande importância para a empresa, pois de uma maneira simples consegue perceber aspectos importantes que irão estimular e favorecer os colaboradores, como também, trarão melhores resultados para a empresa. Com isso, espera-se que a mesma avalie e empregue todas as sugestões de melhorias descritas para que desenvolva da melhor forma os processos de gestão de pessoas.

Assim, salienta-se que os processos impactarão positivamente os colaboradores e a organização, fazendo com que a empresa se mantenha competitiva no mercado. Enfatiza-se que o capital humano é a principal essência dentro de uma corporação que preza o seu crescimento e fortalecimento no segmento de móveis corporativos e escolares.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier.2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, Ademar. **Gestão estratégica de pessoas: livro didático** / Ademar Dutra; design instrucional Carmelita Schulze. – 2. ed. rev. e ampl. / por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. – Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: recursos e tendências** – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINEZ, Lucia. **A importância da gestão de pessoas nas organizações em mudança**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-organizacoes-em-mudanca>. Acesso em: 19 maio 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

POSSARLE, Roberto. **Gestão: Ferramentas da qualidade**. 1. Ed. São Paulo: SENAI/SP, 2014.

ROCHA, Joselito A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16 edição. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS EM TAPES-RS

Pietra Pacheco dos Santos¹, Cibele Lúcia Bombardelli², Zenicleia Angelita Deggerone^{3*}

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

² *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

^{3*} *Docente Orientadora. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS. E-mail: zenicleia-deggerone@uergs.edu.br*

RESUMO – Este estudo teve como objetivo identificar os processos de gestão de pessoas proporcionados aos colaboradores de uma empresa de processamento de alimentos localizada em Tapes-RS, que atua há mais de 30 anos no ramo de quebrados de arroz e há mais de 10 anos na distribuição de rações. A pesquisa caracterizou-se como exploratório-descritiva, com abordagem quali-quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso. Para a coleta de dados foram utilizados roteiros de questões, questionários para mensurar o clima organizacional e consulta a fontes primárias e secundárias. A análise fundamentou-se nos seis processos de gestão de pessoas propostos por Chiavenato (2014): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os resultados indicaram que a empresa adota práticas de recrutamento externo, integração de novos colaboradores e descrição de cargos em desenvolvimento. Contudo, identificou-se ausência de padronização salarial, benefícios restritos e treinamentos voltados a setores específicos, como vendas e administrativo. Observou-se preocupação com o bem-estar e a manutenção de um ambiente de trabalho adequado, além de reuniões internas e banco de dados de funcionários. Apesar disso, foram constatadas fragilidades, como falta de estruturação formal da área de recursos humanos, ausência de critérios claros para cargos e salários, insuficiência de treinamentos e inexistência de avaliação de desempenho. Conclui-se que a valorização da gestão de pessoas é essencial para o crescimento organizacional, sendo recomendadas ações voltadas à padronização de processos, ampliação de benefícios e fortalecimento do desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Clima Organizacional; Indústria de Alimentos.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas têm assumido um papel estratégico e relevante para as organizações, pois são através delas que as empresas conseguem se desenvolver e atingir seus resultados. Em tempos de constantes mudanças as empresas precisam se adaptar à novos métodos de gestão de seus colaboradores para alcançar os seus objetivos organizacionais.

Dessa forma, Dutra (2002, p. 17) define que a área de gestão de pessoas é “formada por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

No mesmo sentido, Jabbour, Santos e Nagano (2009) expõem que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas organizacionais planejadas para que se influencie no comportamento dos trabalhadores, orientando-os para a consecução de objetivos organizacionais por meio da interação entre a área de gestão de pessoas e as demais áreas organizacionais.

Logo, Chiavenato (2010) enfatiza que este gerenciamento pode ser planejamento e implementado por meio de seis processos, junto as empresas. Os gestores podem desenvolver atividades em relação ao agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações.

Esses processos quando desenvolvidos pelas empresas possibilitam que os colaboradores, segundo Katou (2012), possuem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (absenteísmo, volume de negócios) dos empregados.

Porém, algumas organizações por conta da falta de uma visão estratégica desse setor ou por desconhecimento tem se verificado a ausência de controles formais, políticas de integração e valorização dos trabalhadores. Além disso, de um modo geral, as ações desenvolvidas podem estar à margem das orientações estratégicas e das necessidades de mercado.

Por isso, conhecer e entender como as práticas de gestão de pessoas são estruturadas em empresas de médio porte, foi o tema escolhido para desenvolver os estágios curriculares I e II em uma empresa de alimentos localizada na cidade de Tapes-RS. Esta empresa atua há 30 anos no mercado e emprega cerca de 47 pessoas em setores administrativas e operacionais da organização.

Tendo em vista a importância que a adoção de processos de gestão de pessoas representa para o desempenho organizacional, a questão orientadora deste estudo, procurou identificar quais são os processos de gestão de pessoas existentes na empresa?

Diante deste contexto, o presente trabalho possui como objetivo geral identificar os processos de gestão de pessoas proporcionados aos colaboradores de uma empresa de processamento de alimentos em Tapes-RS.

Para operacionalizar as atividades, propósitos e resultados concretos que esse estudo pretende chegar, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (i) Descrever as atividades operacionais desenvolvidas na empresa, além de apresentar a sua estrutura organizacional e as principais ações socioambientais; (ii) Apresentar os processos de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas; (iii) Realizar uma pesquisa de clima organizacional com os colaboradores; (iv) Evidenciar possíveis limitações existentes nos processos de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa; (v) Propor ações que permitam a melhoria das práticas e processos de gestão de pessoas na empresa analisada.

A realização deste estágio justifica-se, pelo fato de as pessoas serem fundamentais nas empresas e que estudos como esse podem auxiliar os gestores na tomada de decisões trazendo a compreensão de como uma boa gestão de pessoas pode trazer bons resultados e satisfação tanto para empresa como para os colaboradores.

Considerando que as pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas capacidades, habilidades e vivencias como ferramentas para se conseguir novos recursos e atingir os objetivos esperados pela empresa. Ivancevich (2008) elenca de alguns aspectos que a gestão de pessoas contribui para aumentar a eficácia organizacional, tais como: (i) ajudar a organização a atingir metas; (ii) empregar com eficácia as qualificações e habilidades da força de trabalho; (iii) prover a organização com colaboradores treinados e motivados; (iv) aumentar ao máximo a satisfação e a autorrealização do colaborador, assim como desenvolver e manter a qualidade de vida

no trabalho, de modo que o emprego seja algo desejável; (v) comunicar e propagar as políticas de gestão de RH; (vi) gerir a mudança, de forma mútua e vantajosa entre os indivíduos, grupos, empresas e clientes

Tosta e Dalmau (2009) evidenciam também que os processos de gestão de pessoas quando bem estruturados podem gerar maior integração, comprometimento dos funcionários com a empresa e fazer com que os trabalhadores se tornem mais produtivos.

Dessa forma, este trabalho também se justifica, agregando conhecimento prático e teórico, pois irá coletar, tratar, analisar e interpretar dados, tendo a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido durante a graduação no Curso de Administração. Para a empresa, ajudará na tomada de decisão dos gestores, pois trará uma clareza maior sobre o que já está sendo desenvolvido e o que pode melhorar.

2 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido modificações nos últimos anos, sendo responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas devido ao capital intelectual das pessoas.

Chiavenato (2004) enfatiza que a gestão de pessoas se refere às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas nas organizações. Entre essas práticas, podem ser citadas:

- Agregar talentos à organização;
- Integrar e orientar a cultura organizacional, de forma participativa e empreendedora;
- Modelar o trabalho, desenvolvendo as pessoas tanto em equipe como individualmente, com o propósito agradável e motivador;
- Recompensar os talentos pelo desempenho e torná-los melhor a cada dia;
- Comunicar, transmitir conhecimento e agregar aprendizado;
- Treinar e desenvolver técnicas de aprender a aprender;
- Proporcionar um ambiente digno e motivador de trabalho;
- Manter relações sindicais e trabalhistas a contento;
- Aumentar a competitividade dos talentos, tornando o capital humano um capital intelectual da empresa;
- Incentivar o desenvolvimento da empresa e das pessoas.

Através dessas ações é possível valorizar e aproveitar melhor os recursos humanos das organizações, criando assim um conjunto de políticas e práticas capazes de orientar seu comportamento e as relações no ambiente de trabalho. (Spier, 2009)

Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p.5) “a organização que deseja alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando”.

Chiavenato (1999, p.6) afirma que garantir a empresabilidade ou “administrar com as pessoas – consideradas agora parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais – passou a ser o mais importante desafio interno das empresas”.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram as próprias atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia bastante. E esse quadro depende, em grande parte de políticas e diretrizes das organizações que dizem respeito a como lidar com as pessoas em suas atividades (Ribeiro, 2017).

Apesar das diferentes formas ou situações em que ocorrem as práticas e políticas na empresa, é necessária uma organização efetiva da gestão de pessoas a fim de que a visão sistêmica desses processos funcione e identifique boas práticas, falhas e correções necessárias.

Por isso, ao longo do tempo, diferentes autores e pesquisadores identificaram diferentes processos sendo aplicados nas empresas. O quadro 1 apresenta estas diferentes visões sobre os processos de gestão de pessoas.

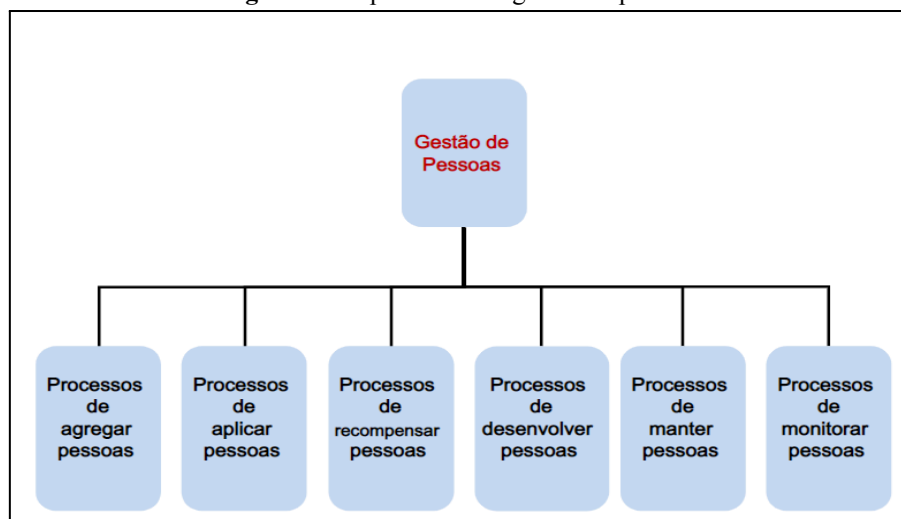
Quadro 1: Processos de gestão de pessoas na visão dos autores

Aquino (1979)	Mikovich E Boudreau (2000)	Gómez- Mejla et.al (1998)	Chiavenato (1999)	Gil (2001)
Procura Desenvolvimento Manutenção Pesquisa	Recrutamento Desenvolvimento Remuneração Relação com os empregados	Suprimento Desenvolvimento Compensação Controle	Agregação Aplicação Recompensa Desenvolvimento Manutenção Monitoração	Suprimento Aplicação Compensação Desenvolvimento Controle

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Aquino (1979), Mikovich e Boudreau (2000), Gómez- Mejla et.al (1998), Chiavenato (1999) e Gil (2001).

Neste estudo, será adotado o modelo de gestão de pessoas organizado por Chiavenato (1999,2008) que os divide em seis processos sendo: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Esses processos, de acordo com Chiavenato (2008), permitem que as pessoas sejam geridas de modo sistêmico, organizado e eficaz. Na figura 1, são apresentados os processos de gestão de pessoas de acordo com a Chiavenato (2008).

Figura 1: Os processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2008).

Processo de Agregar Pessoas: envolvem os processos atrelados a inclusão de novas pessoas nas organizações. Esse processo envolve o recrutamento e seleção de pessoas para atuar nas empresas;

Processo de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu

desempenho. Nesse processo, analisam-se o desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;

Processo de Recompensar Pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

Processo de Desenvolver Pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Processo de Manter Pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Processo de Monitorar Pessoais: São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Diante disso, o emprego dos procedimentos de gestão de pessoas se faz fundamental no meio organizacional, pois as organizações são compostas de pessoas e o sucesso ou fracasso depende grande parte delas (França, 2011). Todos esses processos estão relacionados entre si, de tal modo que se entendem e se influenciam de forma conjunta. Portanto, é importante manter o equilíbrio e conduzir todos esses processos de forma correta para que obtenha o resultado esperado.

Para aferir como está a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos nas organizações, Bispo (2006) enfatiza que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, que possibilita medir o nível de relacionamento entre os

funcionários e a empresa. Por isso, além de descrever os processos de gestão de pessoas, este estudo também pretende realizar uma pesquisa de clima organizacional com os colaboradores da empresa.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde, este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação (Oliveira; Carvalho; Rosa, 2012).

Segundo Chiavenato (2006) o clima organizacional constitui:

“o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente (Chiavenato, 2006, p.273).

Gil (1994) enfatiza que os principais objetivos da pesquisa de clima é identificar e mensurar a satisfação dos trabalhadores com relação a aspectos como: administração,

políticas e estilo de liderança. Depois de avaliados esses dados a empresa poderá tomar as decisões cabíveis para aplicar as mudanças necessárias que envolvem a melhoria da relação superior-subordinado, aprimorando o entendimento que o funcionário sente em relação à empresa.

Na concepção de Bedani (2006) a pesquisa de clima quando elaborada e aplicada de maneira correta, afere como os funcionários estão se sentindo em relação à organização e a sua função dentro dela, e transmite para o colaborador a sensação de preocupação que o administrador tem com seu bem-estar dentro da empresa.

Dentre os modelos existentes para se mensurar o clima organizacional, Bispo (2006), propõem uma metodologia que está organizada em variáveis internas e externas. Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir resultados satisfatórios para a empresa, os clientes e os funcionários.

Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários.

3 METODOLOGIA

A unidade de análise escolhida para a realização dos estágios I e II, é uma empresa localizada em Tapes– RS, que atua há mais 30 anos no ramo de quebrados de arroz e há mais de 10 anos com a distribuição de rações.

A empresa analisada, possui dois sócios e mais 47 funcionários que desempenham atividades administrativas (10), operacionais (20) e representantes comerciais (17) dos produtos produzidos pela empresa.

O estudo realizado na empresa classifica-se por ser um estudo exploratório-descritivo, sobre a qual segundo Gil (1999), o trabalho de natureza exploratória envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A abordagem adotada é de natureza qualiquantitativa, pois possibilita um cruzamento maior de dados. Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa busca maior compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, além de descrever, compreender, explicar, as relações entre o global e o local em determinado fenômeno.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho, foi um estudo de caso, por ser o mais adequado para a realização do relatório de estágio, que propiciou a análise da organização com um todo. Segundo Yin (2001, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

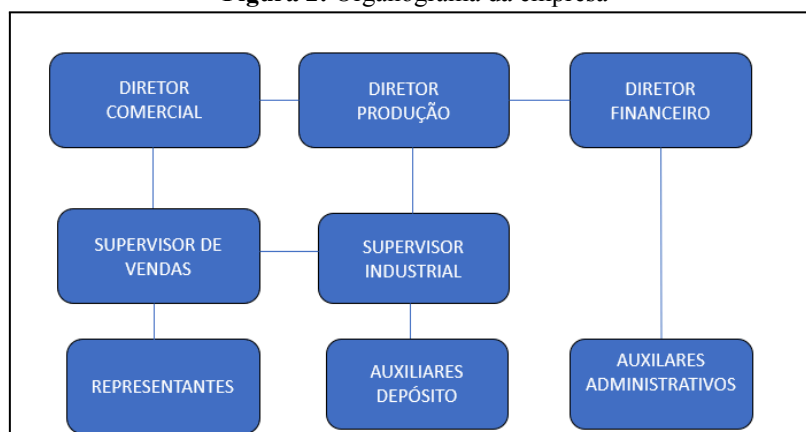
Os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados foram provenientes de fontes primárias e secundárias. Como fonte de dados primários, foi utilizado um roteiro de questões sobre a organização e os processos de gestão de pessoas, cujas, serviu de apoio na coleta de dados. Além deste roteiro, também foi utilizado um questionário que buscou mensurar o clima organizacional da empresa. Este roteiro foi elaborado com base nas variáveis internas presentes no modelo de Bispo (2006).

4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

A empresa de alimentos situada em Tapes/RS atua no ramo de compra e venda de quebrados de arroz e na distribuição de rações. Ela foi fundada no ano de 1986, com o propósito de compra e venda de quebrados de arroz. Em 1998 a empresa começou a vender rações, porém a fabricação desse produto é terceirizada. Atualmente, a empresa conta com três sócios diretores, sendo que um supervisiona o setor de vendas e outro o setor industrial.

O setor administrativo conta com oito funcionários, no setor industrial atuam 23 funcionários e no setor de vendas a empresa emprega 16 representantes nas vendas de ração e oito representantes para a comercialização de arroz. A empresa é classificada de pequeno porte, optante pelo regime tributário simples nacional.

Figura 2: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

As vendas de ração e de quebrados de arroz ocorrem no estado do Rio Grande do Sul. Os fornecedores dos dois seguimentos que são de diferentes estados.

4.1 OS PROCESSOS DE GESTÃO E PESSOAS

Nesta seção são descritas as principais práticas de gestão de pessoas adotadas na indústria, sendo estas relacionadas aos processos de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e motivar as pessoas.

4.1.1 Processo de recrutamento e seleção – Agregar pessoas

O recrutamento e seleção de novos colaboradores, acontecem após a identificação da necessidade de ampliação do quadro de funcionários da empresa, os proprietários vão até o banco de currículos que a empresa possui, e a partir disso, é então iniciado o processo de recrutamento e seleção de candidatas.

Depois do recrutamento, cada candidato passa por uma seleção composta de duas etapas. Na primeira é realizada avaliação dos currículos pelo responsável dos recursos humanos, caso nenhum candidato contenha um perfil de acordo com a vaga disponibilizada, a empresa entra em contato com a associação comercial da cidade e solicita alguns currículos para avaliarem. Os candidatos que apresentarem um perfil de acordo com que o cargo exigido, estes são convocados para a realização de uma entrevista.

A segunda etapa, consiste em entrevistas e muitas vezes acontece a aplicação de uma prova teórica visando testar o raciocínio lógico do candidato e os candidatos que apresentarem o melhor desempenho são contratados.

4.1.2 Processo de integração dos novos colaboradores - Aplicar pessoas

No processo de integração dos novos colaboradores, não é empregado um procedimento estruturado para integração de seus novos funcionários. O método utilizado consiste em apenas apresentar o novo funcionário aos demais, em uma breve reunião quando for no setor administrativo, em que os funcionários se apresentam ao novo colega de trabalho, informando o nome e respectivas funções.

Já na indústria, o novo funcionário é dirigido até o supervisor industrial que explica como ele deverá desenvolver sua função. E por fim, os representantes comerciais são encaminhados ao setor comercial, em que o supervisor do setor explica como deverá ser executadas as atividades.

Nos três setores, a pessoa responsável por fazer entrevistas e recolher os documentos básicos para efetivar a contratação, também faz a entrega dos uniformes para os colaboradores.

4.1.3 Processo de recompensar dos colaboradores

O processo de recompensar pessoas envolve diretamente a remuneração dos funcionários e proprietários da empresa. A empresa possui uma descrição de cargos e salários estruturado, porém a projeção de salário ocorre de acordo com a função e também pode ser negociada entre empresa e funcionário.

Porém a realização dos estágios, averiguou que existem funcionários que realizam a mesma função, mas possuem descrições de cargos distintos e também possuem salários diferentes. Outro fator que cabe ressaltar é que existem funcionários muito antigos na empresa que não atuam de modo propositivo. Essa situação tem gerando uma acomodação por ambas das partes e isso pode impactar nos resultados da empresa, pois pode existir uma dificuldade a adaptação por parte dos colaboradores as constantes mudanças que a empresa necessita passar.

Em relação aos aumentos salariais, os mesmos acontecem a partir das convenções realizadas pela categoria levando em consideração o dissídio. A empresa costuma pagar horas extras somente para o setor do depósito.

No setor comercial, além do salário, os representantes comerciais recebem comissões por vendas e os ajudantes (auxiliares de depósito) pelas entregas de rações realizadas. Essa comissão é um valor “x” estipulado pela direção sobre o total de vendas e pela quantidade de entregas realizadas mensalmente.

Os demais funcionários são remunerados de acordo com a função e o salário da categoria. Todos os funcionários recebem um auxílio refeição no valor de R\$ 92,00, e os funcionários que não residem na cidade recebem vale transporte. Os sócios-proprietários possuem estipulado o pró-labore, não mencionado por eles.

4.1.4 Processo de treinamento e desenvolvimento

Em relação aos treinamentos e as atividades de desenvolvimento propiciadas aos funcionários, foi constatado que a empresa busca investir em treinamentos somente ao setor de vendas e raramente para o setor administrativo.

No que tange as atividades de desenvolvimento dos colaboradores, não foram constatadas atividades em relação a este processo. Contudo, ressalta-se que os programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para qualquer tipo de empresa para que os colaboradores sejam treinados e capacitados em realizar as atividades designadas.

4.1.5 Processo de manter pessoas

Nesse processo se desenvolvem atividades voltadas a satisfação dos colaboradores e sua motivação em fazer parte da organização, proporcionando-lhes condições físicas, psicológicas e sociais.

a) Reunião de gerência: As reuniões com a gerência acontecem uma vez por mês com a finalidade de analisar os resultados, avaliar os pontos positivos e negativos daquele mês e dos aspectos comportamentais nas equipes de trabalho.

Essa reunião é muito importante para o bom andamento dos trabalhos e para que assim haja maior qualidade de vida no trabalho. Caso exista alguma melhoria que possa ser implementada no setor produtivo ou de relacionamento interpessoal/grupal, sejam feitas com intuito de melhorar o relacionamento grupal e evitar constrangimentos futuros.

b) Medicina e Segurança do Trabalho: A empresa possui a norma regulamentadora NR 7, que tem o objetivo de promoção e preservação da saúde dos seus trabalhadores, através do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

Após a implantação do PCMSO, a empresa precisa ficar sempre atenta aos exames obrigatórios, sendo eles: exames admissionais, demissionais, periódicos, retorno ao trabalho e mudança de função.

Os dados obtidos nos exames médicos, as conclusões e as medidas aplicadas são arquivadas em ordem alfabética, e organizadas por ano e são mantidas na empresa mesmo após o desligamento do colaborador.

O PCMSO é um documento muito importante para a prevenção da saúde dos colaboradores e é de extrema importância se adequar às regras para evitar acidentes de trabalho que possam levar a processos judiciais.

4.1.6 Processo de monitorar Pessoas

O processo de monitorar pessoas é muito importante dentro da organização, pois é através dele que a empresa possui acesso às informações e consegue observar os resultados.

a) Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas: Na empresa existem arquivos contendo todas as informações referentes aos funcionários. Cada funcionário possui uma pasta individualizada contendo todos os documentos que foram solicitados no momento da admissão. Ainda, em outro arquivo encontram-se os exames individuais de cada funcionário, os registros de ponto e também os contracheques datados e assinados em cada nova folha de pagamento.

Além disso, a empresa responsável pela contabilidade da indústria de alimentos, possui todas as informações de cada funcionário em um sistema. Então, sempre que a empresa precisa de alguma informação ela pode procurar a contabilidade que disponibiliza os dados para a empresa.

A empresa sempre busca manter as informações dos funcionários atualizadas e solicita para que os mesmos comuniquem qualquer alteração ocorrida, seja mudança de endereço, telefone, etc.

Outro aspecto envolvido com o processo de monitorar pessoas, está relacionado a identificação dos funcionários no ambiente de trabalho. Os funcionários que trabalham na produção, recebem uniformes adequados para o exercício da função. Logo os demais funcionários que trabalham no setor administrativo, também possuem uniforme e usam crachá de identificação contendo o nome e a função exercida.

A partir destes resultados, verificou-se que cada processo é importante dentro da empresa e pode impactar de maneira positiva no trabalho dos funcionários. O quadro 4, sintetiza as principais ações identificadas, em cada processo analisado.

O quadro evidencia que o processo de agregar pessoas, desenvolver pessoas e monitorar pessoas são os processos que precisam ser analisados com mais atenção pela empresa para ter um ações mais coesas e planejadas na área de gestão de pessoas da Instituição.

Por isso, como base nessas carências, sugere-se a estruturação de um plano de gestão de pessoas, que busque agregar as pessoas, posteriormente investir no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, com base na análise de clima organizacional realizada na empresa.

Quadro 4: Práticas de gestão de pessoas

Gestão de Pessoas	Ações desempenhadas
Agregar Pessoas	Recrutamento: Edital Externo; Seleção: Análise de currículos; prova técnica; e entrevista;
Aplicar Pessoas	Política de Integração; Contrato de Experiência; Desenho dos Cargos;
Recompensar Pessoas	Salário Mensal; Benefícios Sociais;
Desenvolver Pessoas	Política de treinamento para determinados setores;
Manter Pessoas	Medicina e Segurança do Trabalho;
Monitorar Pessoas	Banco de dados; Sistema de Informações de Gestão de Pessoas;

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

4.2 ANÁLISE DOS FATORES INTERNOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo também buscou analisar a influência do clima organizacional na produtividade dos colaboradores da empresa. A primeira parte refere-se aos fatores internos, quando foram abordados os temas: vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, nível sociocultural e ambiente de trabalho.

No bloco vida profissional, visa estabelecer o grau de identificação profissional entre funcionários e empresa e o quanto pode interferir nas atividades realizadas. A tabela 1 demonstra os resultados sobre a vida profissional.

Tabela 1: Vida Profissional

Pergunta	Não	Mais ou menos	Sim
1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa	-	12,50%	87,50%
2. Sinto orgulho da atividade nesta empresa	-	-	100%
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira	12,50%	37,50%	50,00%
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes	-	25,00%	75,00%
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa	-	-	100,00%
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e vida profissional	-	37,50%	62,50%
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa	37,50%	12,50%	50,00%

8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa	25,00%	37,50%	37,50%
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades	12,50%	62,50%	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado evidencia que os colaboradores estão satisfeitos com vida profissional na empresa. Entre as variáveis que apresentaram um valor mínimo de 25,00 %, os funcionários pesquisados informaram que os cursos são suficientes para o exercício de suas atividades, e o maior percentual apresentado foi de 100,00% em relação em sentir orgulho da empresa e se preocupar com o futuro da empresa.

No bloco estrutura organizacional, buscou mensurar o nível de relacionamento e de capacitação das pessoas que gerenciam organização e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários. A tabela 2 demonstra as informações:

Tabela 2: Estrutura Organizacional

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato	-	50,00%	50,00%
11. O meu chefe imediato é um líder	12,50%	37,50%	50,00%
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa	-	12,50%	87,50%
13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado	12,50%	25,00%	62,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As informações revelam que os colaboradores estão satisfeitos com a estrutura organizacional da empresa. Entre as variáveis que apresentaram um valor mínimo 50% dos funcionários pesquisados, informaram que confiam em seu chefe imediato e o maior percentual que apresentou foi de 87,50% em relação ao chefe imediato ser a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

No bloco incentivo profissionais, visou mensurar quanto ao nível de recompensa, incentivo e reconhecimento, por parte da empresa para com os funcionários e quanto interfere nas atividades realizadas. A tabela 3 demonstra os resultados:

Tabela 3: Incentivos Profissionais

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	12,50%	25,00%	62,50%
15. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família	-	-	100,00%
16. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes	-	-	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado destaca que os colaboradores estão satisfeitos (62,5%) com os incentivos profissionais. Além disso, 100% dos funcionários evidenciaram que a empresa, família e amigos admiram e valorizam o trabalho e função exercida pelos funcionários na organização.

No bloco remuneração, buscou analisar o nível de recompensa, retribuição e reconhecimento que os colaboradores recebem por serviço prestado à organização e sua interferência nas atividades realizadas. A tabela 4 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 4: Remuneração

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
17. Acho justo meu salário atual	12,50%	12,50%	75,00%
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa	12,50%	25,00%	62,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado aponta que os colaboradores estão satisfeitos (75%) com a remuneração recebida, e 62,50% consideram que o salário recebido é condizente com os esforços dedicados a empresa

No bloco segurança profissional, buscou analisar quanto ao nível de estabilidade e garantia de emprego dos colaboradores e sua interferência nas atividades realizadas. A tabela 5 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 5: Segurança Profissional

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo	12,50%	25,00%	62,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As informações revelam que neste grupo de perguntas que o resultado foi satisfatório, demonstrando que os funcionários têm segurança, que não serão demitidos sem justa causa, demonstrando um valor de 62,50% de resposta “sim”.

No bloco Nível Sociocultural, procurou verificar se os níveis intelectual, cultural e social estão de acordo com as necessidades inerentes as suas atividades. A tabela 6 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 6: Nível Sociocultural

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa	-	37,50%	62,50%
21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa	-	12,50%	87,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado aponta que neste grupo de perguntas os resultados foram satisfatórios, demonstrando que os funcionários têm capacidade e conhecimento para a realização das atividades (62,5%), e 87,50 % dos funcionários evidenciaram que os colaboradores acreditam que possuem um nível social suficiente para realizar as atividades da empresa.

No bloco transporte dos funcionários, buscou compreender quanto aos problemas de locomoção e deslocamento dos colaboradores até a empresa e se há alguma interferência para a realização das atividades. A tabela 7 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 7: Transporte dos Funcionários

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
-----------	-----	---------------	-----

22. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa	87,50%	12,50%	-
---	--------	--------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado destaca que 87,50 % dos colaboradores não possuem problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa. Isso muito se deve pela empresa estar localizada em um município pequeno, o que possibilita a fácil locomoção.

No bloco ambiente de trabalho, buscou mensurar quanto ao grau de relacionamento entre colegas, condições físicas do ambiente e satisfação em trabalhar e se há alguma interferência para a realização das atividades. A tabela 8 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 8: Ambiente de Trabalho

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa	-	-	100,00 %
24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa	-	37,50%	62,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A informação evidencia que 100% dos funcionários consideram que o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades na empresa. E que, 62% dos funcionários evidenciam que o bom relacionamento com os colegas de trabalho favorece o desenvolvimento das atividades profissionais.

No bloco burocracia, buscou compreender quanto os processos adotados pela empresa e se estes estão compatíveis com a execução das atividades diárias e o quanto interferem no desempenho dos funcionários. A tabela 9 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 9: Burocracia

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
25. A burocracia adotada pela empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	-	37,50%	62,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado destaca que 62,5% dos funcionários consideram que a burocracia adotada pela empresa favorece a execução das atividades.

No bloco cultura organizacional, buscou avaliar quanto às tradições, práticas e costumes adotados informalmente na empresa e se interferem para nas atividades realizadas. A tabela 10 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 10: Cultura Organizacional

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
26. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos	-	50,00%	50,00%

em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.			
---	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A informação evidencia 50% dos funcionários atribuem que as tradições, práticas e costumes adotados na empresa favorecem a execução das atividades na empresa. E do mesmo modo, 50% dos colaboradores evidenciam que estas práticas não contribuem com o desenvolvimento das tarefas.

No bloco assistência aos funcionários estabelece o nível de assistência médica, odontológica, hospitalar e social disponibilizada e o quanto interferem nas atividades realizadas. A tabela 11 demonstra os resultados a seguir.

Tabela 11: Assistência aos Funcionários

Perguntas	Não	Mais ou menos	Sim
27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.	75,00%	—	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado destaca que 75% dos funcionários consideram que a empresa não oferece assistência a médica/dentista e de assistência social aos seus funcionários.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Em relação a observação e a análise documental realizada, foi feito um resumo com os principais apontamentos de como é realizado o gerenciamento dos recursos humanos e as práticas de gestão de pessoas na empresa analisada.

Conforme relatado anteriormente, a organização não possui um setor específico de Recursos Humanos, mas atualmente possui um responsável que está se graduando em psicologia. Também cabe ressaltar que a empresa ainda não possui uma formalização de hierarquia organizacional.

Além disso, esteve evidente na pesquisa de clima organizacional que parte do setor administrativo considera que a empresa não oferece um plano de carreira. Também parte dos colaboradores não se sentem preparados e capacitados o suficiente para executarem suas atividades e estão insatisfeitos em relação a assistência que recebem.

Sendo constatado na análise documental da empresa, que até o presente momento, a mesma não dispõe de uma padronização para o recrutamento de seus colaboradores, e não existe um roteiro a ser seguido após a contratação. Desta forma, o novo colaborador não recebe o amparo adequado. As descrições de cargos e salários também não são padronizadas, existem funcionários que executam as mesmas funções, mas com salários distintos.

Foi evidenciado também pelos gestores que, em todo período de existência da empresa, jamais foram realizados estudos acadêmicos sobre o processo de gestão de pessoas e sobre o clima organizacional. A partir do estudo realizado na empresa, a seguir serão demonstradas propostas, sugestões e ideias de melhorias, em relação ao gerenciamento eficaz da gestão de pessoas.

4.3.1 Melhorias no processo de recrutamento e seleção - Agregar pessoas

A primeiro apontamento em relação ao processo de recrutamento e seleção consiste na falta de um processo estruturado para o recrutamento e seleção dos novos funcionários da empresa estudada. Sendo que, a partir do momento em que se necessita

de um funcionário, se faz necessário a abertura e preenchimento da vaga de um cargo ou uma função, logo deve se ter estruturado um processo padronizado.

Diante disso, se faz necessário a reestruturação do processo de recrutamento e seleção da empresa, ou seja, padronizando o processo de forma eficaz pensando nos resultados que irão se obter com essa ação.

Com o intuito de aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção aos objetivos da empresa, foram identificadas as principais etapas do recrutamento e seleção. Assim, aumentando a probabilidade de uma contratação com maior chance de ser assertiva. Sendo descritas a seguir:

a) Levantamento das necessidades de recrutamento: os proprietários devem analisar e avaliar a real necessidade de contratação de um novo funcionário, pois os custos da contratação são altos.

b) A análise do cargo: nesta etapa deve ser realizado o levantamento de informações a respeito do respectivo cargo, como as obrigações que o futuro funcionário deve cumprir.

c) Divulgação da vaga: nesta etapa o responsável pelos recursos humanos deve definir qual tipo de recrutamento empregar para melhor suprir o cargo. O recrutamento pode ser realizado com pessoas internas ou externas da organização.

d) Seleção de currículos: após a divulgação da vaga, o próximo passo é realizar a seleção dos currículos, dos quais mais se encaixam com os requisitos do cargo e dos objetivos da empresa. Posteriormente agendar a entrevista com mais de um candidato, em horários distintos.

e) Seleção de candidatos: após a seleção dos candidatos que mais se enquadram com as necessidades da organização naquele atual momento, o próximo passo consiste na comparação entre as exigências do cargo e as características apresentadas pelo candidato. Nessa etapa, o responsável pelos recursos humanos deve identificar quais as perspectivas do candidato, esclarecer as dúvidas como salário, explicar a cultura da empresa e as expectativas que a empresa tem em relação ao selecionado a vaga. Essa é uma das mais importantes fases do processo de recrutamento e seleção, pois essa etapa tem como finalidade identificar diversos fatores, ocasionando com isso a decisão da melhor escolha.

f) Aplicar testes de personalidade e práticos: após a seleção dos candidatos a próxima etapa consiste na aplicação de testes para avaliar se o candidato possui de fato os requisitos necessários para a vaga. No teste deve-se buscar avaliar o perfil comportamental e as habilidades do candidato observando se está apto para exercer a função.

g) Contratação do funcionário: após a seleção o candidato que estiver de acordo com as exigências do cargo e com os objetivos da empresa, é chamado até a empresa para coleta dos documentos necessários para a contratação. Posteriormente os documentos são encaminhados ao escritório contábil que finaliza a contratação, nesta mesma etapa já pode ser entregue os uniformes ao contratado juntamente com o termo de uso de uniforme.

4.3.2 Melhorias no processo de integração dos novos colaboradores - Aplicar pessoas

Após o processo de recrutamento e seleção de candidatos, o próximo passo consiste em integrar o novo funcionário. Na integração deve ser apresentado ao contratado a cultura, as atividades de seu cargo, os horários, os setores, as áreas da empresa e o mais importante, a apresentação aos demais funcionários, dos quais o novo contratado irá atuar.

A partir dos questionamentos realizados, foi possível observar alguns aspectos que devem ser melhorados, no setor administrativo e no setor do depósito não existe treinamentos padronizados e isso dificulta o processo de aprendizagem. Desta forma, deve ser elaborado um treinamento simples e objetivo para facilitar a integração entre o funcionário e suas rotinas.

O roteiro poderia ser organizado da seguinte forma: 1. deve ser entregue uma parte teórica para o novo contratado explicando passo a passo de sua função e nessa parte teórica deve constar as regras da empresa, além disso o responsável pelo setor deve explicar novamente sobre a empresa, em relação os benefícios oferecidos, as áreas de atuação, e posteriormente deve apresentar a empresa para o contratado. 2. Posteriormente no local que ele irá atuar deve ser nomeado um responsável de orientar e treinar esse funcionário, no entanto deve ser aplicado um treinamento prático com base na teoria entregue, sendo um manual para o funcionário se orientar. Esse treinamento deve durar até quando for necessário, ou seja, até quando o funcionário estiver seguro em relação aos procedimentos que deve realizar.

4.3.3 Melhorias no processo de recompensar pessoas

A remuneração consiste em um assunto bastante complexo a ser tratado em uma organização, no entanto é um assunto essencial, pois afeta diretamente os resultados da organização.

A empresa possui uma política de cargos e salários estruturada, mas nem sempre igualitário devido a função exercida pelos funcionários ser a mesma, com categorias e salários distintos. Desta forma deve-se implantar uma política de cargos e salários.

No quadro 5, apresentam-se algumas sugestões em relação a descrição de cargos:

Quadro 05: Descrição de cargos

O que faz?	Tarefas e atividades a executar
Quando faz?	Periodicidade: diária, semanal, mensal, anual, esporádica.
Como faz?	Através de pessoas, máquinas e equipamentos, materiais e dados e informação.
Quem faz?	Local e ambiente de trabalho.
Por que faz?	Objetivos dos cargos e resultados a atingir.

Fonte: Boas e Andrade (2009).

O quadro 6, apresenta um esclarecimento sobre a definição de salários:

Quadro 06: Definições de Salário

Tipo de Salário	Definição
1. Salário Nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário Efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3. Salário Complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.
4. Salário Profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário Relativo	É a figura da comparação entre um salário e outro na mesma empresa.

6. Salário Absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.
---------------------	--

Fonte: Marras (2009).

A empresa optando em adotar esses requisitos de padronizações incentivará os funcionários a valorizarem a empresa, desempenharem suas atividades de forma eficiente, evitar ao máximo os desperdícios, manterem o funcionamento eficiente dos equipamentos, por consequência, aumentando os resultados e lucratividade da empresa.

4.3.4 Melhorias no processo de treinamento e desenvolvimento: Desenvolver pessoas

Conforme os resultados obtidos, a empresa não possui uma política de treinamento e desenvolvimento para todos os setores, apenas os vendedores possuem treinamentos mais constantemente.

Desta forma, a empresa deve investir em treinamentos para todos os setores, concedendo a oportunidade de seus colaboradores se aperfeiçoarem nas atividades que já executam e também dar a oportunidade de aprenderem e de contribuir cada vez mais com a organização.

Em relação aos possíveis treinamentos, no setor administrativo sugere-se a realização de treinamento de modo escalonado entre os funcionários em relação a: comunicação organizacional, trabalho em equipe, engajamento, noções contábeis.

No setor produtivo, os treinamentos poderiam envolver noções associadas a utilização de equipamentos como empilhadeira e maquinários.

4.3.5 Melhorias no processo de avaliação de desempenho: Monitorar pessoas

Conforme levantado anteriormente, a empresa não possui um plano de avaliação de desempenho para todos os setores, apenas os vendedores possuem essa avaliação de desempenho. Isso acaba gerando incertezas para o funcionário, devido não saber o que pode melhorar e desenvolver para ser mais bem valorizado em suas aptidões.

Desse modo, sugere-se que seja implantada uma avaliação de desempenho que estipule: as metas de desempenho pré-estabelecidas e, devidamente, comunicadas a cada funcionário e cada setor em geral, podendo com isso os funcionários se empenhar na busca de melhores resultados. A aplicação da avaliação de desempenho deverá ser feita trimestralmente, e posteriormente ser disponibilizado um *feedback* a cada um além disso, cada funcionário deverá realizar uma autoavaliação.

Sendo assim, dentre os métodos de avaliação de desempenho, uma das técnicas que poderiam ser utilizadas, seria a Avaliação 360° graus. Segundo Chiavenato (2001) trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantém de alguma forma de interação com o avaliado, sendo uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados.

Este modelo sugerido serve para auxiliar a empresa, no desenvolvimento dos seus recursos humanos e servir de base para o plano de cargos e salários. Um dos pontos mais importantes sobre a inserção de um sistema de avaliação é justamente proporcionar o desenvolvimento organizacional com a obtenção de melhores resultados e incentivar os funcionários na busca de crescimento profissional e pessoal.

As avaliações realizadas na empresa, deverão ser arquivadas pelos recursos humanos. Podendo ter acesso a este arquivo somente os proprietários e o funcionário avaliado. Além deste arquivo, todos os avaliados terão uma cópia da sua avaliação, podendo assim, revisá-la quando necessário e servir de estímulo para melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo foi possível constatar que a gestão de pessoas é fundamental em qualquer organização, ou seja, a empresa que deseja alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber utilizar corretamente os processos de gestão de pessoas para que também os colaboradores atinjam os seus objetivos individuais e que ambas das partes saiam ganhando. A fim de compreender melhor o setor de recursos humanos, este estudo teve como objetivo geral identificar os processos de gestão de pessoas proporcionados aos colaboradores da empresa em Tapes-RS.

No decorrer de todo o estudo ficou nítido que a área de gestão de pessoa deve ser prioridade nas empresas, pois através das pessoas as organizações conseguem atingir seus resultados. Diante dos resultados, foi observado que a empresa estudada possui os processos de gestão de pessoas associados a: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas e monitorar pessoas.

No processo de agregar pessoas, foi constatado a empresa realiza o recrutamento externo, e seleciona as pessoas, através da análise de currículos, prova técnica e entrevista. No que se refere ao processo de aplicar pessoas, verificou-se que a empresa possui uma política de integração; realiza um contrato de experiência com o novo contratado, e já iniciou a elaboração da descrição de cargos. No processo de recompensar pessoas ficou evidente que não existe uma padronização referente aos salários e em relação aos benefícios, a empresa oferece auxílio transporte e auxílio alimentação. Já em relação ao processo de desenvolver pessoas é notório que a empresa realiza treinamentos apenas com determinados setores da empresa como o de vendas e o administrativo. Verificou-se que no processo de manter pessoas a organização se preocupa com o bem estar dos seus colaboradores e realiza reuniões para saber sobre o andamento da empresa. No processo de monitorar pessoas foi constatado que a empresa possui um banco de dados com as informações de todos os seus colaboradores.

No entanto existem aspectos que podem ser melhorados e planejados com a contribuição das melhorias na área de recursos humanos. Em relação à pesquisa realizada sobre os fatores internos no setor administrativo, ficou evidente que os colaboradores estão satisfeitos com quase todos os fatores sendo possível destacar: vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho e burocracia. O fator de cultura organizacional obteve resultados razoáveis, já o fator assistência aos funcionários obteve insatisfação por parte dos colaboradores.

Constatando os pontos a serem revistos e melhorados na empresa, o primeiro aspecto que deve ser revisto é devido a empresa não possuir os processos de gestão de pessoas estruturados. Sendo possível ressaltar a falta de uma padronização para o recrutamento e seleção dos novos funcionários, da mesma forma ocorre com o processo de integração dos contratados. Na política de cargos e salários também contém fatores que devem ser definidos como funções e salários que não estão de maneiras igualitárias. Outro apontamento consiste no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, pois, parte dos funcionários do setor administrativo não se sentem capacitados em exercer suas atividades. Por fim, a empresa também não possui um plano de avaliação do desempenho dos seus trabalhadores, o que dificulta avaliar o desempenho de cada funcionário.

Como sugestão para futuros trabalhos que possam ser realizados na empresa estudada, propõe-se uma pesquisa de satisfação com os funcionários dos setores de venda e depósito. Esse estudo poderia trazer um resultado geral da percepção de todos os trabalhadores que atuam na empresa e contribuir para que a empresa busque

desenvolver ações que venham contribuir com a melhoria das condições de trabalho de todos os funcionários.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Revista Psicologia para America Latina**. n.7.,2006.

BISPO, C. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

BOAS, A. A. V; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOHLANDER; SNELL. **Administração de Recursos humanos**.2015.

BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, n. 3374, set. 2002.

BUDDE, C; SILVA, N. Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. **Psicología desde el Caribe**, p.40-69, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: Os novos desafios da gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica**. 1992.Tese (Livre Docência) Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1992.

- DALMOU, M; TOSTA, K. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Curitiba: Iesde, 2009.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- FRANÇA, A. **Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque Profissional**. São Paulo: Atlas. 1994.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A; NAGANO, M. S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração-RAUSP**, p.342-364, 2009.
- KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.
- KNECHTEL, M. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, M.A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: 1997.
- OLIVEIRA, D; CARVALHO, R; ROSA, A. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. São Paulo: 2012.
- RIBEIRO, A. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, art. 23, p. 22-31, 2011.

SOUZA, T; JUNIOR, D; MAGALHÃES, S. A importância do Clima Organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA INCORPORADORA E CONSTRUTORA NA CIDADE DE ERECHIM – RS

Taline Prichua Jorjio¹, Cibele Lúcia Bombardelli², Silvia Santin Bordin³, Zenicleia Angelita Deggerone^{4*}

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

² *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

³ *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

^{4*} *Docente Orientadora. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS. E-mail: zenicleia-deggerone@uergs.edu.br*

RESUMO – Este estudo teve como objetivo verificar quais ferramentas de marketing digital poderiam ser implementadas por uma empresa incorporadora e construtora localizada em Erechim-RS, atuante há 32 anos no setor de projetos e execuções de loteamentos na Região Norte do Rio Grande do Sul. O trabalho foi desenvolvido no durante o estágio curricular do Curso de Bacharelado em Administração, cuja questão orientadora consistiu em compreender de que forma o marketing digital pode auxiliar a empresa a se aproximar dos clientes. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, descritiva, de abordagem quali-quantitativa, sendo conduzida por meio de estudo de caso. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a observação participante, a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental, analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Constatou-se que a organização adota majoritariamente estratégias de marketing tradicional, limitadas a placas indicativas nos loteamentos, sem utilização de plataformas digitais próprias. Tal diagnóstico evidenciou a necessidade de modernização das práticas de comunicação, a fim de ampliar a visibilidade da empresa, fortalecer a interação com os clientes e alcançar novos públicos. Nesse sentido, foi sugerida a criação de um website institucional, como primeira etapa para a inserção no ambiente digital, possibilitando maior divulgação dos empreendimentos e o fortalecimento da marca no mercado competitivo atual. Conclui-se que a implantação de ferramentas de marketing digital representa um recurso estratégico relevante para a empresa, podendo contribuir para a sua expansão e para a consolidação de relacionamentos mais próximos e eficazes com seus clientes.

Palavras-chave: Marketing digital; Estratégias de comunicação; Construção civil; Relacionamento com clientes.

1 INTRODUÇÃO

As organizações utilizam diversas ferramentas para fomentar suas vendas e atrair novos clientes. O marketing tem sido um importante instrumento para se aproximar e se comunicar de modo efetivo com as pessoas. Armstrong e Kotler (1998 p. 3), enfatizam que marketing é “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Porém, com o avanço das tecnologias e o crescimento da internet, a interação com os clientes vem aumentando e se tornando cada vez mais digital. Por conta destas transformações, o marketing que era voltado para a televisão, rádio e jornais, ou

materiais físicos como panfletos e encartes, hoje tem sido redimensionado para as redes sociais através do marketing digital.

O marketing digital segundo, Limeira (2010, p. 10) é “o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”. Este tipo de comunicação estabelece um contato direto e transparente das empresas com os clientes, com o intuito de conhecer e se aproximar do seu público-alvo, mantendo-se a frente dos concorrentes, tornando assim um diferencial competitivo.

Entre as estratégias de marketing digital, as empresas têm apostado em criar marketing de conteúdo, envio de e-mail marketing, redes sociais, vídeos no YouTube, Instagram ads, influenciadores digitais, webinars, SMS, google shopping, dentre outros métodos (Tucunduva, 2021). O objetivo dessas ações, segundo Kotler (2006) é fazer a autopromoção dos produtos ou serviços, resultando na prospecção das vendas.

Furlan e Marinho (2013) enfatizam que no campo empresarial, a utilização das redes sociais virtuais é cada vez maior por parte de corporações que desejam fidelizar seus clientes, atrair novos e interagir com o seu público-alvo. Souza (2019) relata que no Brasil de acordo com a pesquisa da content trends em 2019, 67,3% das empresas brasileiras já utilizavam o marketing de conteúdo, enquanto 16,5% estavam em fase de implementação, e 56,9% das companhias que ainda não o aplicavam, pretendiam adotá-lo em 2020.

O sucesso dessa estratégia está diretamente relacionado à sua eficácia, haja vista que o estudo acima descrito demonstrou que as organizações que utilizam o marketing de conteúdo têm, em média, 1,3 vezes mais visitas em seus sites, gerando 1,4 vezes mais leads. (contatos de possíveis consumidores que deixaram seus dados e suas informações pessoais ou profissionais, como e-mail, nome ou telefone, em troca de alguma recompensa oferecida pela empresa). Isso significa que a ferramenta é capaz de ampliar o número de clientes em potencial, o que resulta em maiores oportunidades de conversão de vendas e, conseqüentemente, maior lucratividade. Mais do que isso, também é possível fortalecer a marca no mercado por meio da aproximação com o público, transformando-a em uma referência na sua área de atuação.

Outra constatação apontada pela Agência Simples Ads foi de que durante o isolamento social houve um aumento de 40% a 50% no uso de internet no Brasil. Ainda de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na quinzena de junho de 2020, dentre as empresas que tiveram seus produtos e serviços afetados pela pandemia da Covid-19, 33,5% das empresas tiveram que adotar a modalidade de entrega por meio de delivery ou serviços pela internet.

O mercado imobiliário é uma segmentação crescente da economia. Segundo uma pesquisa feita pela CBIB (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), no mês de agosto de 2020 houve uma alta de 107% nos lançamentos de unidades residenciais verticais. O poder aquisitivo, aliado à ampliação demográfica, trazem uma maior busca sobre imóveis tanto para uso pessoal, como para forma de investimento financeiro. Alguns pesquisadores apontam que, em 2030, a população brasileira alcançará o número de 223 milhões de habitantes.

Para maior facilidade, estes morarão nos grandes centros urbanos que terão 91% da população. No caso do setor imobiliário, já se sabe que a variável mais relevante se refere ao estágio da vida. O estágio da vida determina o esquema familiar em que uma pessoa vive (independentemente da idade). Isso permite que você preveja suas necessidades espaciais e também algumas preferências importantes.

Com o crescimento da utilização do marketing digital e dos benefícios associados à sua adoção pelas empresas, a empresa que tem utilizado desde a sua

fundação algumas estratégias de marketing tradicional, mas nos últimos anos devido ao aumento da concorrência no ramo de empreendimentos imobiliários na cidade de Erechim, a empresa tem buscado inovar para se aproximar dos diferentes públicos-alvo por meio de ações de marketing digital.

Tendo em vista a oportunidade de estudar e acompanhar o processo de implantação de estratégias de marketing digital em uma empresa incorporadora e construtora, o estágio curricular foi realizado nesta empresa, que teve por questão orientadora verificar de que forma as ferramentas de marketing digital podem auxiliar a empresa a se aproximar dos clientes?

Na tentativa de responder à questão orientadora, a implantação de ações de marketing digital pela empresa poderá tornar a mesma mais conhecida na cidade e na Região Norte do Rio Grande do Sul, além de melhorar a interação com os clientes e aumentar o número de pessoas interessadas pelos produtos e projetos imobiliários desenvolvidos pela incorporadora e construtora

Por isso, o objetivo geral desse estudo consiste em verificar quais ferramentas de marketing digital poderiam ser implementadas por uma empresa incorporadora e construtora localizada em Erechim-RS. Os objetivos específicos deste projeto são: a) Identificar quais atividades são desenvolvidas pela empresa incorporadora e construtora, além de apresentar a sua estrutura organizacional; b) Verificar quais as ações de marketing estão sendo realizadas pela empresa incorporadora e construtora; c) Descrever quais estratégias de marketing digital poderiam ser implementadas pela empresa incorporadora e construtora, a fim de melhorar o relacionamento com os clientes.

A justificativa para a realização deste estudo decorre de que no mercado atual, as empresas vêm enfrentando alguns desafios por conta das empresas concorrentes, mas principalmente pela falta de inovação em suas estratégias de comunicação e de divulgação de seus produtos e serviços nos meios digitais. Por isso, é importante que as empresas utilizem recursos mais assertivos, que maximizem a visibilidade da marca, as vendas e novos clientes.

Neste sentido, uma das possibilidades é explorar o marketing digital, que se tornou relevante para a decisão do consumidor, pois é deste mecanismo que será gerado todos os desejos e sensações que impulsionarão a comprar ou não determinado produto. Incluindo também o comportamento na pós-compra, pois este processo final é essencial e poderá fidelizar o consumidor a marca. Assim, “a realização de um marketing digital eficiente é fundamental para delimitar e impulsionar seguidores e consumidores” (Castro et al., 2015, p. 6).

2 MARKETING: EVOLUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Ao longo dos anos o marketing vem apresentando diferentes contextualizações que podem ser aplicadas nas organizações. Diante disso, Kotler (2003, p. 3) define marketing como sendo “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor para os outros”.

No entanto, para Gronross apud Crescitelli (2003, p. 33) o marketing procura estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com os consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas.

Logo, Las Casas (2007, p. 15) estabelece que o marketing é:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades

dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

O marketing busca satisfazer as necessidades dos consumidores a fim de ampliar o relacionamento com os mesmos. Kotler (2006) elucida que o marketing pode ser definido através de dois aspectos: o primeiro pelo lado social, cujo, é um processo pelo qual indivíduos e grupos realizam suas necessidades e desejos por meio da criação, da oferta e da livre troca de serviços e produtos de valor com outros; e o segundo pelo aspecto gerencial, que pode ser definido como a arte de vender produtos ou serviços. Portanto, a essência do marketing consiste no processo de desenvolvimento de trocas em que empresa e clientes participam de maneira voluntária de ações destinadas a beneficiar ambos.

Porém, com a diversificação dos meios de comunicação e o avanço tecnológico, novas estratégias e operações de marketing passaram a ser realizados constantemente. Dessa forma, o marketing pode ser classificado em quatro distintas fases conforme pode ser visualizado no quadro 1.

Quadro 1: Fases da evolução do Marketing

Fases	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
Foco	Produto	Clientes	Valores	Colaboração
Objetivo	Produto de vendas	Satisfazer e fidelizar o cliente	Fazer do mundo um lugar melhor	Envolver o cliente
Como as empresas veem o mercado	Comprador massivo com necessidades físicas	Consumidor inteligente com mente e coração	Ser humano completo com mente, coração e espírito	Ser humano social
Forças habilitadoras	Revolução industrial	Informação tecnológica	Tecnologia <i>New Waves</i>	Digitalização
Conceitos-chave do marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Corporativo, visão e valores	Colaboração
Gerentes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento corporativo e de produto	Valores	Gerar engajamento
Propostas de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual	Social
Interação com o consumidor	Transações de um para muitos	Relacionamento um para um	Colaboração de muitos para muitos	Híbrido

Fonte: Adaptado de Andrade (2019).

Pode-se visualizar como o marketing evoluiu, e trouxe diferentes conceitos. Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017) corroboram dizendo que no marketing 1.0 houve a grande mudança do marketing centrado no produto, já no 2.0, o marketing foi voltado para o consumidor, o 3.0 - transformou os consumidores em seres humanos, com mente, coração e espírito, e no marketing 4.0 acontece o aprofundamento e a ampliação do marketing centrado no ser humano para cobrir cada aspecto da jornada do cliente.

2.1 MARKETING DIGITAL

A diferenciação do marketing digital para o marketing tradicional, é o modo como a organização divulga sua imagem na internet. Por isso, Limeira (2010, p. 10) define marketing digital ou *e-marketing* como sendo “o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”.

A popularização da internet acabou por modificar a maneira como as empresas fazem marketing (Torres, 2009) principalmente pelo fato de o processo de comunicação não ser mais unilateral, como nas mídias tradicionais, mas sim um fluxo contínuo que flui para ambos os lados – receptor e transmissor – ao mesmo tempo.

Torres (2009) ainda destaca que o marketing digital é composto por sete ações estratégicas, sendo elas:

- Marketing de conteúdo: conteúdo publicado em um *website*, visando torná-lo visível na internet e atraente ao consumidor;
- Marketing nas mídias sociais: as mídias sociais são *websites* na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, interação social e o compartilhamento de informações em diferentes formatos;
- Marketing viral: envio de uma mensagem na internet de uma pessoa a outra, visando à transmissão de uma mensagem de marketing;
- *E-mail* marketing: as empresas adaptaram a velha mala-direta ao *e-mail* formando esse tipo de ação estratégica, procurando garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor;
- Publicidade *online*: iniciou-se a partir de banners publicados em *websites*, atualmente os banners ganharam animação, interação, som, vídeo e outros recursos.
- Pesquisa *online*: a pesquisa é à base da atividade de marketing, sendo que a pesquisa *online* pode ser apoiada por programas de computador, como os *spiders*.
- Monitoramento: é a ação estratégica que integra os resultados de todas as outras ações estratégicas, táticas e operacionais.

O marketing digital atrai os consumidores a partir dos conteúdos postados pelas organizações em suas mídias digitais. Existem estratégias que as organizações podem utilizar para atrair e fidelizar seus clientes, além das ações estratégicas citadas, o marketing digital possui a metodologia dos 8Ps, que Vaz (2011) descreve cada uma, como:

1. Pesquisa: através da pesquisa será definido sobre o público-alvo da empresa;
2. Planejamento: o planejamento de marketing digital passa por etapas, mesmo que seja para a produção de um ambiente digital para a empresa:
 - Análise da situação: onde estamos inseridos no mercado?
 - Objetivos: a meta de onde queremos chegar.
 - Estratégias: de que forma iremos conseguir alcançar nossos objetivos?
 - Táticas: detalhamento passo a passo, promovido por ações que levem a atingir as estratégias.
 - Plano de ação: quais são as atividades de rotina que iremos priorizar? Qual é o tempo para a realização de cada ação? Devemos indicar a frequência de cada uma (diária, semanal, mensal).
 - Controle: cada ação poderá ser monitorada em tempo real, o que nos faz obter resultados imediatos;

3. Produção: construção *website* de acordo com o que foi planejado;
4. Publicação: basicamente, a publicação é a disposição dos conteúdos no *website*;
5. Promoção: são as campanhas de promoção de marca;
6. Propagação: prioriza a divulgação da marca nas mídias sociais, com o objetivo de aumentar o tráfego e, conseqüentemente, a presença na *web*;
7. Personalização: abrange o marketing de relacionamento, optando por segmentar o mercado consumidor em nichos, caracterizando ações que contemplem as características de cada segmento;
8. Precisão: contempla a mensuração do tráfego e a análise das metas atingidas, o que resulta nos objetivos alcançados.

Desse modo, o planejamento para a implantação de um plano de marketing digital nas organizações deve ser voltado para a fidelização dos clientes, seguindo as metodologias apresentadas acima, dos 8Ps.

Ir ao encontro das necessidades do consumidor utilizando as mídias disponíveis para coleta de dados, pesquisa, segmentações permite identificar o que as pessoas estão buscando e com base nessas informações, planejamos e roteirizamos todo o nosso processo marketing digital.

Os 8Ps possibilitam que a empresa obtenha resultados sobre seus consumidores, na *web*, compreendendo que o mais importante é não perder de vista que o marketing digital deve ser integrado ao plano de marketing e de comunicação e ao planejamento estratégico da empresa. (Manfroi, 2013, p. 78).

Os elementos das estratégias dos 8Ps interagem-se entre si. Um depende do outro para que se consiga obter o melhor resultado. Os consumidores estão sempre conectados e ambos conversam entre eles por meio de redes sociais, aplicativos, etc. “Se a Internet é uma rede de pessoas, as empresas fazem parte dessa rede” (Vaz, 2011 p. 217). O modelo baseia-se em explorar de forma sinérgica as melhores ferramentas que a internet oferece hoje para o mercado com o objetivo de estruturar sistematicamente o que atualmente é feito de forma empírica e amadora pela maior parte das empresas.

3 METODOLOGIA

A organização objeto deste estudo foi uma empresa com sede no município de Erechim-RS, a mesma atua a 32 anos no ramo de projetos e execuções de loteamentos na cidade e Região Norte do Rio Grande do Sul. Com o avanço das tecnologias as empresas precisam buscar formas de se aproximarem dos seus consumidores, por isso, a organização objeto desse estudo foi escolhida pela mesma utilizar a muitos anos o marketing tradicional como estratégia mercadológica, com a modernização e o mercado consumidor cada vez mais competitivo, a implantação de um marketing digital se faz necessária a fim de auxiliar a empresa a se aproximar de seus clientes.

Para a realização do estudo utilizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva. Estas técnicas permitem ao pesquisador se aprimorar com o problema a ser investigado, tendo como principal finalidade aperfeiçoar suas ideias, e assim torná-las explícitas conforme enfatiza Gil (2007).

A abordagem adotada foi de natureza quali-quantitativa. Este tipo de pesquisa possibilita um cruzamento muito maior dos dados e o peso da pesquisa aumenta em conjunto com a validação de todas as informações, sendo elas qualitativas ou quantitativas. Malhotra (2005) afirma que a explicação é usada para garantir que a

composição da amostra seja a mesma das características de interesse do pesquisador, o mesmo menciona que os estudos descritivos definirão o comportamento de compra dos consumidores.

O tipo de pesquisa adotada neste trabalho, foi um estudo de caso, pelo mesmo ser mais adequado para a realização deste relatório de estágio, o que viabilizará analisar a organização como um todo. O estudo de caso, conforme Yin (2005), é uma maneira de fazer pesquisa em ciências sociais, que representa a estratégia de quando se colocam perguntas do tipo como e por que, em qualquer contexto da vida cotidiana.

Para alcançar o objetivo proposto nesse trabalho, foram necessários à utilização de procedimentos e instrumentos para a coleta de dados, estes provenientes de fontes primárias e secundárias. Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157): “Desde que se tenha tomado a decisão de realizar uma pesquisa, deve-se pensar na elaboração de um esquema que poderá ser ou não modificado e que facilite a sua viabilidade”. Pois a esquematização auxilia o pesquisador a atingir uma abordagem mais objetiva.

Os dados coletados por meio da observação participante, da entrevista semiestruturada e da pesquisa documental, foram apurados por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é entendida como um conjunto de técnicas de “análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2004, p. 41).

4 CARACTERIZAÇÃO DA INCORPORADORA E CONSTRUTORA

A incorporadora e construtora atua há 32 anos no mercado de projetos e execuções de loteamentos. Ela foi fundada no dia 01 de setembro de 1989, tendo sua sede no município de Erechim, no Norte do estado do Rio Grande do Sul. A organização já realizou obras em algumas cidades da região, como Passo Fundo, Barão de Cotegipe, Viadutos, Marcelino Ramos e Erechim. Até o presente momento a empresa projetou e construiu cerca de 111 loteamentos.

A empresa possui quatro sócios proprietários, no entanto apenas três deles trabalham dentro da empresa, gerenciando os departamentos: comercial e de projetos. Possui mais dois colaboradores, uma secretária e um projetista. Os projetos complementares como licenciamento ambiental, topografia, georeferenciamento, terraplenagem e a mão-de-obra para execução dos loteamentos é toda terceirizada.

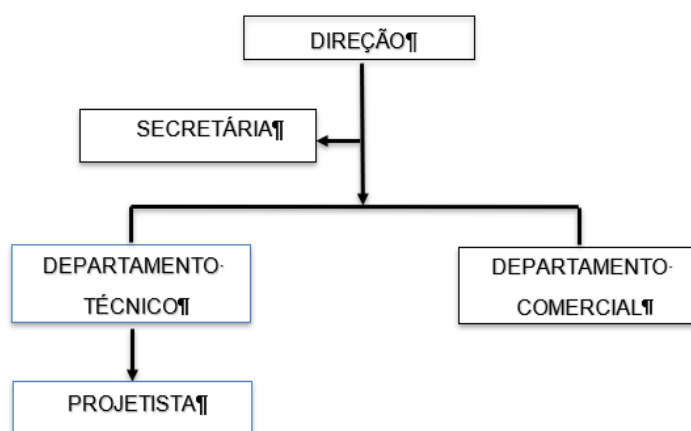
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A organização da empresa pode ser sucintamente definida como o agrupamento e a ordenação de atividades e recursos, com a pretensão de alcançar os objetivos e resultados estabelecidos (Oliveira, 1995). Esta ordenação de atividades e recursos citada por Oliveira, resume a necessidade que as empresas têm em possuir um organograma. O organograma é a representação gráfica de como as camadas de funcionários, setores e funções estão definidas hierarquicamente dentro da empresa. Os tipos mais comuns de estruturas organizacionais são: os modelos de estrutura funcional, o modelo divisional, o modelo matricial, o modelo de organização por projetos e o modelo de estrutura celular.

Na organização objeto de estudo, o organograma está representado abaixo (Figura 1) que se refere ao tipo linear-funcional. Segundo Chiavenato (2004) este tipo de organograma representa a combinação da organização do tipo linear e funcional

(linha-*staff*). Este formado exemplifica os setores existentes na empresa, evidenciando sua hierarquia, desde a direção até suas departamentalizações.

Figura 1: Organograma da incorporadora e construtora



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Observando o organograma da organização, evidencia-se que a mesma possui um diretor, que é o administrador/sócio fundador, ao qual todos se reportam, no entanto, as decisões são tomadas em conjunto aos demais sócios. A empresa possui uma secretária (*staff*) ao qual faz o assessoramento a todos os gestores e demais colaboradores. As principais funções realizadas pela mesma são: atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, relatórios, orçamentos, elaboração de relatórios, levantamento de dados, elaboração de contratos, geração de boletos, entre outros. Toda parte de assessoramento jurídico e contábil é terceirizada.

Nos departamentos técnico e comercial, cada um possui um sócio que gerencia o setor. Dentro do setor técnico são feitos todos os levantamentos de dados de cada loteamento, são gerados os memoriais descritos, discriminativos, plantas de lotes, arruamentos, esgotos cloacal e pluvial, e também é onde são executados os acompanhamentos e encaminhamentos dos projetos, verificações de cumprimentos das obrigações e execuções de infraestruturas dos loteamentos. O departamento possui um projetista que auxilia em todos os processos necessários, desde a elaboração dos projetos até a execução e acompanhamento dos loteamentos.

No setor comercial, é onde são realizadas as vendas dos lotes, a construção dos acordos e elaboração dos contratos, valores de comissões, estipulação da tabela de preços, explicações quanto as modalidades de pagamentos e de financiamentos, podendo ser eles à vista, bancário ou próprio. A elaboração de acordos, contratos e todo assessoramento necessário aos clientes é feita pelo gestor responsável pelo setor.

A empresa também possui em seu quadro funcional dois colaboradores, que auxiliam os gestores da empresa. Todos os colaboradores e demais sócios se reportam ao administrador/sócio que é responsável por todos os departamentos da organização. Dentro dos setores de projetos e comercial, dois sócios são responsáveis pela gestão, um em cada setor, no entanto suas ações sempre passam pela aprovação do administrador/sócio.

Uma colaboradora da empresa é a secretária que possui a função de auxiliar todos os setores da organização dando assistência administrativa, bem como a geração de boletos mensais, elaboração de contratos, compras de materiais de escritório, compras de materiais de limpeza, serviços bancários, planilhas, elaboração e

fechamento de contabilidade, acompanhamento de protocolos na municipalidade, atendimento ao público em geral, preparação de inventário anual e também auxilia em serviços pessoais dos gestores.

O outro colaborador é o projetista, que responde diretamente a técnica responsável pelo setor de projetos da empresa. O mesmo auxilia na elaboração dos projetos, memoriais descritivos, discriminativos dos lotes, plantas urbanísticas, memoriais e plantas de esgoto cloacal, memoriais e plantas de esgoto pluvial, planta planialtimétrica, e todos os documentos necessários para a elaboração de um projeto e execução de loteamento.

4.2 SETORIZAÇÃO DA INCORPORADORA E CONSTRUTORA

A empresa incorporadora e construtora possui um setor específico de projetos e outro comercial. O setor comercial possui a responsabilidade de elaborar os acordos e contratos para futura execução de um loteamento, além de realizar as vendas dos lotes, definir os valores de comissões a serem pagas aos corretores parceiros em cada empreendimento, organizar a tabela de preços e apresentar as modalidades de pagamentos e de financiamentos.

No setor de projetos são executadas todas as etapas relativas a implementação dos projetos que envolvem laudos e licenças para a execução de um empreendimento.

Uma nova obra inicia com a realização do levantamento planialtimétrico, que é realizado por topógrafo terceirizado. Este profissional realiza a análise dados de campo, como altitude, latitude, longitude, faz o mapeamento de níveis, realiza medições, elabora e atualiza mapas e plantas. Nesta etapa também são necessários realizar estudos de solo, quando um geólogo realiza um estudo sobre as rochas, solo, aquíferos, águas superficiais, zonas de perigo de deslizamento e o relevo de uma determinada área. Este laudo geológico serve para que a instalação de um empreendimento na área, respeite as limitações do terreno e não coloque em risco nem o empreendimento nem o meio ambiente. Concluído o levantamento topográfico e o laudo geológico, um biólogo elabora as autorizações necessárias para encaminhar os licenciamentos ambientais e assim conseguir as liberações para a execução do empreendimento.

Conclusas estas etapas, o loteamento pode ser projetado, por meio de plantas, memoriais, discriminativos, arruamentos, sistema cloacal e pluvial, ruas, áreas verdes, espaços de lazer e equipamentos públicos, para assim conseguir um maior aproveitamento da área para a projeção dos terrenos.

Os projetos elaborados são enviados para análise junto a municipalidade. Neste momento, o órgão público confere a documentação apresentada e libera o empreendimento para encaminhar a aprovação das plantas do sistema abastecimento de água que é fornecida pela Corsan, e de luz que é analisada pela RGE.

Com todas as licenças e projetos aprovados, é possível fazer o registro do empreendimento e assim executar a obra. Abaixo são apresentadas imagens relativas ao início, meio e fim da execução de um empreendimento. Na figura 2 é apresentada a etapa de arruamento.

Figura 2: Ruas sendo abertas em um loteamento



Fonte: Imagem cedida pela empresa (2021).

Na imagem é possível observar as ruas de um loteamento sendo abertas para posterior implantação da infraestrutura. O serviço de terraplanagem é todo terceirizado com empresas parceiras.

Na figura 3, pode-se verificar a instalação do calçamento de um empreendimento, a mão de obra é toda terceirizada.

Figura 3: Vista do calçamento sendo executado

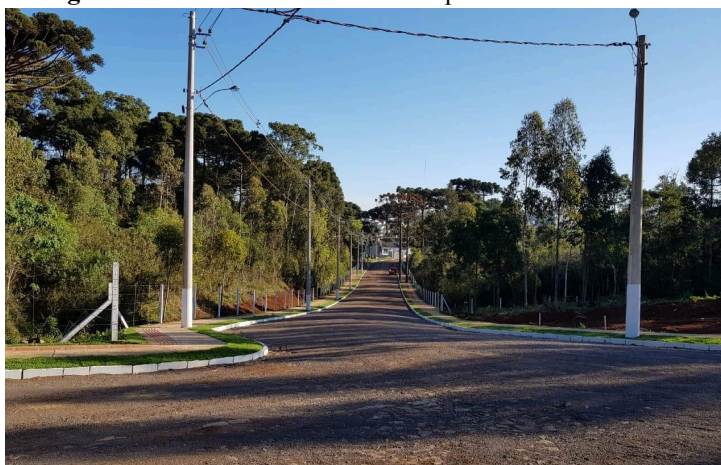


Fonte: Imagem cedida pela empresa (2021).

E, por fim, a figura 4, ilustra uma das ruas dos empreendimentos construídos pela empresa incorporadora e construtora. Na imagem constata-se a infraestrutura completa de arruamentos, calçamentos, iluminação pública, áreas verdes cercadas, arborização urbana, execução de calçadas e a plantação de grama ao longo dos passeios em frente a todos os lotes. Além disso, ao final desta etapa é solicitada a municipalidade

a entrega final do empreendimento, quando são realizadas vistorias pelos órgãos competentes para posterior entrega de termo definitivo de conclusão de obra do loteamento.

Figura 4: Vista de infraestrutura completa de um loteamento



Fonte: Imagem cedida pela organização (2021).

4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELA INCORPORADORA E CONSTRUTORA

Nesta seção serão apresentados os resultados específicos, obtidos pela observação participante na empresa incorporadora e construtora, para isso, foram observadas quais ações de marketing são desenvolvidas pela organização.

Inicialmente serão apresentadas as etapas de marketing utilizadas pela empresa, descrição das etapas dos empreendimentos e a distribuição de tarefas, posteriormente, serão analisadas as limitações existentes na escolha de apenas o marketing tradicional como ferramenta de apresentação da empresa.

4.3.1 Descrição do marketing utilizado pela empresa

A empresa incorporadora e construtora utiliza o marketing tradicional como ferramenta e estratégia mercadológica para divulgar os seus produtos e contato com os seus clientes. A empresa possui parcerias com outras imobiliárias da cidade de Erechim-RS para a venda dos terrenos.

A primeira etapa de divulgação de terrenos ocorre quando o edital de loteamento é divulgado no jornal local da cidade no período de três dias corridos, isso ocorre por ser uma exigência do Registro de Imóveis para posterior registro do empreendimento.

A segunda etapa ocorre posterior ao registro, quando o empreendimento começa a ganhar os arruamentos. Os clientes verificam a movimentação do maquinário para terraplanagem e assim visualizam que no local futuramente terá um novo empreendimento. Para facilitar o acesso aos clientes e também aos órgãos públicos, em todas as obras da empresa, em um ponto estratégico e de fácil visualização escolhido pela construtora é colocado uma placa com todas as informações da obra em execução, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5: Imagem de placa contendo informações sobre o empreendimento



Fonte: Imagem cedida pela organização (2021).

Na placa, é possível identificar o nome do empreendimento, o número das licenças ambientais como Licença Prévia (LP), Licença de Instalação (LI) e do Alvará de Supressão Vegetal fornecidas pelos órgãos públicos municipais após projeto e aprovação do loteamento. As placas são elaboradas por uma empresa prestadora desse serviço.

Os dados apresentados pelo empreendimento nas placas não são uma obrigatoriedade municipal, mas sim uma estratégia escolhida pela organização, visando apresentar e facilitar aos clientes o acesso aos dados sobre o loteamento. De todo modo, isto também tem permitido que os órgãos públicos realizem as vistorias ao longo da execução do empreendimento.

A empresa incorporadora e construtora também utiliza como marketing tradicional após a conclusão das obras, a colocação de placas contendo o nome da empresa, do loteamento, o telefone para contato e um mapa total do loteamento, para assim os clientes conseguirem se localizar e verificar onde estão inseridos os lotes e quadras.

Outra etapa de divulgação ocorre com as parcerias feitas com as imobiliárias das cidades onde os empreendimentos estão sendo executados. As imobiliárias parceiras acabam divulgando fotos do empreendimento, metragens dos terrenos, valores e as diferentes formas para aquisição dos terrenos. Com isso a empresa incorporadora e construtora tem seus produtos divulgados nas plataformas digitais e não possui custos diretos para promover essa divulgação. Enfatiza-se também que esta ação não é uma exigência da construtora para a divulgação dos seus produtos em nenhuma plataforma digital, porém cada imobiliária pode escolher a melhor forma para fazer a publicidade dos terrenos disponíveis.

A construtora enfatiza que a instalação de placas nos loteamentos tem sido uma das principais estratégias para promover a divulgação dos terrenos. Pois, na visão dos proprietários, as placas de divulgação no loteamento acabam despertando o interesse das pessoas, e isso tem motivado elas a procurarem o escritório da empresa para buscarem maiores informações sobre o empreendimento.

Na visita à empresa, os clientes possuem acesso as plantas urbanísticas, metragens dos lotes, arruamentos e tabela de preço para cada terreno. Também é realizada uma visita *in loco* nos loteamentos para conhecer os terrenos antes da efetivação da compra.

4.4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Durante a realização do estágio foram observadas algumas limitações no que se referem as estratégias de marketing adotadas pela empresa. Evidencia-se que as mídias sociais digitais possuem um potencial para impulsionar o relacionamento dos clientes com a empresa incorporadora e construtora.

A principal dificuldade observada refere-se a falta de alguma plataforma digital própria da organização. Como a empresa tem uma parceria com outras imobiliárias, as mesmas acabam fazendo a divulgação em seus *websites* ou aplicativos de relacionamento ou mensagens, dos produtos que a empresa possui em execução. Desse modo, constata-se que isso não gera despesas a empresa, o que pode ser um dos motivos pelo qual a empresa não divulga seus projetos em nenhuma mídia digital.

Atualmente, evidencia-se que as mídias sociais podem proporcionar para as empresas engajamento e interação com os seus consumidores e potenciais clientes. Não é apenas uma questão de estar presente, mas sim de desenvolver meios e principalmente motivos que chamem a atenção e criem expectativas para atender e satisfazer as necessidades dos usuários, que são os responsáveis por trazer resultados significativos para as empresas.

A organização não possui *website*, aplicativo de relacionamento ou de mensagens próprio, e isso pode gerar dificuldade no acesso dos clientes aos produtos ofertados. Outro fator que deve ser levado em consideração quanto as limitações ao acesso facilitado aos produtos, é que se a empresa tivesse um *website* divulgando os seus produtos, a mesma conseguiria com que os seus clientes ficassem sabendo com maior facilidade dos empreendimentos que estão sendo executados ou que serão projetados no futuro.

As empresas precisam cada vez mais estar próximas aos seus clientes ou de seus possíveis clientes, antes a comunicação organizacional era centrada no interesse da organização, agora passa a atender os interesses dos consumidores e isso vem sendo encarado como um desafio. Pois a afirmativa de que o cliente sempre tem razão já não é mais tão válida, e nos dias atuais, ele também tem acesso à informação rápida e fácil através de diversas plataformas digitais.

Dessa forma, infere-se que as limitações encontradas na área de marketing da empresa demonstram que a mesma utiliza das mesmas ferramentas a anos para fomentar suas vendas, o que tem dado certo até o momento. No entanto, as plataformas digitais estão cada dia mais presentes no cotidiano das pessoas, o que torna necessário oferecer maior atenção e talvez modificar a maneira de ofertas os seus produtos. Assim sendo, os estudos de ferramentas do marketing digital estão sendo considerados de grande importância no auxílio para melhorar o relacionamento das organizações com seus consumidores.

4.5 MELHORIAS PROPOSTAS PARA A INCORPORADORA E CONSTRUTORA

Visando contribuir, no sentido desenvolver ações de marketing digital para a organização no quesito de implantação de algum canal de mídia social, foram elaboradas propostas para os gestores da empresa.

Dentre as implicações de melhoria de relacionamento, existem diversas ferramentas do marketing digital que são capazes de auxiliar as organizações na sua interação e aproximação dos seus clientes.

Na visão de Kotler (2009) o marketing digital apresenta pelos menos cinco grandes vantagens competitivas em relação ao marketing *off-line*. A primeira diz que tanto as pequenas como as grandes empresas podem enfrentar seus custos; segundo que não há limite real de espaço para propaganda, com contraste com a mídias tradicionais; em terceiro que o acesso e a recuperação das informações são rápidos; no quarto ele diz que as informações ficam disponíveis para o mundo todo; e quinto que as negociações podem ser feitas com privacidade e rapidez.

Como proposta para a empresa, acredita-se que criar um *website*, ou algum aplicativo de relacionamento ou de mensagens, trará diversos benefícios para a organização. Se o objetivo é a interação e aproximação dos clientes, atualmente o marketing digital é uma excelente ferramenta dentro dessa busca por aproximação com os seus consumidores. Para conseguir alcançar as vantagens competitivas almejadas pela empresa, sugere-se a aplicação da metodologia dos 8Ps, criada por Vaz (2011) que aborda todas as etapas fundamentais para a realização do marketing digital, sendo eles:

- 1º P, de Pesquisa. Neste passo deve-se buscar analisar os hábitos de pesquisa nos buscadores mediante a definição, do empreendimento e do perfil do público-alvo. São verificados hábitos de como esse público se comporta na *web*, quais suas preferências, quais palavras-chaves são mais utilizadas nos mecanismos de busca e ao mesmo tempo estão relacionadas ao empreendimento e aos atrativos da região, etc.

- 2º P, de Projeto. Nesta etapa são usadas as informações levantadas anteriormente, e assim definindo o público-alvo criar uma estratégia de marketing digital, incluindo a criação de *website* otimizado com as palavras-chaves, nome de domínio, formato das páginas, dentro outras iniciativas.

- 3º P, de Produção. É colocado em prática o planejamento com a execução do projeto de marketing digital envolvendo a construção do *website* mediante a arquitetura da informação prevista.

- 4º P, de Publicação. Nesta etapa é colocado no ar todo o material produzido e assim inicia-se a estratégia que visa gerar uma imagem de credibilidade da empresa junto aos clientes.

- 5º P, de Produção. Envolve a criação de campanhas com links patrocinados, envio de e-mail com publicidades, entre outros.

- 6º P, de Propagação. Esta etapa envolve todo o trabalho em redes sociais, fóruns, blogs e afins.

- 7º P, de Personificação. Trabalha com os clientes que a empresa já tem, utilizando os recursos de e-mail e das redes sociais para a fidelização e divulgação de promoções e inovações em empreendimentos.

Por fim, o 8º P, de Precisão, é a etapa de mensuração dos resultados, quando se faz uso de ferramentas disponíveis no próprio site e na internet, que são capazes de mostrar o que foi atingido na campanha de marketing digital e assim fornecer dados importantes para as próximas ações da empresa.

As empresas que desejam possuir vantagens competitivas, precisam investir e inovar. Nesse sentido, o mais importante é aparecer para o público-alvo, e isso vale tanto para uma empresa física como virtual. O investimento em publicidade é a solução consolidada que traz retorno. Por isso, sugere-se investimentos pela empresa na criação

de mídias digitais, para conseguir a aproximação do seu público e assim garantir a interação com os seus clientes

De posse destas informações criou-se um plano de ação para a implantação da melhoria proposta, utilizando-se a ferramenta 5W2H De acordo com Silva (2014), o principal objetivo dessa ferramenta é instaurar na empresa um processo de análise das atividades que serão executadas. Com o auxílio dessas análises será possível dar maior visibilidade a todas as ações e poder encontrar as falhas, que afetam constantemente o início, o andamento e a finalização de cada processo.

Desta forma, o quadro 2 abaixo apresenta o plano de ação, para a empresa incorporadora e construtora, seguindo a metodologia 5W e 2H.

Quadro 2: Plano de ação

Proposta: implantação de um <i>website</i> para a empresa	
O que?	Sugestão para a criação de um <i>website</i> ou aplicativo para a empresa;
Quem?	Empresa de publicidade a ser contratada;
Onde?	Na empresa;
Por quê?	Para aumentar a interação e aproximação com os clientes;
Quando?	Novembro/2021;
Como?	Contratação de agência de publicidade;
Quanto?	Criação do <i>website</i> no valor de R\$ 7.000,00;

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

De acordo com o quadro apresentado acima, a explanação do plano de ação para a empresa ocorreu no mês de Novembro/2021, onde os gestores prontamente escutaram as sugestões apresentadas acerca da implantação de um *website* ou aplicativo, que por meio de ferramentas do marketing digital podem ser implementadas e assim gerarem engajamento e interação com os clientes da organização.

Infere-se, por fim, que a proposta sugerida aos gestores da organização foi ouvida e elogiada, quando declararam que as sugestões serão levadas em consideração. Pois, esta estratégia apresentada a empresa procura interagir e se aproximar dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório de estágio se propôs a verificar quais ferramentas de marketing digital poderiam ser implementadas por uma empresa incorporadora e construtora na cidade de Erechim-RS.

Desse modo, identificou-se que a empresa atua há 32 anos na cidade de Erechim e região do Norte do Rio Grande Sul na execução de loteamentos, e possui quatro sócios. Na estrutura organizacional da empresa algumas atividades são terceirizadas como a mão de obra para execução dos loteamentos, a terraplanagem, a topografia, o georeferenciamento e o licenciamento ambiental. Além disso, a empresa conta com a colaboração de um projetista e uma secretária.

No que se referem as ações de marketing utilizadas pela empresa, constatou-se que a mesma faz uso do marketing tradicional como ferramenta de comunicação e aproximação dos seus clientes. Através de placas indicativas que são alocadas nos loteamentos, facilitando assim a visualização das licenças ambientais, bem como, placas indicando a planta do loteamento com os lotes, arruamentos, nomenclatura da empresa e telefone para contato.

Como base neste diagnóstico, evidenciou-se que a mesma não faz a divulgação de seus produtos em nenhum canal ou plataforma digital própria da empresa, para assim ter uma maior aproximação do seu público-alvo. Por isso, foi sugerida a criação de um

website com a finalidade de aumentar suas vendas e de se aproximar dos seus clientes. Pois, o marketing digital tem se mostrado como uma ferramenta que gera resultados significativos para as empresas que já fazem o uso.

Para complementar este estudo, sugere-se que futuramente sejam realizadas novas pesquisas para verificar de modo efetivo quais foram os resultados obtidos, em relação a divulgação dos projetos imobiliários, novos clientes, retorno financeiro e crescimento da empresa.

Por fim, pontua-se que a realização deste estágio foi um importante instrumento de aprendizagem. Infere-se também, que o estudo gerou conhecimento de forma prática, trouxe uma outra visão acerca das ferramentas do marketing, além disso, oportunizou a universidade mostrar a importância da formação acadêmica para promover o desenvolvimento das instituições e auxiliar as organizações na melhoria de seus processos e na aproximação com seus clientes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Bianca. **As 4 Fases do Marketing**. 2019. Disponível em: <http://abmarketing.pt/2019/04/18/as-4-fases-do-marketing/>. Acesso em: 01 jun. 2021

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões**. 2020. Disponível em:

<https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acesso em: 02 jun. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

CASTRO, Nalita S. *et al.* **A influência do marketing digital sobre a escolha dos consumidores**. In. Otimização de Recursos e Desenvolvimento. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/34622403.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. In: A Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2003, v. 1.

CATALANI, Luciane. *et al.* **E-commerce**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORTAT, Ana Paula. **Redes sociais**: vamos sair do blá blá blá. Meio & Mensagem. São Paulo, n.37, p. 18-24, jul. 2010.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento**: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042009-175454/pt-br.php>. Acesso em: 21 maio 2021.

FURLAN, Bruna; MARINHO, Bruno. **Redes sociais corporativas**. Instituto Desenvolve TI: cursos para capacitação digital. 2021. Disponível em: www.institutodesenvolveti.org. Acesso em: 05 jun. 2021.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GROSMAN, Roberto. **O Facebook vai dominar a web**. Meio & Mensagem. São Paulo, n.7, p.37 a 40, 2010.

INTEGRAÇÃO DIGITAL. **Crescimento do Marketing Digital no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.integracaodigital.com.br/blog/2018/11/08/crescimento-do-marketing-digital-no-brasil/>. Acesso em: 09 jun. 2021.

KOTLER, Philip; ARSMTRONG Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MANFROI, Luciana. **Marketing digital**. Palhoça: Unisul Virtual, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 157 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

SHIMP, Terence A. **A Propaganda e Promoção**: aspectos complementares da comunicação. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Allan Elias. **Administração da produção focada em *Just In Time* e melhoria contínua**. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 11, n. 2, p.45-57, 2014.

SIMPLES ADS. **Entenda o motivo do crescimento do marketing digital na pandemia**. 2020. Disponível em: <https://simpleads.com.br/crescimento-do-marketing-digital-na-pandemia/>. Acesso em: 04 jun. 2021.

SOUZA, Ivan de. **O que disse o cenário de tendências de conteúdo em 2019**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/cenario-tendencias-conteudo/>. Acesso em: 05 jun. 2021.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais**: cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M. Books, 2010.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

TUCUNDUVA, Rodrigo. **24 Estratégias de Marketing Digital para aplicar em sua empresa**. 2021. Disponível em: <https://blog.lahar.com.br/marketing-digital/estrategias-de-marketing-digital/>. Acesso em: 09 jun. 2021.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8Ps do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GESTÃO DE CUSTOS EM EMPREENDIMENTOS FAMILIARES

Eliziane Franceschi¹, Cibele Lúcia Bombardelli², Silvia Santin Bordin³, Zenicleia Angelita Deggerone^{4*}

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

² *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

³ *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

^{4*} *Docente Orientadora. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS. E-mail: zenicleia-deggerone@uergs.edu.br*

RESUMO – O presente estudo teve como objetivo identificar os custos de produção dos principais produtos fabricados por uma padaria e confeitaria localizada no município de São Valentim – RS, bem como propor uma análise e um plano de gestão. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório descritivo, com abordagem quali-quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso. Foram analisados os custos fixos e variáveis, totalizando R\$ 886,87 mensais, considerando a produção média de 70 kg de três produtos representativos. Verificou-se que o ponto de equilíbrio contábil correspondeu a 9 kg de bolacha de milho, 17 kg de bolacha de manteiga e 6 kg de gostoli duplo, enquanto o ponto de equilíbrio econômico apresentou valores de 18 kg, 17,5 kg e 6 kg, respectivamente. Constatou-se que, apesar de todos os itens apresentarem margem de contribuição positiva, não alcançaram a lucratividade desejada pelos gestores, fixada em 33% do faturamento. A empresa, atualmente, não realiza cálculos detalhados de custos ou formação de preços, utilizando apenas uma porcentagem sobre as matérias-primas. Diante dos resultados, recomenda-se a adoção de métodos formais de apuração de custos e precificação, como o Mark-up, ajustados à realidade de mercado. Como limitações, destacam-se a não análise de todos os itens do portfólio e a ausência de acompanhamento integral do processo produtivo. Os resultados apontam a necessidade de melhorias na gestão de custos e preços, contribuindo para maior competitividade e suporte à tomada de decisão.

Palavras-chave: panificadora; custos de produção; ponto de equilíbrio; precificação.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo Coronavírus (COVID-19) trouxe desafios para as empresas familiares e também para os pequenos negócios. Dados coletados pelo serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas - SEBRAE (2020) revelam que a pandemia afetou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil e outras 10,1 milhões tiveram que interromper suas atividades temporariamente, provocando impactos para a economia do país.

A necessidade de isolamento social e a paralisação temporária de algumas atividades econômicas em consequência de todo o contexto pandêmico trouxeram a redução do consumo de bens e serviços e a diminuição do poder de compra, e consequentemente, a redução do faturamento. Muitas empresas tiveram que demitir seus colaboradores ou reduzir a carga horária de trabalho, fazendo com que os mesmos

passassem mais tempo em casa, podendo produzir seus próprios alimentos, economizando seu dinheiro e ocupando seu tempo.

Neste cenário incerto, as atividades relacionadas ao empreendedorismo são diretamente dependentes de variáveis geopolíticas que extrapolam o domínio do empreendedor. Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot (2016) afirmam que os fatores econômicos, por exemplo, estão entre os mais relevantes e de grande impacto no funcionamento dos micros e pequenos negócios (MPEs).

Por sua vez, Dalongaro et al. (2014), enfatizam que as MPEs possuem suas especificidades organizacionais, contextuais, estratégicas e, principalmente, diretivas que as tornam singulares em vários aspectos, como por exemplo, a administração não profissional, gestão informal, insuficiência de recursos, falta de controles de custos, dentre outras problemáticas.

Por isso, em momentos de crise como este vivenciado pelas micro e pequenas empresas, Mc Connell e Drennan (2006) afirmam que empresas preparadas para momentos de crise, com práticas e políticas incorporadas em seu modelo de gestão, têm maiores chances de serem menos afetadas e garantem sobrevivência no longo prazo.

Dessa forma, a adoção de ferramentas de gestão para MPEs se torna importante porque elas propiciam a avaliação de desempenho no controle da gestão, da aplicação de recursos no processo produtivo, na geração de lucros, na organização da empresa, na centralização de controle de gastos e na melhoria da composição do preço de venda dos produtos.

Tendo em vista a importância da adoção de ferramentas de gestão para enfrentar momentos de crise, o estágio curricular foi realizado em uma empresa familiar do segmento alimentício, localizada no município de São Valentim-RS. Esta empresa atua há 5 anos no mercado produzindo mais de 40 tipos de produtos no ramo de panificados e comercializa semanalmente cerca de 200 kg de produção. Por conta da crise causada pela Covid-19, a padaria e confeitaria vem enfrentando alguns desafios no que se refere ao aumento dos custos de produção, por conta da elevação dos preços dos insumos utilizados no processo produtivo.

Do ponto de vista administrativo, a falta de um método adequado para realizar a gestão dos custos de produção e a formação do preço de venda tem levado os gestores do empreendimento a procurar alternativas administrativas para melhorar o fluxo de caixa financeiro da padaria e da confeitaria. Por conta desta problemática, a questão orientadora foi: como a gestão de custos pode auxiliar os gestores da padaria e confeitaria a identificar os custos de produção e formular um preço de venda adequado a seus produtos?

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar os custos de produção dos principais produtos fabricados, propor uma análise e um plano de gestão da padaria e confeitaria localizada em São Valentin – RS.

E os objetivos específicos buscam: a) Caracterizar as atividades da unidade de produção, além de apresentar a sua estrutura organizacional desenvolvidas pela padaria e confeitaria; b) Elaborar os custos fixos e variáveis dos principais produtos comercializados (bolachas de milho, bolacha de manteiga, gostoli duplo) pela empresa familiar; c) Realizar a análise do ponto de equilíbrio econômico e contábil dos produtos analisados; d) Auxiliar os gestores na formulação do preço de venda dos produtos comercializados e) Propor um plano de gestão de custos para a empresa, a fim de auxiliar na gestão do empreendimento familiar.

A justificativa da realização deste estudo se faz por meio de dois condicionantes, que estão relacionados à importância social do tema para desenvolvimento de pequenas

e médias empresas e também acadêmica pela geração de novos conhecimentos aplicados à gestão de custos.

Do ponto de vista social, as informações geradas a partir da realização deste estudo poderão auxiliar os gestores a desenvolver estratégias visando aumentar a margem de lucro e a participação no mercado. Além disso, poderão evitar prejuízos causados por uma precificação equivocada, descontinuar produtos que eventualmente não atingem a margem esperada ou estejam apresentando prejuízo.

E, por último, também é plausível porque proporciona uma oportunidade acadêmica para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante a graduação na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS. Com a realização deste estudo, além de verificar os custos de produção, os proprietários também podem exercer o controle financeiro de seus empreendimentos. Portanto, por meio da análise de informações específicas e reais, a aplicação desta pesquisa tornará a tomada de decisão mais segura.

2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS

Para potencializar o resultado financeiro da empresa, uma das ferramentas que os gestores podem utilizar é a administração dos custos, que permite identificar se a venda de um produto a determinado preço é rentável e, se não for, se é possível reduzir os custos de produção a fim de tornar a venda lucrativa para a organização (Martins, 2010).

Segundo Martins (2003), custos são gastos correspondentes a um bem ou serviço empregados para a produção de outro bem ou serviço. Conforme Hendriksen e Breda (2001, p. 235), o custo “é medido pelo valor corrente dos recursos econômicos consumidos ou a serem consumidos na obtenção dos bens e serviços a serem utilizados nas operações – ou seja, trata-se de valor de troca”.

Os custos podem ser definidos, segundo Bruni e Famá (2011, p.19), “como medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos”. Dessa forma quanto menores forem os custos maior será a possibilidade de a empresa obter lucro.

A gestão de custos proporciona informações para a definição de preços de venda, alteração da linha de produtos, e estabelece limites de custos diretos e indiretos, auxiliando na tomada de decisão e obtendo uma importante estratégia para diferenciar-se no mercado (Santos, Marion e Segatti, 2009).

Martins (2008) destaca que para as organizações sobreviverem em mercados cada vez mais competitivos, necessitam alcançar altos níveis de eficiência, qualidade e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos, reforçando a gestão dos custos como uma ferramenta essencial para auxiliar na administração do empreendimento.

2.1 NOMENCLATURAS APLICADAS À APURAÇÃO DE CUSTOS

A gestão de custos torna-se uma ferramenta essencial, mas que necessita ser utilizada de forma correta a partir da apropriação correta dos custos (Martins, 2010). Os conceitos de custos apresentados e que serão utilizados no decorrer deste projeto são, normalmente, utilizados na contabilidade geral, o que torna relevante a exposição. Serão contextualizadas as definições de custos fixos, custos variáveis, despesas, depreciação e ponto de equilíbrio.

Custos fixos: conforme Leone e Leone (2010), são custos que não variam com o aumento ou diminuição da atividade escolhida como base. Um exemplo, segundo

Martins (2010), é o aluguel da fábrica, uma vez que seu valor permanece igual, mesmo que a produção aumente ou diminua. Muitas vezes os custos fixos são denominados de custos da estrutura, pois, segundo Souza e Clemente (2011), independem do nível de atividade, mas são necessários para manter a empresa.

Depreciação: A depreciação, conforme conceitua Schier (2006, p. 40), é a “perda de valor de um bem em função do desgaste pelo uso, pela ação do tempo e pela obsolescência”. Ou seja, é uma perda de valor do bem devido ao seu uso. Esse valor pode ser calculado, segundo Guerra (2010), basicamente por três métodos: o método da linha reta, método dos saldos decrescentes e método das unidades produzidas, sendo que cabe aos gestores identificar o método mais adequado à empresa e ao bem depreciado.

Custos variáveis: Os custos variáveis, segundo Souza e Clemente (2011, p. 29), “são todos os custos que variam proporcionalmente ao nível de atividade”. Martins (2010) afirma que normalmente estão ligados com a quantidade produzida, podendo-se destacar os materiais diretos, pois quanto maior a produção maior será o seu custo.

A diferenciação entre custo direto e custo variável, segundo Padoveze (2010), é que o valor do custo variável sempre acompanha a proporção da atividade escolhida como base. Já o custo direto, é aquele em que a quantidade consumida pode ser medida de acordo com essa atividade.

Despesas: A despesa, conforme conceitua Martins (2010, p. 25), é todo “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas” ou ainda, segundo o autor, é aquilo que reduz o patrimônio líquido, representando um sacrifício na busca pela receita. Todos os produtos que são vendidos pela empresa provocam algum tipo de despesa, que, segundo Padoveze (2010), são gastos relacionados com a área administrativa e comercial.

Ponto de equilíbrio: A análise custo-volume-lucro (CVL) é iniciada pela determinação do ponto de equilíbrio ou ponto de ruptura, que evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto (Padoveze, 2010).

Margem de Contribuição unitária: A margem de contribuição (MC) refere-se à diferença entre o preço de venda de uma unidade e os seus custos e despesas variáveis. O cálculo da margem de contribuição é fundamental para compreender a viabilidade e situação financeira do empreendimento, e possibilita encontrar o ponto de equilíbrio.

2.2 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

A precificação é uma atividade de gestão e marketing, preocupada com a colocação de preços para novos produtos e o ajuste de preços para produtos existentes. A precificação faz parte do composto mercadológico e, do ponto de vista do consumidor, é elemento inseparável do produto (bem ou serviço). É por intermédio dessa relação que o consumidor pode avaliar a relação custo benefício ou, em outros termos, sua possibilidade de extrair valor do dinheiro aplicado.

Em geral, são adotados pelas empresas quatro métodos para a formação de preços: (i) método com base no custo da mercadoria; (ii) método com base nas decisões de empresas concorrentes; (iii) método com base nas características do mercado; (iv) método misto (combinação de custos, concorrência e características do mercado).

O primeiro método é o mais comum na prática empresarial e consiste em adicionar uma margem fixa a um custo base, conhecida como *mark up*. O segundo método é o baseado nas decisões das empresas concorrentes, problemático por não se

saber se a concorrência opera com ou sem lucro (Bruni; Famá, 2004). Assim, simplesmente adotar o preço igual ou inferior pode comprometer a lucratividade da empresa. O terceiro método consiste num conhecimento profundo do mercado e estabelecer preços de acordo com o nicho de mercado que se quer atingir. E o quarto método é o misto, justamente por englobar a combinação dos diversos fatores (Wernke, 2005).

2.2.1 Taxa de Marcação (Mark Up)

Ao definir o Mark Up no comércio, é preciso saber identificar alguns conceitos tais como: custo é o valor relacionado à compra da mercadoria. As despesas divide-se em fixas e variáveis, que são os gastos necessários para o funcionamento da empresa, nas áreas administrativas (aluguel, energia, funcionários...), financeiras (juros, tarifas...) e de vendas (propagandas, brindes, comissões...).

Segundo Wernke (2010), “a taxa de marcação, também conhecida por mark-up, é um índice aplicado sobre o custo de compra da mercadoria para formação do preço de venda respectivo. No cálculo do *Mark up* podem ser inseridos todos os itens que se deseja cobrar no preço de venda da mercadoria, desde que sob a forma de percentuais”, como: tributos, comissões quando pagas sobre o preço de venda, taxa de franquia, taxa de administradora de crédito, margem de lucro desejada, fretes de entrega, descontos para negociação, entre outros.

3 METODOLOGIA

A unidade de análise escolhida para a realização deste estudo foi uma padaria localizada no município de São Valentim – RS, que atua há cinco anos no ramo de produção e industrialização de produtos do ramo alimentício.

O estudo realizado na empresa classifica-se como exploratório descritivo. As pesquisas descritivas, segundo Gil (1999), têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A abordagem adotada foi a de natureza quali-quantitativa. A pesquisa quali-quantitativa possibilita um cruzamento muito maior dos dados e o peso da pesquisa aumenta em conjunto com a validação de todas as informações, sendo elas qualitativas ou quantitativas. O tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi o estudo de caso, por ser o mais adequado para a realização deste relatório de estágio, o que viabilizou analisar a organização como um todo.

4 CARACTERIZAÇÕES DA MICROEMPRESA FAMILIAR

A microempresa familiar foi fundada em dezembro de 2016, de maneira informal. As atividades iniciaram com a produção de um único alimento, o grostoli, bastante consumido e procurado por moradores do município e região. A divulgação dos produtos da empresa era realizada por um aplicativo de conversa, que recebia também pedidos e concretizava as vendas.

A empresa está localizada na Rua Cyro Bigolin, nº 440, no município de São Valentim (RS), e pertence à família Franceschi. Na empresa são desenvolvidas as atividades de padaria e confeitaria e é a principal fonte de renda da família.

O grupo de colaboradores é composto pelo casal (ele com 52 anos, aposentado, e ela com 46 anos) e uma das filhas, que tem 28 anos e iniciou em 2017 sua segunda

graduação em Administração, na qual busca estratégias e conhecimento para gerenciar o negócio.

Na gestão da empresa há a preocupação para que outros membros da família sejam treinados e capacitados para conduzir as atividades da padaria no futuro, mas têm alguns fatores que comprometem esse processo como outras oportunidades de emprego, condições de saúde e interesse em trabalhar no ramo alimentício.

A Padaria e Confeitaria iniciou suas atividades legais em maio de 2017 sendo que, para sua construção e aquisição de máquinas e equipamentos, contou com o apoio financeiro do marido da idealizadora da empresa que, na época, era aposentado e funcionário de uma loja de móveis e eletrodomésticos.

Paulatinamente, foi realizada a compra de equipamentos para que a padaria pudesse manter uma rotina de produção facilitando, assim, a fabricação de panificados e demais produtos que já eram comercializados e precisavam atender a demanda dos consumidores consolidados.

A empresa surgiu como meio de melhorar a qualidade de vida dos membros do grupo familiar, como uma renda mensal e o acesso aos benefícios da Previdência Social. Para os consumidores há a oportunidade de buscar algo diferente, caseiro e com sabor de infância, receitas antigas, as quais trazem boas recordações.

4.1 DIVISÃO DO TRABALHO

Para desenvolver as atividades produtivas na empresa em estudo, existe uma demanda direta do trabalho dos três integrantes da família. A rotina de produção envolve: preparo dos insumos, produção dos produtos, embalagem, armazenagem, comercialização e administração da empresa. No quadro abaixo é apresentada a divisão das atividades desenvolvidas na empresa familiar.

Quadro 1: Divisão do trabalho na empresa

Descrição		Idade	Carga horária semanal	Atividades desenvolvidas
Proprietário	Integrante I	52	32 h	- Auxílio na produção; - Responsável por assar os produtos;
Proprietária	Integrante II	46	48 h	- Compra da matéria-prima; - Controle de estoque; - Responsável pela Produção; Responsável pelas receitas, produção e controle de qualidade; - Responsável pela limpeza;
Filha 1	Integrante III	28	40 h	- Anotar pedidos; - Auxílio na produção; - Responsável por embalar os produtos; - Responsável pela rotulagem; - Responsável pelo financeiro.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os trabalhos na empresa acontecem de segunda a sábado, e em alguns domingos, sendo que o cronograma de elaboração dos produtos segue uma lógica interna de organização da família, mas frequentemente cada dia da semana é produzido um tipo de alimento, mais os pedidos de tortas que não seguem uma ordem. A definição das atividades elencadas a cada membro refere-se à tarefa que os mesmos frequentemente

realizam, porém no dia-a-dia as funções podem ser alteradas, conforme a necessidade e demanda de produção, possibilitando assim um melhor desenvolvimento das mesmas.

Não existe uma hierarquia a ser seguida, as decisões são discutidas e tomadas em conjunto, às vezes com opiniões diferentes, mas os três integrantes conversam até chegar a um senso comum para tomar as decisões. Referente à atividade de cada integrante, todos sabem como funciona o setor do outro, para que em caso de uma possível falta de alguém, o outro possa fazer seu trabalho.

4.2 PRODUTOS E MERCADO DE ATUAÇÃO

A empresa trabalha com um portfólio de mais de 50 produtos, sendo: bolacha de milho, bolacha de laranja, bolacha caseira, bolacha de açúcar mascavo, bolacha de coco, bolacha de manteiga, biscoito mignon, carapinha, cuca, *cupcake*, merengue, pão caseiro, palito de queijo, pão integral, gostoli doce e salgado, nozinho, tortas e bolos, entre outros produtos. Para a realização deste trabalho optou-se pela seleção de três produtos, sendo: a bolacha de milho, a bolacha de manteiga e o gostoli duplo. O critério de seleção dos produtos considerou que estes são os produtos mais vendidos pela padaria.

A comercialização dos produtos acontece, principalmente, no município de São Valentim e também nos municípios próximos, como Benjamin Constant do Sul, Erval Grande e Erechim, sendo comercializados, semanalmente, cerca de 200 kg de produtos e cerca de 800 kg por mês.

4.3 ANÁLISE ECONÔMICA

Para realizar a análise econômica da empresa em estudo, foi realizada a apuração da depreciação, dos custos fixos, dos custos variáveis, custos totais, margem de contribuição e a análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico da bolacha de milho, bolacha de manteiga e do gostoli duplo.

4.3.1 Depreciações de Máquinas, Equipamentos e Infraestrutura Física da Unidade de Produção

A padaria e confeitaria possui uma infraestrutura física com máquinas e equipamentos destinados ao desenvolvimento das atividades na empresa. No cálculo da depreciação foram considerados apenas os bens imobilizados com valor igual ou superior a R\$ 326,61, conforme art. 301 do RIR/99 e art. 30 da Lei nº 9.249/95, e que são utilizados na produção dos itens em estudo. A taxa de depreciação foi baseada no Decreto Nº 3.000, de 26 de março de 1999, que fixa a taxa de depreciação em função da vida útil do item e no que se espera economicamente dele e conforme a Instrução Normativa SRF Nº 162, de 31 de dezembro de 1998, que define as cotas de depreciação aplicadas a cada item do imobilizado.

Para calcular a vida útil do bem, optou-se pela utilização dos critérios baseados no decreto Nº 3.000, de 26 de março de 1996, pois a empresa não possui uma estimativa da vida útil de cada item. Esses critérios devem ser utilizados apenas como um padrão para os cálculos. Nas pequenas e médias empresas a vida útil dos equipamentos da produção tende a ser maior.

O valor dos bens foi obtido por estimativa realizada pelo proprietário. A tabela 1 apresenta os investimentos realizados para a instalação da empresa, além de equipamentos que foram sendo adquiridos posteriormente, conforme a demanda de produção. Ademais, a tabela apresenta a depreciação e leva em consideração o valor

total do bem, tempo de vida útil, valor residual e percentual de cada bem, aplicado a uma depreciação mensal.

Tabela 1: Depreciação dos equipamentos

Bem	Ano de aquisição	Valor do bem (R\$)	Vida útil ano	Taxa de depreciação	Valor residual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Estrutura física (45mt ²)	2018	85.500,00	20 anos	0,04 %	3.420,00	342,00
Máquina Extrusora	2018	4.500,00	10 anos	0,1 %	450,00	33,75
Fornos	2019	4.700,00	5 anos	0,2 %	940,00	62,67
Amassadeira	2020	3.500,00	10 anos	0,1 %	350,00	26,25
Mesas	2018	2.600,00	5 anos	0,2 %	520,00	34,67
Prateleiras de aço	2018	800,00	5 anos	0,2 %	160,00	10,67
Pia Inox	2018	350,00	5 anos	0,2 %	70,00	4,67
Seladora	2020	300,00	5 anos	0,2 %	60,00	4,00
Balança eletrônica	2019	3.500,00	5 anos	0,2 %	700,00	46,67
Formas	2019	800,00	5 anos	0,2 %	160,00	10,67
Fritadeira	2018	600,00	5 anos	0,2 %	120,00	8,00
Total		R\$ 107.150,00				R\$ 584,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Conforme a tabela 1, o custo da depreciação do período ficou estimado em R\$ 584,00 por mês. Para produzir os gostoli foi identificado um valor R\$ 476,93, e para produzir as bolachas de milho e manteiga o valor é R\$ 572,02. Estes valores foram divididos pela média de kg produzidos mensalmente dos itens analisados.

Levando em consideração os produtos analisados (bolacha de milho, bolacha de manteiga e gostoli duplo) foi calculado em a depreciação ao kg de produto, a microempresa produz aproximadamente 70Kg ao mês dos três produtos estudados, ao qual obteve-se um valor de R\$39,74 para kg de gostoli e R\$9,86 para o kg de bolacha produzidas por mês de depreciação.

4.3.2 Custos fixos

Os custos fixos se referem à manutenção da estrutura produtiva e independem da produção. A realização do cálculo é fundamental para a definição do preço de venda, e assim, obter uma análise financeira do empreendimento. A tabela 2 apresenta os custos fixos mensais da empresa, somando-se todos os custos fixos mensais da mesma.

Tabela 2: Média custo fixo/mensal

Custos fixos	Valor (R\$)
Depreciação	584,00
Internet	99,90
Luz	785,64
Taxa de MEI	61,00
Água	254,67
Outros Impostos ¹	28,41

¹ Outros impostos referem-se a IPTU, e taxa de licença sanitária, a qual são pagos anualmente.

Total	1.813,62
--------------	-----------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Em relação aos custos fixos, não citados bem como os custos com pró-labore e com folha de pagamentos, se tratando de uma empresa familiar a própria optou por não ter pró-labore e os mesmos utilizam os valores quando necessário para compras e para investimentos, bem como para se manter a empresa, a mesma também não tem custos com aluguel pois esta localizada em local próprio.

Em relação aos custos fixos, infere-se que o valor total para produzir todos os produtos da padaria, ou seja, os 800 kg mensais, foi de R\$ 1.813,62. O custo fixo de cada kg de bolacha produzida é de R\$ 2,22 e para cada kg de gostoli duplo é de R\$ 1,85, tendo como base o valor médio produzido mensalmente.

4.3.3 Custos variáveis

Os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida, assim na tabela abaixo é apresentada a quantidade de produção mensal (em quilogramas) de cada um dos três produtos.

Tabela 3: Média de produção dos três produtos

Produto	Quantidade/pacotes (1kg por pacote)
Bolacha de Milho	18
Bolacha de Manteiga	40
Grostoli Duplo	12

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Para estipular o valor da matéria-prima mensal, foram calculados os custos de uma receita e seu rendimento. Para a apuração do valor mensal gasto com embalagens, foi feita uma média pela quantidade vendida. A tabela 4 apresenta os custos variáveis que a empresa possui mensalmente.

Tabela 4: Custos variáveis mensais dos produtos analisados

Tipo de produto	Bolacha de milho (R\$)	Bolacha de manteiga (R\$)	Grostoli Duplo (R\$)
Matéria-prima	132,00 ²	332,00 ³	100,00 ⁴
Embalagens	25,20	56,00	16,80
Óleo de algodão ⁵	0,00	0,00	21,94
Gás	10,80	22,40	0,00
Entrega – Combustível	3,44	3,44	3,44
Produtos de limpeza	2,16	4,80	1,44
Total	173,60	418,64⁶	143,62

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

² Para produzir bolacha de milho foram considerados os seguintes insumos: farinha de milho, farinha de trigo, margarina 80% lipídios, açúcar cristal, fermento químico, ovos.

³ Para produzir bolacha de manteiga foram considerados os seguintes insumos: farinha de trigo, margarina 80% lipídios, açúcar cristal, fermento químico, ovos.

⁴ Para produzir gostoli duplo foram considerados os seguintes insumos: farinha de trigo, ovos, açúcar cristal, sal amoníaco de sódio, margarina 80% lipídios, pinga, leite.

⁵ É utilizado somente em frituras, sendo que as bolachas são assadas, foi desconsiderado o valor nesta tabela de custos variáveis.

⁶ A bolacha de manteiga se torna mais cara pelo fato de utilizar maior quantidade de insumos, considerando os insumos da bolacha de milho.

A tabela acima apresenta os custos variáveis mensais envolvidos na produção dos três produtos analisados por este estudo. Identificou-se uma variação de R\$ 143,62 para a fabricação do grostoli duplo, que é o produto com menor custo variável, e R\$ 418,64 para a bolacha de manteiga, que é o item que apresenta os maiores custos variáveis. Já a bolacha de milho tem um custo variável estimado em R\$173,60.

Dessa forma, demonstra-se a importância de separar os custos fixos e variáveis envolvidos em cada item que é produzido por uma empresa, possibilitando identificar os maiores custos e refletir acerca da viabilidade de produção de cada um deles.

4.3.4 Custos totais

A realização do cálculo dos custos totais considera a soma dos custos fixos e variáveis. Na tabela a seguir são apresentados os custos totais estimados para cada produto analisado.

Tabela 5: Custos variáveis mensais dos produtos analisados

Produto	Custo Fixo (R\$)	Custo Variável (R\$)	Custo Total (R\$)
Bolacha de Milho	39,97	173,60	213,57
Bolacha de Manteiga	88,82	418,64	507,46
Grostoli Duplo	22,22	143,62	165,84
Total	151,01	735,86	886,87

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Como se pode verificar, o custo variável para a produção de cada um dos produtos apresentou grande variação, pois como de cada tipo é vendida uma quantidade, faz com que se use mais matéria-prima para produzir.

De posse destas informações, na sequência deste estudo é apresentada a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio produtivo e financeiro para cada um dos três produtos em estudo.

4.3.5 Margem de Contribuição

Para determinar os custos e despesas variáveis unitários foram estimados os custos da matéria-prima unitária (levantou-se o custo de produção por receita e dividiu-se este valor pela quantidade de pacotes produzidos em cada uma delas), somados ao custo unitário das embalagens. Os valores numéricos para estes dados são apresentados na tabela abaixo.

Tabela 6: Custos e despesas variáveis unitárias

Produtos	Custos Totais	Quantidade produzida mês	Custo (por pacote) (R\$)	Embal./u n. (R\$)	Total (R\$)
Bolacha de Milho	213,57	18	11,86	0,7	12,56
Bolacha de Manteiga	507,46	40	12,69	0,7	13,39
Grostoli Duplo	165,84	12	13,82	0,7	14,52

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A tabela 7 apresenta a relação entre o preço de venda unitário, os custos e despesas variáveis e a margem de contribuição para os três produtos analisados por este estudo.

Tabela 7: Margem de contribuição.

Produtos	Preço de venda (R\$) (unidade)	Custos e despesas variáveis (R\$) (unidade)	Margem de contribuição (R\$) (unidade)
Bolacha de Milho	22,00	12,56	9,44
Bolacha de Manteiga	24,50	13,39	11,11
Grostoli Duplo	25,00	14,52	10,48

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A tabela acima demonstra que a bolacha de manteiga é o produto que apresenta maior margem de contribuição unitária. Isso se deve ao fato de que este produto é comercializado a um valor superior, os resultados nos mostram que a empresa está com a saúde financeira em dia pois consegue pagar as despesas e custos fixos, e ainda sobra um valor.

4.3.6 Análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico

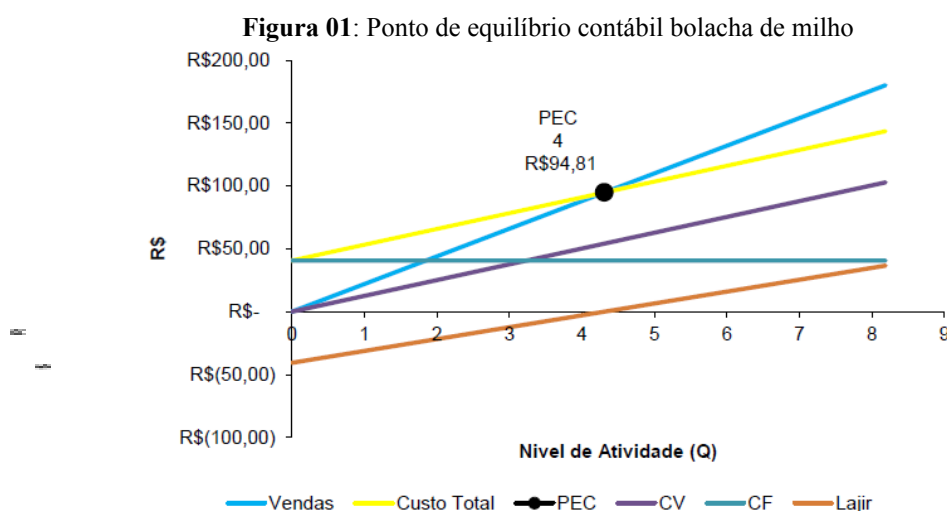
O ponto de equilíbrio representa o valor ou a quantidade de vendas que a empresa precisa atingir para que a receita se iguale aos custos e despesas totais. Para realizar esta análise, foi realizado o cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEC) (Tabela 10), que demonstra o faturamento mínimo e a quantidade (pacotes) para que a empresa não opere com prejuízo.

Tabela 10: Ponto de equilíbrio contábil

Produtos	Quantidade Pacotes	Valor (R\$)
Bolacha de Milho	4	R\$ 94,81
Bolacha de Manteiga	8	R\$ 199,35
Grostoli Duplo	3	R\$ 64,69

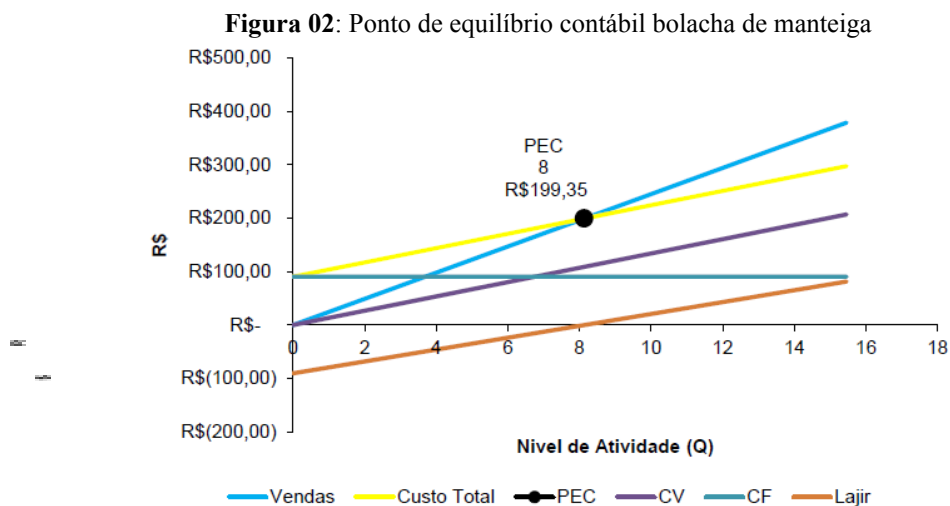
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A figura 01 apresenta o ponto de equilíbrio contábil da bolacha de milho em forma de gráfico.



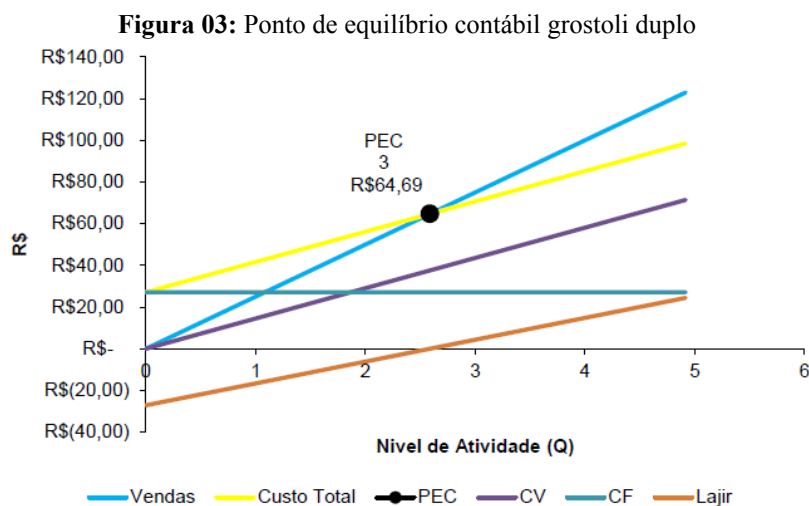
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A figura 02 apresenta o ponto de equilíbrio contábil da bolacha de manteiga em forma de gráfico.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A figura 03 apresenta o ponto de equilíbrio contábil do gostoli duplo em forma de gráfico.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ao analisar o ponto de equilíbrio contábil, verificou-se que a padaria deve produzir 4 pacote (R\$94,81) de bolacha de milho, 8 pacotes (R\$ 199,35) de bolacha de manteiga, e 3 pacotes (R\$64,69) de gostoli duplo, para que a padaria atinja o ponto de equilíbrio contábil, ou seja, o nível de produção em que as receitas serão iguais aos custos totais, não ocorrendo nem lucro nem prejuízo. Serve como base para análise do impacto dos custos e despesas, fixos e variáveis, que afetam diretamente os lucros da empresa.

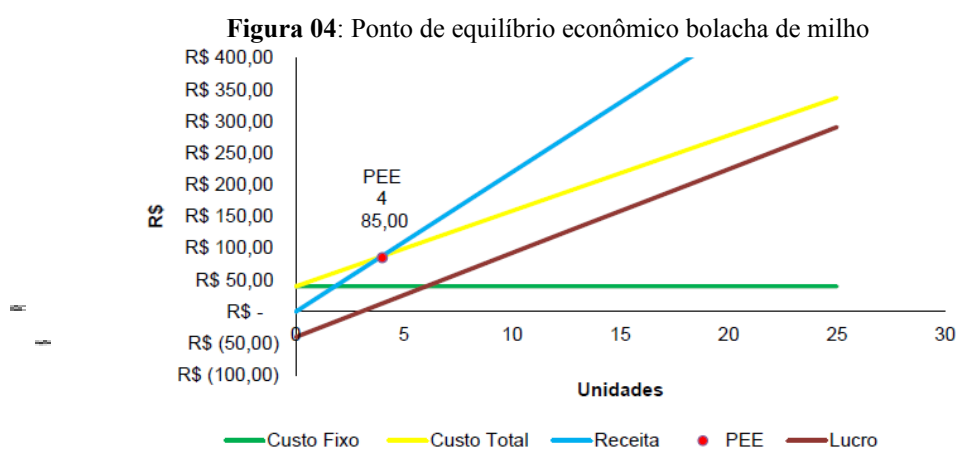
Posteriormente, foi calculado o ponto de equilíbrio econômico (PEE) (Tabela 11), que demonstra o faturamento mínimo e a quantidade unidades (quilogramas) para que a empresa não opere com prejuízo.

Tabela 11: Ponto de equilíbrio econômico em pacotes

Produtos	Quantidade/pacotes	Valor (R\$)
Bolacha de Milho	4	R\$ 85,00
Bolacha de Manteiga	7,5	R\$ 183,00
Grostoli Duplo	1,5	R\$ 43,00

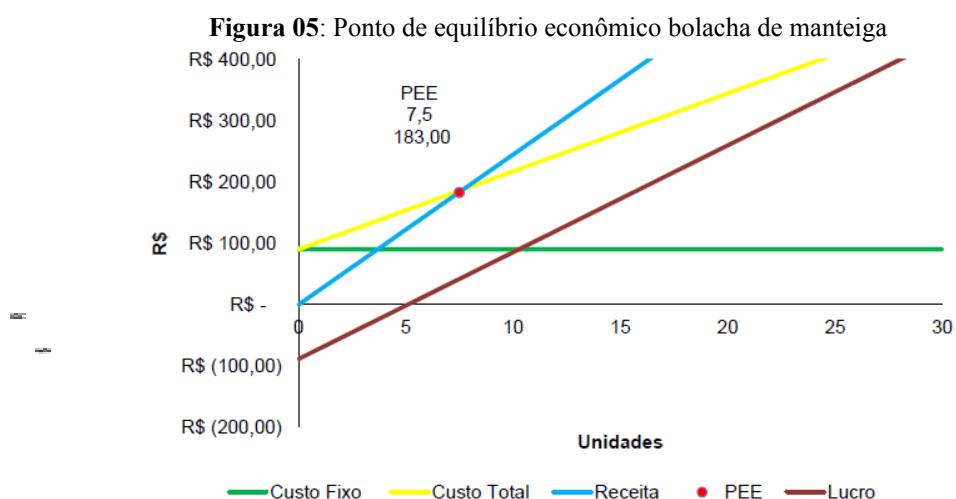
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A figura 04 apresenta o ponto de equilíbrio econômico da bolacha de milho em forma de gráfico.



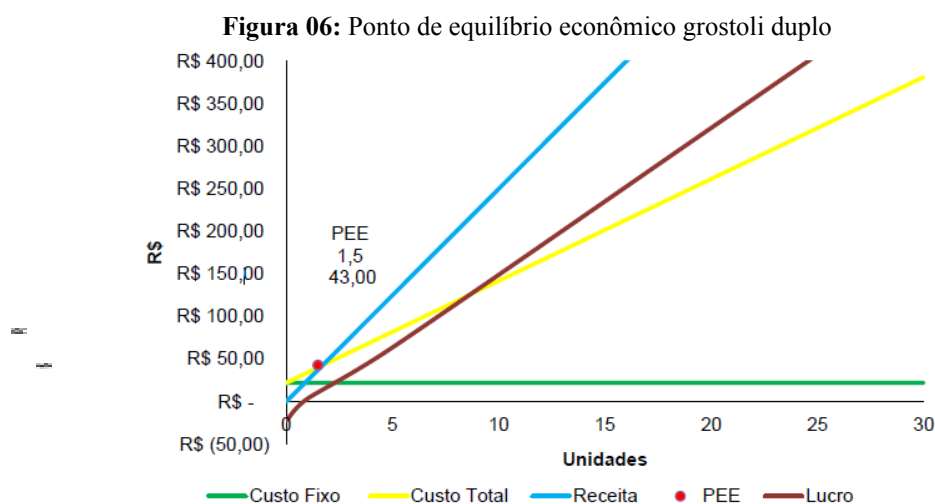
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A figura 05 apresenta o ponto de equilíbrio econômico da bolacha de manteiga em forma de gráfico.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A figura 06 apresenta o ponto de equilíbrio econômico da grostoli duplo em forma de gráfico.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ao analisar o ponto de equilíbrio econômico, verificou-se que a padaria deve produzir 4 pacotes (R\$ 85,00) de bolacha de milho, 7,5 pacotes (R\$183,00) de bolacha de manteiga, e 1,5 pacotes (R\$43,00) de grostoli duplo, para que a padaria atinja o ponto de equilíbrio econômico, ou seja, o nível de produção em que as receitas serão iguais aos custos e as despesas, portanto é a partir deste momento que o produto passa a dar lucro. Frequentemente este ponto de equilíbrio é utilizado como base para um objetivo a ser alcançado.

Como é possível verificar, a quantidade de vendas necessária para atingir o ponto de equilíbrio econômico da bolacha de milho é superior aos demais, isso ocorre devido ao sua margem de contribuição ser inferior aos demais produtos.

Sabe-se que a quantidade de produtos produzidos mensalmente na empresa em estudo é bem maior que o mínimo requerido. Dessa forma, enfatiza-se que a atividade apresenta lucratividade e que consegue honrar com as despesas relativas à atividade produtiva.

4.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda foi realizada pelo método Mark-up, com base no custeio variável dos itens estudados. Optou-se pela utilização do custeio variável, pois evita as distorções do custeio por absorção que distribui os custos entre diversos produtos e serviços, mascarando desperdícios e outras ineficiências produtivas. Além disso os resultados apresentados no custeio por absorção sofrem influência direta do volume de produção.

Os dados referentes ao enquadramento fiscal da empresa e a porcentagem paga de impostos sobre a venda foram coletados em documentos fornecidos pelos proprietários da empresa, e a rentabilidade desejada foi obtida por entrevista com os mesmos. Com base nessas informações e nas despesas do período de setembro de 2021, foi calculado o Mark-up multiplicador, que auxilia o processo de formação do preço de venda, conforme Tabela 12.

Tabela 12: Formação do preço de venda por meio do Mark-up

Produtos	CIF + Despesas	Lucro desejado	Mark-up Multipli.	Custos variáveis (R\$)	Preço de venda (R\$)
Bolacha de Milho	42,43%	33%	4,07	12,56	51,14
Bolacha de Manteiga	42,43%	33%	4,07	13,39	54,48
Grostoli Duplo	42,43%	33%	4,07	14,52	59,10

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Para chegar no valor de Mark-up multiplicador representado na Tabela 14, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Mark - up} = \frac{1}{1 - (0,4243 + 0,33)} = 4,07$$

Os valores representados são referentes à porcentagem do imposto dos custos indiretos de fabricação (CIF) e das despesas (42,43%) e do lucro desejado sobre cada item (33%).

Na sequência foi multiplicado índice Mark-up multiplicador pelo valor obtido nos custos variáveis, que considera os custos com matéria-prima e mão-de-obra direta, resultando no preço de venda sugerido. Pode-se verificar que o Grostoli Duplo, apresentou um custo de R\$ 14,52 e o Mark-up multiplicador de 4,07, resultando no preço de venda de R\$ 59,10 o quilo, já a bolacha de manteiga, apresentou um custo de R\$ 13,39 e o Mark-up multiplicador de 4,07, resultando no preço de venda de R\$ 54,48 ao quilo, e a bolacha de milho apresentou um custo de R\$ 12,56 multiplicada a 4,07 que é a taxa Mark up, deve se vender a R\$ 51,14 ao quilo.

Na tabela 13, foi calculado o Mark-up mínimo para cada produto. O cálculo foi realizado da mesma forma que na tabela 12, mas sem considerar a incidência de lucro. Esse preço deve ser utilizado como o menor valor para a venda em caso de realização de alguma promoção ou negociação.

Tabela 13: Formação do menor preço de venda por meio do Mark-up

Produtos	CIF + Despesas	Mark-up Multiplicador	Custos Variáveis (R\$)	Preço de Venda (R\$)
Bolacha de Milho	42,43%	1,72	12,56	21,61
Bolacha de Manteiga	42,43%	1,72	13,39	23,02
Grostoli Duplo	42,43%	1,72	14,52	24,97

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Para efetuar o cálculo do preço mínimo de venda com base no Mark-up, foram considerados apenas os gastos fixos, e desconsiderada a margem de lucro desejada pela empresa. O índice encontrado foi multiplicado pelo custo variável de cada produto, resultando no preço de venda mínimo, valor em que o produto comercializado paga todas as despesas, mas não apresenta lucro.

A bolacha de milho, teve o custo pelo método de custos variável de R\$ 12,56, o Mark-up multiplicador ficou em 1,72, após efetuada a multiplicação resultou em um preço mínimo de venda de R\$ 21,61 o quilo, a bolacha de manteiga com seu custo R\$ 13,39 multiplicado a taxa de 1,72, o valor mínimo a ser vendida ficou em R\$ 23,02, e o gostoli duplo que tem um custo de R\$14,52 ao ser multiplicado pela taxa mark up teve como preço mínimo de venda o valor de R\$ 24,97.

Na Tabela 14, foram comparados os preços que são praticados atualmente pela empresa e os sugeridos pelo método do Mark-up.

Tabela 14: Comparação de preço

Produtos	Preço Atual (PA) (R\$)	Preço Sugerido (PS) (R\$)	Preço Mínimo (R\$)	Diferença (PA-PS) (R\$)
Bolacha de Milho	22,00	51,14	21,61	29,14
Bolacha de Manteiga	24,50	54,48	23,02	29,98
Grostoli Duplo	25,00	59,10	24,97	34,10

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Pode-se observar que todos os itens analisados neste estudo estão sendo comercializado com valores abaixo do preço proposto. Nesta situação, sugere-se que a empresa busque apurar o calculo de todos os produtos produzidos pela mesma e trace uma estratégia para aumentar o preço de venda a fim de atingir a margem de lucro desejada.

No entanto, independente da estratégia adotada, a empresa deve buscar correlacionar o seu preço de venda com os preços praticados pelos concorrentes. Dessa forma é possível evitar a redução do volume de vendas, por estar comercializando seus produtos com preços muito acima dos praticados no mercado, ou aumentar o preço de venda para um valor aproximado ou igual ao dos concorrentes, favorecendo o lucro da empresa.

Apesar de estar comercializando diversos itens com valores abaixo do preço de venda sugerido, todos os itens apresentaram lucro, fato que torna a empresa rentável. O gestor sempre deve buscar equilibrar seus preços de venda com os praticados no mercado, evitando a diminuição no volume de vendas por estar comercializando seus produtos fora da realidade comercial.

4.5 ANÁLISES DAS LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS NA PADARIA E CONFEITARIA

No decorrer da realização dos estágios I e II foram observadas algumas limitações acerca da gestão na empresa, impactando assim no resultado financeiro da mesma e, por consequência, na sua viabilidade. Buscando contribuir para uma gestão mais eficiente e rentável, abaixo serão apresentadas algumas limitações identificadas.

Uma das primeiras limitações é a falta de controle financeiro na empresa; infere-se que não são realizados controles de estoque, de compra de matéria-prima e nem do fluxo de caixa. A falta de dados e informações dificultou os cálculos do custo de produção.

Como uma possível solução, sugere-se o desenvolvimento de planilhas através da ferramenta *Excel*, para que os proprietários possam lançar as informações e obter um controle financeiro da empresa com informações claras e objetivas, que possibilitem a tomada de decisão mais assertiva e em consequência obter uma maior lucratividade.

A segunda limitação é que a empresa deve criar uma planilha com todos os custos fixos e variáveis de todos os produtos que a mesma produz, para que assim possa ser apurado um melhor controle financeiro.

A terceira imitação refere-se ao *layout*⁷ das embalagens dos produtos. Infere-se que a embalagem e o rótulo poderiam ser mais atrativos e informar os diferenciais dos produtos. Uma alternativa para a solução desta limitação seria o desenvolvimento de um novo rótulo/embalagem que contenha informações sobre a qualidade do produto e que caracterize a forma de produção, agregando valor e transmitindo uma imagem diferenciada do mesmo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este trabalho que buscou identificar os custos de produção dos principais produtos fabricados pela padaria e confeitaria em São Valentin – RS, pode-se apurar os custos fixos e variáveis de cada um dos produtos analisados e o ponto de equilíbrio econômico e contábil dos mesmos.

Na análise dos custos fixos e variáveis, constatou-se que devemos analisar todos os produtos fabricados pela padaria. O estudo apurou os valores de custos fixos R\$ 151,01, os custos variáveis ficaram com um valor de R\$ 735,86 mensal, totalizando um valor de R\$ 886,87, para produzir os três produtos analisados neste estudo levando em consideração a média de produção mensal de 70kg destes mesmos produtos.

Na análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico, constatou-se a quantidade de vendas mensais que cada produto precisa atingir. Sendo que as quantidades de vendas necessárias para o ponto de equilíbrio contábil foram: 9kg de bolacha de milho, 17 kg de bolacha de manteiga e 6 kg de gostoli duplo. Para o ponto de equilíbrio econômico foram identificadas as seguintes quantidades: 18 kg de bolacha de milho, 17,5 kg de bolacha de manteiga e 6 kg de gostoli duplo.

Com relação ao resultado, observa-se que, com o preço de venda atual, todos os itens apresentaram margem de contribuição positiva, mas não atingiram a lucratividade esperada pelos gestores, que era de 33% do faturamento. Diante disso sugere-se rever os custos de produção e o preço de venda atual levando em consideração os preços sugeridos pelo método de Mark-up e os preços de mercado.

A empresa em estudo não realiza cálculo de custo e nem de formação do preço de venda, apenas aplica uma porcentagem sobre o valor pago pelas matérias-primas que compõem o produto, mesmo assim nos itens estudados o preço de venda cobre os custos e despesas.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a não realização do acompanhamento do processo produtivo de todos os itens, visto que a produção é realizada em diversos dias. Além disso, não foi calculado o custo de todos os itens comercializados pela empresa, apenas dos itens mais representativos da produção. Por fim, destaca-se que a realização deste estágio possibilitou agregar inúmeros conhecimentos, que só foram possíveis através da transferência da teoria, obtida durante a graduação, para a prática da instituição analisada. Para os proprietários da empresa, este trabalho sinalizou uma

⁷ Sugere-se uma adequação nas embalagens para melhorar a apresentação dos preços e produtos comercializados pela padaria.

possibilidade de melhoria no processo produtivo, tornando a mesma mais competitiva no mercado em que atua e possibilitando tomar decisões mais assertivas.

REFERÊNCIAS

ABIP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (Brasília). **Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2020**. 2020. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/>>. Acesso em: 26 out. 2020.

BASSAN, H.; TREUHERZ, J.. A relação de custo/volume/lucro: um estudo em uma indústria metalúrgica do município de Sinop - MT. In: **encontro nacional de engenharia de produção**, 30, 2010, São Carlos, SP. Artigo. Abepro, 2010. p. 01 - 14. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_113_739_15274.pdf. Acesso em: 03 mai 2021.

BERTI, A. **Contabilidade e análise de custos**. Curitiba: Juruá, 2006.

BORNIA, A. C.. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DALONGARO, R. C. *et al.* Inovação no modelo de gestão para a micro e pequena empresa. **Revista Gestão**, [s.l.], v.2, n.2, p. 50-60, dez. 2014.

DEVECE, C.; PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA-ARMENGOT, C. ENTREPRENEURSHIP DURING ECONOMIC CRISIS: Success factors and paths to failure. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 69, n. 11, p. 5366-5370, nov. 2016. Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>.

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

GOVERNO FEDERAL. **Painel Mapa de Empresas**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 9 mai. 2021.

GUERRA, L. **Contabilidade Descomplicada**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HENDRIKSEN, E. S.; BRENDA, M. F. V. **Teoria da Contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999. 550p. Tradução de Accounting Teory.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEONE, G. S. G; LEONE, R. J. G. **Curso de contabilidade de custos**. 4. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2010.

LEONE, G. S. G; LEONE, R. J. G. **Curso de Contabilidade de Custos: Contém critério do Custeio ABC Aplicação de Métodos Quantitativos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 3 ° ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 8 ° ed. São Paulo: Atlas, 2008

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MC CONNELL, A.; DRENNAN, L. MISSION IMPOSSIBLE? Planning and preparing for crisis. *Journal of Contingencies And Crisis Management*, Reino Unido, v. 14, n. 2, p. 59-70, jun. 2006.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 11.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2010.

PROPAN (Minas Gerais). Perfil da Panificação: Indicadores 2015. 2016. Disponível em: <<http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>>. Acesso em: 30 maio 2016.
RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHIER, C. U. D. C. **Gestão de Custos**. 1. ed. Curitiba: Ibpx, 2006.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 2009.

SEBRAE. **Painel de Empresas**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 12 mai. 2021.

SOUZA, A; CLEMENTE, A. **Gestão de Custos: Aplicações Operacionais e Estratégicas**.
2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UOL. **Pandemia de COVID-19 e o aumento do registro de MEIs**. Disponível em:
<https://atarde.uol.com.br/economia/pr-newswire/noticias/2144088-pandemia-de-covid19-e-o-aumento-do-registro-de-meis>. Acesso em: 12 mai. 2021.

VANDERBECK, E. J.; NAGY, C. F. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

WERNKE, R. **Análise de Custos e Preço de Venda**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

WERNKE, R. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Editora Juruá, 2010.

MAPEAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE MANUTENÇÃO DE CAMINHÕES

Arthur Da Rosa Alves¹, Vitória Franciele Lima De Freitas², Aaron Concha Vásquez Hengles³, Daniela Cristina Haas Limberger⁴, Estefani Sandmann de Deus⁵

¹Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

²Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

³Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁴Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁵Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

E-mail: aaron-hengles@uergs.edu.br

RESUMO – O presente trabalho descreve o mapeamento e diagnóstico de uma empresa de Manutenção de Caminhões, localizada em Cachoeira do Sul, RS, realizado como parte de um estágio curricular em Administração. O objetivo principal foi analisar os setores de marketing, logística, serviços, planejamento estratégico e comunicação com o cliente. A metodologia envolveu visitas in loco, observação ativa e a aplicação de questionários aos clientes, permitindo uma compreensão aprofundada da rotina e dos processos da empresa. O diagnóstico revelou a importância do marketing boca a boca e a necessidade de aprimoramento da presença digital. A análise Matriz FOFA identificou pontos fortes como experiência técnica e localização estratégica, e fraquezas como controle de estoque manual e marketing inconsistente. Com base nessas descobertas, foi desenvolvido um plano estratégico abrangente, incluindo a estruturação do marketing digital, a automação do controle de estoque e a capacitação da equipe. As ações propostas visam aumentar a visibilidade, fidelizar clientes e otimizar processos internos, com etapas detalhadas para redesenho de logo, atualização de redes sociais, criação de conteúdo e monitoramento de métricas, garantindo maior eficiência e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Diagnóstico Empresarial; Marketing Digital; Matriz FOFA; Gestão de Estoque; Estágio em Administração.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa realizar um mapeamento de uma empresa de Manutenção de Caminhões, através do diagnóstico baseado em dados sobre o histórico da empresa, abordando os setores de Marketing, logística, serviços, planejamento estratégico e comunicação com o cliente. A empresa está localizada no município de Cachoeira do Sul, e atua no ramo de manutenção de veículos de grande porte, como carretas e caminhões, além de trabalhar na área de comercialização de peças novas.

O mapeamento da empresa foi desenvolvido no formato de diagnóstico. Segundo o Sebrae (2020), o diagnóstico empresarial é uma análise sistemática e abrangente de uma organização ou empresa para avaliar como está o seu desempenho, identificando as áreas de melhoria para fornecer insights a fim de tomar decisões precisas, aplicáveis e de bons resultados. Já para Portugal (2017), o diagnóstico empresarial tem por objetivo avaliar a situação atual de uma empresa, servindo como

parâmetro para a realização e alcance de objetivos futuros, através dos pontos fortes e fracos encontrados no momento. Tendo isto em vista, entende-se o mesmo como um ponto de partida para analisar os problemas da organização e buscar soluções para determinados impasses.

Sendo assim, este trabalho examinou as questões logísticas e estratégicas do empreendimento, juntamente com os proprietários e demais colaboradores, onde pôde-se identificar elementos essenciais para o progresso da empresa e para a implementação de melhorias significativas. Além disso, analisou-se, minuciosamente, os diferentes setores e as tarefas desempenhadas pelos colaboradores em cada área da organização, a fim de otimizar a eficiência e garantir que todos os recursos sejam aproveitados da melhor forma possível.

A empresa analisada apresenta trajetória consolidada no mercado local, tendo sido fundada por iniciativa empreendedora a partir da identificação de uma demanda regional por serviços especializados em manutenção de veículos pesados. Sua gestão caracteriza-se pelo envolvimento direto dos proprietários nas atividades administrativas e operacionais, além do apoio de instituições de fomento ao empreendedorismo, o que contribuiu para o aprimoramento de práticas gerenciais. Apesar disso, a organização enfrenta desafios relacionados à expansão, especialmente no que se refere à legislação vigente e à disponibilidade de mão de obra qualificada.

O estudo foi desenvolvido no contexto de um estágio curricular supervisionado do curso de Administração de uma universidade pública, no qual os discentes atuaram de forma orientada na coleta de dados, análise organizacional e proposição de melhorias. A experiência possibilitou a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação acadêmica, com ênfase na análise estratégica e no desenvolvimento de propostas voltadas à área de marketing, incluindo o uso da matriz SWOT (FOFA) como instrumento de apoio ao diagnóstico.

2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento do presente estudo fundamenta-se na análise organizacional de uma empresa do setor de manutenção de veículos de grande porte, realizada a partir de observação sistemática de seus processos operacionais, administrativos e estratégicos. A investigação concentrou-se no diagnóstico dos principais setores da organização, permitindo identificar práticas consolidadas, fragilidades e oportunidades de melhoria, com vistas ao apoio à tomada de decisão gerencial e à proposição de ações estratégicas alinhadas aos objetivos organizacionais.

2.1 PLANEJAMENTO

O desenvolvimento do estágio ocorreu de forma planejada e sistematizada, a partir de um cronograma de atividades previamente definido, contemplando etapas de aproximação institucional, observação in loco, diagnóstico organizacional, análise estratégica e elaboração de proposições de melhoria. As atividades foram realizadas ao longo de um período contínuo, permitindo a compreensão gradual da dinâmica organizacional e de seus processos internos.

Inicialmente, foi estabelecido contato com a organização objeto de estudo, com o objetivo de alinhar expectativas, compreender o contexto empresarial e identificar áreas com maior potencial de aprimoramento. Em seguida, foram realizadas visitas presenciais para observação direta das atividades operacionais e administrativas, possibilitando o reconhecimento da estrutura física, dos fluxos de trabalho e da

organização dos setores, especialmente aqueles relacionados à prestação de serviços, logística interna, atendimento ao cliente e controle de estoque.

No decorrer das atividades, os estagiários acompanharam rotinas de atendimento presencial e remoto, buscando compreender as demandas recorrentes dos clientes, a forma de comunicação adotada pela empresa e os procedimentos utilizados na execução dos serviços. Essa etapa permitiu identificar práticas consolidadas, bem como fragilidades relacionadas à padronização de processos e à estratégia de marketing adotada pela organização.

Como instrumento de apoio ao diagnóstico, foi elaborado e aplicado um questionário junto aos clientes da empresa, com o objetivo de coletar percepções sobre a qualidade dos serviços, o atendimento prestado e os meios pelos quais os clientes tomaram conhecimento da organização. Considerando o perfil do público atendido, optou-se pela aplicação presencial do instrumento, estratégia que favoreceu maior taxa de resposta e confiabilidade dos dados obtidos.

Os dados coletados foram sistematizados e analisados de forma qualitativa, permitindo a identificação de padrões relevantes, como a predominância do marketing boca a boca como principal meio de divulgação da empresa, bem como aspectos relacionados ao nível de satisfação dos clientes. A partir desses resultados, realizou-se a análise estratégica por meio da matriz SWOT (FOFA), possibilitando a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento.

Por fim, os resultados do diagnóstico foram discutidos com a gestão da empresa, subsidiando a elaboração de um plano de ação com foco no fortalecimento da estratégia de marketing, especialmente no que se refere à ampliação da presença digital e à melhoria da comunicação com os clientes. Essa etapa consolidou o caráter aplicado do estágio, integrando teoria e prática e contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão da organização analisada.

2.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O diagnóstico empresarial foi realizado a partir da observação sistemática da rotina organizacional e dos processos operacionais durante visitas técnicas à empresa analisada. A metodologia adotada permitiu compreender a estrutura física, os fluxos de trabalho, a prestação de serviços e as práticas de gestão, subsidiando a identificação de fragilidades e potencialidades nos diferentes setores da organização.

A organização dispõe de uma estrutura física composta por áreas destinadas ao armazenamento de peças, atividades administrativas e execução dos serviços de manutenção de veículos de grande porte. O setor de estoque localiza-se na área de entrada da empresa e é responsável pelo armazenamento de peças e acessórios novos. O controle dos materiais é realizado de forma manual, com reposições efetuadas de maneira reativa, a partir da percepção da falta de itens. Tal prática limita a análise do consumo, dificulta o planejamento de compras e pode ocasionar atrasos no atendimento ou interrupções nos serviços.

O setor administrativo concentra as atividades gerenciais, como controle financeiro, pagamentos a fornecedores, organização de documentos fiscais e atendimento ao cliente. Para essas atividades, são utilizados sistemas informatizados de gestão financeira, além de equipamentos exclusivos para fins administrativos. A empresa também dispõe de recursos de segurança patrimonial e mantém a documentação legal organizada e acessível.

A área operacional é composta por espaços cobertos destinados à manutenção mecânica de veículos pesados, com capacidade para atender simultaneamente diversos

caminhões. Complementarmente, há um pátio externo utilizado para a organização do fluxo de veículos em períodos de maior demanda, garantindo melhor gerenciamento da ocupação das áreas internas.

A principal fonte de receita da empresa advém da prestação de serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos pesados, aliada à comercialização de peças e acessórios novos. O processo de orçamentação é realizado pela gestão, considerando critérios como custo de peças, tempo estimado de execução e complexidade técnica do serviço. Observa-se transparência na comunicação dos valores e condições ao cliente, o que contribui para a credibilidade e a fidelização.

O setor de marketing apresentou-se como uma das áreas com maior potencial de aprimoramento. As ações de divulgação são pontuais e pouco estruturadas, especialmente no ambiente digital, o que limita a visibilidade da empresa e sua capacidade de alcance a novos públicos. Embora o marketing boca a boca se mostre eficaz e seja responsável por grande parte da demanda, a ausência de estratégias digitais consistentes compromete as possibilidades de expansão e posicionamento competitivo no mercado.

O atendimento ao cliente ocorre de forma presencial e por meio de contato telefônico, com boa relação estabelecida junto aos clientes recorrentes. No entanto, foram identificadas oportunidades de melhoria no atendimento a novos clientes, especialmente no que se refere à acessibilidade das informações institucionais. A inexistência de canais digitais adequadamente estruturados, como páginas com informações de localização, horários de funcionamento e formas de contato, dificulta a captação de novos consumidores e reduz o alcance dos serviços oferecidos.

2.3 MATRIZ FOFA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo o Sebrae (2021), a matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise de negócio que detecta pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva. Para o planejamento estratégico foi utilizada a Matriz FOFA, identificando fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da empresa. A análise estratégica da organização foi realizada por meio da aplicação da matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), instrumento amplamente utilizado no diagnóstico empresarial para a avaliação de fatores internos e externos que impactam o desempenho organizacional. Conforme apontado na literatura, essa ferramenta auxilia na identificação de elementos que influenciam a competitividade e orienta a formulação de estratégias mais eficientes.

A partir do diagnóstico organizacional, foram identificadas forças relacionadas à experiência técnica, à credibilidade junto aos clientes e à localização estratégica da empresa. Em contrapartida, destacaram-se fragilidades vinculadas à gestão de estoque, à ausência de planejamento de marketing e à limitação da presença digital. No ambiente externo, observam-se oportunidades associadas à ampliação da demanda por serviços especializados e ao uso de ferramentas digitais de divulgação, bem como ameaças relacionadas à concorrência, à escassez de mão de obra qualificada e às exigências legais do setor.

Com base nessa análise, foi possível subsidiar o planejamento estratégico da organização, direcionando propostas de melhoria voltadas ao fortalecimento do marketing, à otimização dos processos internos e ao aprimoramento da comunicação com o cliente, contribuindo para maior eficiência operacional e sustentabilidade do negócio.

Quadro 1: Matriz FOFA da empresa

Forças	Fraquezas
Experiência técnica	Ausência de presença digital
Localização estratégica	Falta de regularidade no marketing
Amplo espaço físico	Sistema de controle de estoque ineficiente
Parcerias com o SEBRAE	Necessidade de melhorias no atendimento a novos clientes
Segurança Robusta	Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada
Atendimento personalizado	Dependência do marketing boca a boca
Oportunidades	Ameaças
Expansão do marketing digital	Mudanças na legislação
Exploração de novos serviços	Mudanças na demanda do mercado
Parcerias com fornecedores	Concorrência
Incentivo à manutenção preventiva	Variação no preço de peças e insumos
Crescimento do setor de logística	Dependência de clientes recorrentes
Fidelização digital	

Fonte: Autores, 2025.

A partir da Matriz FOFA, foram desenvolvidas as seguintes estratégias:

1. Estratégias de Crescimento e Fortalecimento (Forças + Oportunidades): Ações para aumentar a carteira de clientes e rendimentos, como parcerias com empresas de logística para manutenção preventiva, aproveitando a experiência e localização. Prazo de 4 meses, métrica de contabilização de contratos.
2. Estratégias de Melhoria e Expansão (Fraquezas + Oportunidades): Foco em marketing para captação de novos clientes via crescimento do setor de logística, investindo em perfis digitais ativos e plataformas de agendamento online. Prazo de 4 meses, métrica de novos seguidores e clientes.
3. Estratégias de Proteção e Diferenciação (Forças + Ameaças): Fidelização do cliente pela vasta experiência e atendimento personalizado, garantindo uma equipe especializada e oferta linear de serviços. Métrica pela frequência de retorno do cliente.
4. Estratégias de Redução de Riscos (Fraquezas + Ameaças): Controle adequado do estoque de peças para fornecimento dentro do prazo e preços reduzidos. Ação inicial em tabelas de Excel com entradas, saídas, custos e

fornecedores atualizados, além de parcerias com fornecedores reputados. Métrica pela diminuição de casos de estoque zerado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Chiavenato (2014), plano de ação é um documento escrito que descreve as ações necessárias para atingir um objetivo ou resolver um problema, devendo ser claro, conciso e realista. A metodologia proposta por Alexandre Luzzi Las Casas (2012) foi utilizada para alinhar o planejamento estratégico às necessidades do mercado, focando na competitividade e imagem da empresa.

O objetivo geral do plano de ação é ampliar a visibilidade da empresa, fidelizar clientes e otimizar os processos internos para garantir maior eficiência e competitividade no mercado. A análise FOFA identificou pontos fortes como experiência técnica e localização estratégica, e fraquezas como a ausência de um sistema automatizado de estoque e presença digital limitada, que foram integradas nas estratégias propostas.

Os resultados obtidos a partir do diagnóstico organizacional evidenciam que a empresa analisada apresenta estrutura operacional consolidada e reconhecimento junto ao público atendido, especialmente em função da qualidade técnica dos serviços prestados e da relação de confiança estabelecida com clientes recorrentes. Esses aspectos configuram importantes forças internas, conforme identificado na análise FOFA, contribuindo para a estabilidade da demanda e para a manutenção das atividades no mercado local.

Entretanto, os resultados também apontam fragilidades relacionadas à gestão de processos e à comunicação institucional, especialmente no que se refere ao controle de estoque e à estratégia de marketing. A ausência de um sistema informatizado para gestão de materiais limita a capacidade de planejamento, podendo ocasionar atrasos na prestação dos serviços e impactar a eficiência operacional. Esse achado corrobora a literatura da área administrativa, que destaca a importância da sistematização de processos para a melhoria do desempenho organizacional e para a tomada de decisão baseada em dados.

No campo do marketing, observou-se que a empresa depende predominantemente do marketing boca a boca como principal meio de divulgação. Embora essa estratégia se mostre eficaz para a fidelização de clientes, sua predominância restringe o alcance da empresa a novos públicos e reduz sua visibilidade no ambiente digital. Esse resultado dialoga com estudos que apontam a presença digital estruturada como fator estratégico para a competitividade, especialmente em mercados locais e regionais.

A análise do atendimento ao cliente revelou relações consolidadas com consumidores habituais, mas também indicou limitações na captação de novos clientes, associadas à ausência de informações institucionais claras em plataformas digitais. Tal situação evidencia uma oportunidade externa relevante, relacionada ao uso de ferramentas digitais de baixo custo para ampliar a comunicação e facilitar o acesso aos serviços oferecidos.

Diante desses resultados, o planejamento estratégico proposto concentrou-se em ações voltadas à estruturação do marketing digital, à automatização do controle de estoque e à capacitação da equipe. Essas ações foram formuladas de modo a responder diretamente às fragilidades identificadas, ao mesmo tempo em que potencializam as forças internas da organização. A proposição de um plano de ação estruturado em etapas e acompanhado por indicadores de desempenho permite não apenas orientar a

implementação das melhorias, mas também possibilitar a avaliação contínua de seus resultados.

Assim, os achados deste estudo reforçam a relevância do diagnóstico organizacional como instrumento de apoio à gestão, evidenciando que intervenções estratégicas, mesmo de baixo custo, podem gerar impactos significativos na eficiência operacional, na comunicação institucional e na competitividade da empresa. O alinhamento entre diagnóstico, análise estratégica e proposição de ações demonstra a aplicabilidade dos conceitos teóricos da Administração em contextos empresariais reais, contribuindo tanto para o aprimoramento da organização analisada quanto para a formação acadêmica dos discentes envolvidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo realizar o diagnóstico organizacional de uma empresa do setor de manutenção de veículos de grande porte, a partir da análise de seus processos internos, estrutura operacional e estratégias de gestão, com ênfase no setor de marketing. A aplicação de instrumentos de diagnóstico permitiu identificar forças relacionadas à experiência técnica, à qualidade dos serviços prestados e à relação de confiança estabelecida com os clientes, aspectos que sustentam a permanência da organização no mercado local.

Por outro lado, os resultados evidenciaram fragilidades associadas à gestão de estoque, à ausência de sistematização dos processos administrativos e à limitada presença digital, fatores que restringem o potencial de crescimento e a ampliação da base de clientes. A dependência predominante do marketing boca a boca, embora eficiente para a fidelização, mostrou-se insuficiente para a expansão e o posicionamento estratégico da empresa em um contexto de crescente digitalização dos serviços.

A partir da análise FOFA, foi possível propor um conjunto de ações estratégicas voltadas à estruturação do marketing digital, à automatização do controle de estoque e à capacitação da equipe, alinhadas às oportunidades identificadas no ambiente externo e às necessidades internas da organização. O plano de ação elaborado apresenta caráter aplicado e mensurável, contribuindo para a melhoria da eficiência operacional, da comunicação institucional e da competitividade empresarial.

Conclui-se que o diagnóstico organizacional constitui uma ferramenta fundamental de apoio à gestão, especialmente em micro e pequenas empresas, ao possibilitar a identificação de gargalos e o direcionamento de ações estratégicas de forma estruturada. Além disso, o estudo evidencia a importância da integração entre teoria e prática no contexto do estágio supervisionado, reforçando a aplicabilidade dos conceitos da Administração na análise e no aprimoramento de organizações reais. Como limitação, destaca-se o recorte temporal da pesquisa, sugerindo-se, para estudos futuros, o acompanhamento longitudinal das ações propostas e a avaliação de seus impactos no desempenho organizacional ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 15. ed. São Paulo: Manole, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PORTUGAL, Victor. Diagnóstico empresarial. Bogotá, D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina, 2017. Disponível em:

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Acesso em: 17 set. 2024.

SEBRAE (ALAGOAS). Quer saber o que é e como fazer um diagnóstico empresarial? 2020. Disponível em:

<https://blog.sebraealagoas.com.br/empreendedorismo/diagnostico-empresarial/>.

Acesso em: 18 nov. 2024.

SEBRAE. Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa. 2021. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.

Acesso em: 10 nov. 2024.

SILVA, Marcella Natielly Alves; VIDA, Laércio José. Diagnóstico organizacional: alinhando desafios estratégicos e contribuindo para gestão empresarial. *Revista do COMINE*, v. 3, n. 1, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/920/2826>.

Acesso em: 1 out. 2024.

ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Eletrodomésticos e Móveis localizada em Sananduva-RS

Miqueli Borin¹, Gerônimo Rodrigues Prado², Oberdan Teles da Silva³, Márcia Regina Maboni Hoppen Porsch^{4*}

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Sananduva/RS*

² *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Sananduva/RS*

³ *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Sananduva/RS*

^{4*} *Docente Orientadora. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Sananduva/RS. E-mail: marcia-porsch@uergs.edu.br*

RESUMO – A tomada de decisão correta e rápida mostra-se como um diferencial competitivo em busca de sobrevivência e crescimento de uma empresa. Identificar o contexto atual em que se insere a empresa no mercado. Estudar e analisar a viabilidade da utilização da análise SWOT. Identificar a evolução da estratégia da empresa. Apresentar ferramentas que facilitem a gestão estratégica. A metodologia utilizada foi, quanto aos objetivos, pesquisa descritiva, quanto documental, bibliográfica, com abordagem qualitativa, documental delineada para um estudo de caso. Quando não existe planejamento estratégico e visão, torna-se um dos principais fatores de mortalidade das empresas. Assim, o trabalho envolveu a análise SWOT, como uma ferramenta de estratégia na tomada de decisões da Loja Testa. O resultado final do estudo foi satisfatório, cumprindo os objetivos traçados, obtendo resultados positivos sobre sua solidez no mercado em que atua, sua estabilidade financeira, capital de giro próprio e consolidação de clientes. Assim auxiliando os sócios proprietários sobre a visão da empresa, planejamento e aperfeiçoamento das oportunidades e ameaças, assim como suas forças e fraquezas.

Palavras-chave: SWOT; Análise; Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, toda organização possui uma estratégia, formal ou informal, do passado para o presente. No entanto, apesar do consenso a respeito da função vital que a estratégia possui no campo do gerenciamento, ressalta-se que na maior parte das organizações a estratégia é implícita, ou seja, não é identificada nem é conhecida por todos. Como explica Maximiano (2004, p. 63), “[...] em qualquer organização sempre é possível identificar estratégias implícitas, que se refletem na situação estratégica presente e que foram elaboradas por meio de tentativa e erro”.

Dessa forma, cabe citar que a estratégia apresenta muitas finalidades, dentre as mais importantes: orientar a tomada de decisão, promover a motivação organizacional, dar rumo à empresa, dar coerência às decisões internas, concentrar esforços na realização de metas e resultados, definir recursos e competências necessárias ao desempenho das atividades organizacionais, entre outras.

O planejamento estratégico normalmente é de responsabilidade dos cargos superiores dentro das empresas. Um dos pressupostos às estratégias organizacionais é de

que um raciocínio estratégico deve interligar a situação externa (oportunidades e ameaças) com a capacidade interna da organização (pontos fortes e fracos). O primeiro momento para uma formulação estratégica considera as variáveis ambientais que influenciam a organização, identifica aquelas que concorrem para sua vulnerabilidade interna e os pontos fortes necessários ao aproveitamento das oportunidades.

Assim, se faz necessário buscar uma forma de planejar os objetivos a serem seguidos. Aproveitando oportunidades e se mantendo distante das ameaças que existem dentro de cada segmento, ou até mesmo relacionados às mudanças econômicas que acontecem em um momento de instabilidade do mercado.

É nesse contexto de análise que se baseia o presente estudo. Ao se identificar a importância do processo de geração da estratégia para a manutenção da competitividade e a conquista do sucesso em qualquer organização, faz-se necessário compreender como ocorre esse processo na realidade prática de uma empresa. Assim, este artigo tem como objetivo analisar a viabilidade da utilização da ferramenta SWOT, identificando o contexto em que a empresa, objeto desse estudo, se insere no mercado atual e a apresentar ferramentas que facilitem a gestão estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a discussão teórica a respeito do tema escolhido, no intuito de expor o que a literatura especializada traz em relação aos aspectos primordiais para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

2.1 PLANEJAMENTO

Nas últimas décadas o planejamento tem sido um dos temas mais discutidos e propagados, tornando-se necessário para a continuidade da sequência de trabalho nas empresas.

Conforme Cavalcanti (2007, p. 7): “a ideia do planejamento surgiu há mais de 40 anos, no auge da expansão e diversificação dos negócios na década de 1960”.

Com essa grande diversificação do mercado, cada vez mais as empresas vêm formulando o planejamento, sendo esta a melhor maneira de manter-se no mercado, coordenar suas ações, crescer e expandir seus negócios.

Oliveira, D. (2007, p.17) corrobora com a seguinte afirmação:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

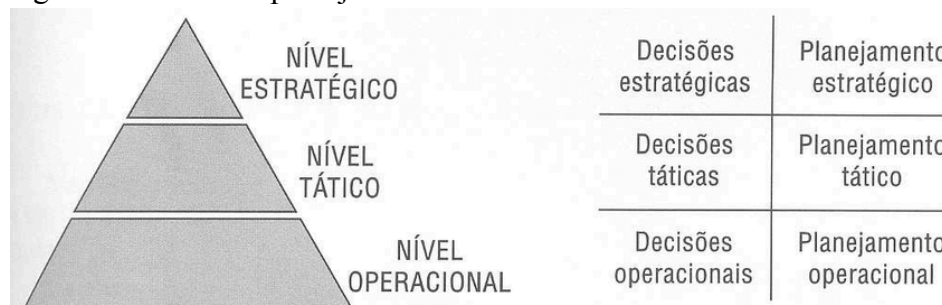
Em síntese, o planejamento passou a ser um indicador, com diretrizes para negócios empresariais, com metas para atingir os objetivos de forma que definam as atividades que se encontra a empresa e que tipo de empresa que ela pretende ser. Planejar é o mesmo que desenvolver técnicas por meio das quais será possível atingir os objetivos e alcançar as metas organizacionais, instruindo ações a serem realizadas, decisões antecipadas do que deve ser feito, capaz de preparar a empresa para as mudanças constantes do ambiente, adequando-se para que os objetivos e as metas estabelecidas possam ser alcançados.

Com isso afirma-se que o planejamento reduz incertezas envolvidas no processo decisório, provocando o aumento da possibilidade de obter objetivos, desafios e metas

estabelecidas pela empresa. Os tipos de planejamento são considerados grandes níveis hierárquicos e se distinguem por três tipos.

Segundo Oliveira (2007, p. 15): “de forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento em níveis de decisão numa pirâmide organizacional”, conforme está ilustrando a Figura 1.

Figura 1 - Níveis de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 18).

O planejamento operacional é bastante detalhado por ser direcionado para curto prazo. Define-se por planejar os prazos, metas e recursos para a implantação do planejamento ou projeto e necessita a inclusão de grupos de tarefas para sua execução.

O Planejamento Operacional é o formalizado das ações anteriormente planejadas estrategicamente pelos níveis Estratégicos e coordenados pelos níveis Táticos. Esse nível é o implementador das ações específicas a serem alcançadas pelas áreas de atuação das Instituições. Vale ressaltar, também, que nesse nível de operação às ações são formalizadas principalmente através de documentos escritos conforme diz Oliveira (2007, pag. 49).

Portanto, o plano operacional envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e se preocupa com o alcance das metas específicas, colocando em prática os planos táticos dentro de cada setor da organização ou empresa, criando condições para adequar a realização dos trabalhos em focos diários e níveis inferiores da organização ou empresa.

Já o planejamento tático se diferencia por ser um planejamento que abrange um determinado setor da empresa e não a empresa como um todo, definindo cada setor sua estratégia. Por ser um plano de médio prazo geralmente é um exercício anual, abrangendo uma unidade da organização.

O planejamento tático relaciona-se com os objetivos de médios e curtos prazos em uma determinada Instituição. A responsabilidade primordial nesse nível, é da administração e de decisões de nível médio.

Um dos objetivos primordiais deste modelo de planejamento é o de otimizar determinada área de trabalho dentro de uma dada Organização. Interessante ressaltar também, que nesse modelo de gestão, os objetivos e estratégias formulados no nível hierárquico superior, são decompostos para serem trabalhados de forma eficiente pela gerência média.

Contudo, Oliveira (2007, p. 18) afirma que o planejamento tático “[...] trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico [...]”.

Segundo Oliveira (2007, p. 50), no planejamento Tático aquilo que foi traçado anteriormente no nível Estratégico, o “projeto” é subdividido relacionando-se nesse nível com apenas as partes desse projeto maior, devido à ênfase existente em cada departamento da Instituição.

No planejamento estratégico são determinadas às decisões que orientarão a empresa na busca pelo cumprimento de metas, objetivos e competitividades, com análise do ambiente interno e externo, gerenciamento e alocação de recursos.

O planejamento estratégico estabelece objetivo e o rumo a ser seguido pela empresa, detalhando os planos a serem elaborados, e metas a serem alcançadas, buscando caminhos alternativos e obtendo um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Assim, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações através do estudo do momento presente. Possibilita o direcionamento das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. Realizando corretamente as medidas do Planejamento Estratégico, consegue-se assegurar e obter benefícios para a corporação, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos.

As formas de definições do Planejamento Estratégico são apresentadas por alguns autores das seguintes maneiras:

a) O Planejamento Estratégico pode ser explicado por diferentes práticas que constituem e buscam as formas de definição da estratégia, as práticas de apoio à estratégia e o modelo preponderante de Planejamento Estratégico. (BULGACOV; SANTOS; MAY, 2012, p.915)

b) O processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio para a tomada de decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida. (KICH; PEREIRA, 2011, p. 1046).

c) Define os objetos, direciona esforços e recursos e dá um rumo ao empreendimento, o que nada tem a ver com previsão ou com futuro garantido, até pela dinâmica, volatilidade e complexidade do contexto empresarial. (BERNARDI, 2013, p. 5)

d) Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) 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. (PEREIRA, 2010, p.47)

A necessidade de mudança pode ser percebida por Kich e Pereira (2011a, p.1049), destacando que as crises não esperam pelo próximo Planejamento Estratégico, necessitando uma mudança de rumo para a sobrevivência da empresa, e não somente como uma aposta de sucesso. Essas crises muitas vezes podem ocorrer no meio da formulação do Planejamento Estratégico, ocasionando em uma necessidade de revisão.

2.2 ANÁLISE SWOT

A Análise S.W.O.T. também denominada análise F.O.F.A.. em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 86), o nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês:

- a) Strength = força;
- b) Weakness = fraqueza;
- c) Opportunities = oportunidades; e
- d) Threats = ameaças.

Técnica que auxilia na elaboração do planejamento estratégico que começou a ser estruturado por volta dos anos 60 a 70 nas escolas americanas, com o objetivo de focar na combinação das forças e fraquezas de uma organização, ao mesmo tempo também nas oportunidades e ameaças do mercado.

A aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos. Na análise dos pontos fracos, quando for evidenciado, deverá os dirigentes da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los.

Segundo Dornelas (apud OSRO, 2008, pag.17) “A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser feita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.”

Para Martins (2006 apud OLIVEIRA, 2011), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios.

Esta análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização.

No ambiente interno há pontos fortes e fracos, podendo incluir habilidade, recursos organizacionais, competências, vantagens e desvantagens. O ambiente interno pode ser controlado, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Quando refere-se às forças de uma organização, fala-se aos elementos internos que de alguma maneira lhe trazem benefícios, isto é, elementos que estão sob o controle do negócio, onde pode-se decidir se mantém ou não a situação. Dentre alguns exemplos podemos citar a união da sua equipe, localização privilegiada, relacionamentos estratégicos, entre outros.

Desse modo são praticamente infinitas as forças que podem ser identificadas num determinado negócio. O importante mesmo é manter o foco naquilo que realmente faz a diferença na organização, bem como nos elementos que podem ser trabalhados com base nela. A análise SWOT é feita não apenas para refletir sobre o empreendimento, mas também para criar um plano de ação eficiente.

Em contrapartida, diferentemente das forças de uma organização, as fraquezas são os elementos internos à organização que podem de alguma atrapalhar o negócio. Embora sejam elementos que estejam sob o controle da organização, eles não ajudam na realização da missão empresarial. Dentre alguns exemplos estão o produto altamente

perceível, a matéria-prima escassa, processo de entrega, equipe pouco qualificada, entre outros. O mais interessante para a empresa é buscar ações para mitigar essas fraquezas.

Pontos fracos seria uma aplicação equivocada, a inexistência de um ponto forte, uma técnica que afeta diretamente o desempenho da empresa. Pontos fracos seriam como obstáculos a serem aprimorados ou amenizados.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível. No entanto, pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macro ambientais (questões políticas, demográficas, tecnológicas, econômicas etc.) e fatores micro ambientais (fornecedores, parceiros, consumidores e etc.) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após a definição das estratégias da empresa.

As oportunidades são chances que a empresa tem de atender suas necessidades no mercado, ou até mesmo aumentando sua lucratividade, analisando o surgimento da oportunidade com uma possibilidade de atingir um bom desempenho.

Deve-se considerar exemplos todas aquelas condições ambientais em que a empresa pode se beneficiar. Isso pode ser com lucro ou fatores que permitam atender necessidades e desejos dos consumidores de forma vantajosa sobre a concorrência.

As oportunidades, na maioria dos casos são parecidas a uma espécie de sonho que a empresa sabe que se acontecer vai ser muito bom para ela, e apesar de não estarem sob seu controle, é necessário que haja uma preparação mínima por parte da empresa, para caso ela venha a ocorrer

Ameaças podem ser definidas como a possibilidade de influências negativas sobre faturamento e lucro impostas por uma tendência ou situação desafiadora. Assim como as oportunidades, não estão sob o controle da empresa, porém é de conhecimento da organização que existe a chance de elas ocorrerem. Dentre os exemplos pode-se citar a entrada de um concorrente internacional no mercado, a escassez de mão de obra, entre outros. As ameaças podem ser relacionadas com medos existentes por parte da gestão da empresa, e embora também não esteja sob controle da empresa é preciso pensar em maneiras para mitigá-las.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é a explicação detalhada, de toda a ação desenvolvida no trabalho de pesquisa. Ou seja, é a explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado, do tempo previsto, das formas e tratamento dos dados, enfim, o conjunto de elementos empregados no trabalho de pesquisa. No pensamento de Marconi e Lakatos (2011, p. 15) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pelo fato de utilizar técnica padronizada para coleta de dados. A pesquisa descritiva se propõe a observar, a registrar, a analisar e a correlacionar fatos e fenômenos sem manipulá-los. Também procura descobrir com precisão a frequência com que um fenômeno ocorre e sua relação com outros, sua natureza e suas características. Para Cervo e Bervian (2002, p. 66), ela “desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos”.

Quanto aos procedimentos técnicos do estudo, a pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica, na medida em que foram utilizados conceitos e fundamentos

teóricos, com base em determinados autores para aprofundar o conhecimento e sustentar o estudo. Conforme Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O estudo também se classifica como uma pesquisa de estudo de caso. Conforme Vergara (2009, p. 44), o “estudo de caso” é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Enfim, são esses os procedimentos científicos que servirão de base para os exames a serem executados. A pesquisa bibliográfica e descritiva auxilia na descrição teórica, as quais mediante a prática por meio dos métodos de estudo de caso e documental proporcionará um melhor entendimento diante do tema abordado.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de fontes primárias com base em dados e fontes bibliográficas, deste modo, os documentos a serem utilizados não serão criados, mas extraídos de materiais já existentes.

Após a coleta dos dados, é essencial que seja feita uma análise e interpretação dos mesmos. Em relação à pesquisa quantitativa Diehl e Tatim (2004, p. 83), “normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística com a ajuda de computadores”. Desse modo, para a análise dos dados foi utilizado um sistema de informática, desenvolvendo planilhas com as informações coletadas do cenário interno e externo da empresa. Realizando um levantamento das oportunidades, fraquezas, forças e ameaças referentes à sua empresa e ao ambiente.

O objeto de pesquisa foi um estabelecimento de Eletrodomésticos e Móveis localizado no município de Sananduva -RS. Neste trabalho, primeiramente os dados foram coletados na empresa em estudo e computados, com o intuito de elaborar uma análise aprofundada. E então foi realizada uma entrevista com os gestores e responsáveis pelo empreendimento, que contou com um roteiro de entrevista estruturado composto por 30 questões. A pesquisa ocorreu no ano de 2021.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa em estudo é uma entidade com fins lucrativos, que atua no mercado de comércio no ramo de móveis, utilidades domésticas, decoração e móveis planejados, há aproximadamente vinte e seis anos, ou seja, iniciou suas atividades em 1995 e atua principalmente na região de Sananduva.

Seus principais aspectos são:

Visão: tornar-se referência na venda de estofados, decoração e utilidades no mercado regional.

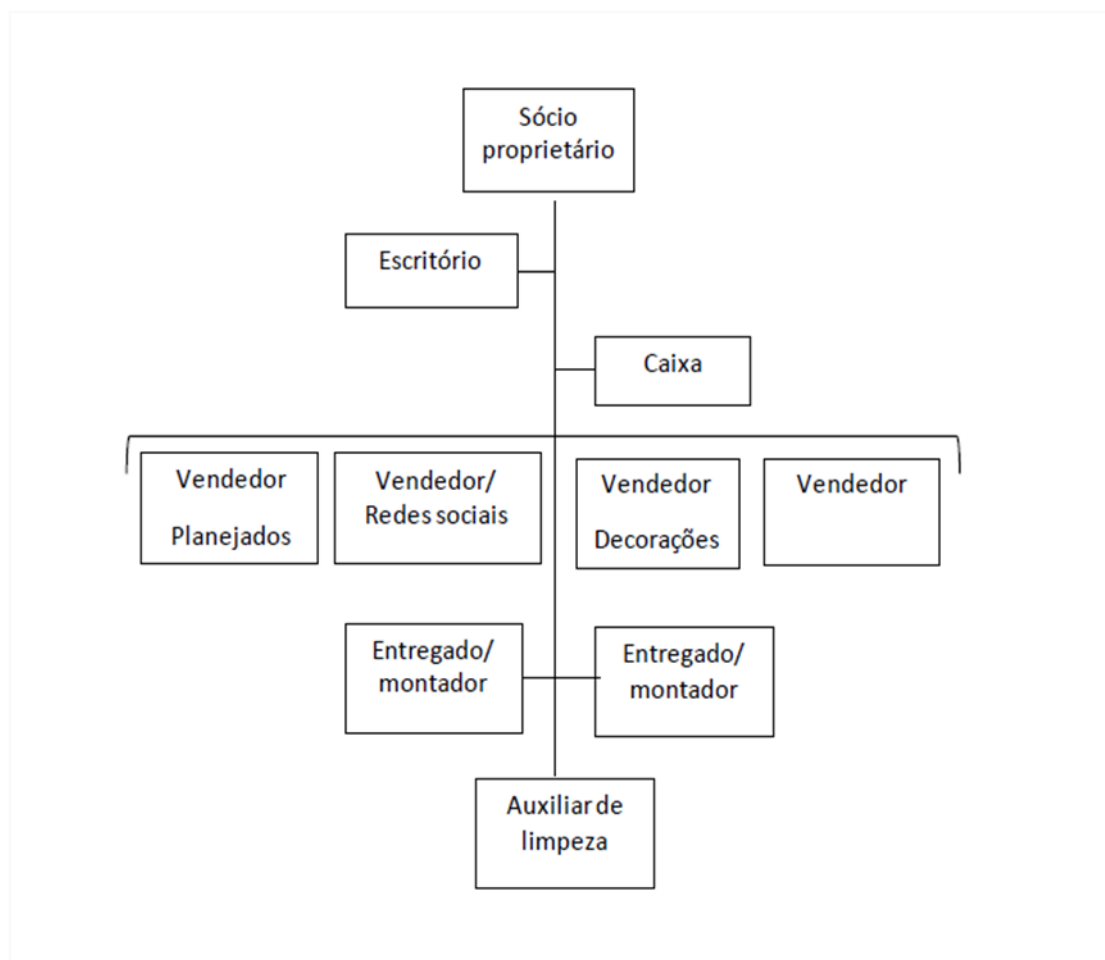
Missão: atender com qualidade, respeito, confiança e rapidez.

Objetivos: satisfazer plenamente as necessidades dos clientes.

Valores: competência, confiança, qualidade e rapidez.

O quadro funcional da empresa é composto por 11 colaboradores, seguindo o organograma apresentado na Figura 2, com funções definidas segundo um planejamento estratégico e corporativo.

Figura 2 – Organograma Corporativo de Funções.



Fonte: Autor (2021).

A loja conta com dois sócios proprietários. Um com a função de gerência comandando a empresa, atuando na função de organizar e treinar os procedimentos internos e atuar nos contatos externos com fornecedores no setor de compras de mercadorias, fatura de preços, monitorando e auxiliando na cobrança das contas a receber. O outro sócio atua na parte financeira relacionada com contratos, bancos e contas a pagar.

O funcionário responsável pelo escritório, realiza toda a parte de pagamento de contas a pagar, além da análise e conferência de todos os dados que envolvem todas as empresas do Grupo.

O responsável pelo caixa possui a responsabilidade das contas a receber, dar entrada nas notas fiscais, fazer cobrança referente aos atrasos das contas a receber e agendar os pagamentos das contas a pagar.

A empresa possui quatro vendedores todos realizando atendimento ao cliente na loja, mas com a seguinte divisão: um posicionado na linha de frente para realizar o atendimento do cliente na loja física; um que cuida das redes sociais; um que atua como projetista na elaboração de projetos e um que cuida da parte de entregas e decorações. A empresa ainda conta com dois montadores/entregadores e uma auxiliar de limpeza.

Com base no modelo de análise SWOT descrito no referencial teórico do presente trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevista. As questões foram aplicadas aos sócios proprietários da loja que responderam juntos às questões. Dessa forma,

pode-se verificar que a matriz SWOT da empresa apresenta os tópicos descritos no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Matriz SOWT da empresa analisada

<p>OPORTUNIDADES Vendas pela internet; Redes sociais; Produtos variados e diferenciados; Conquistar novos clientes.</p>	<p>AMEAÇAS Redução do poder aquisitivo do público; Tomada de decisões sem análise de mercado; Mão de obra escassa e despreparada; Custos da mercadoria aumentando; Vendas online e lojas de rede; Reforma tributária e fiscal.</p>
<p>FORÇAS Domínio do mercado local e cidades vizinhas; Produtos de qualidade e diferenciados; Boa localização da empresa. Credenciário e entrega própria; Atendimento qualificado.</p>	<p>FRAQUEZAS Pouco espaço físico; Ausência de um centro interno de capacitação; Falta de estratégias de vendas externas</p>

Fonte: Autor (2021)

O questionário aplicado aponta que a empresa em estudo possui uma estrutura formada no mercado em que atua e podem ser determinadas as seguintes ações:

Em relação às oportunidades: implantar ações para conquistar novos clientes através das redes sociais e vendas pela internet e buscando produtos adjacentes ao ramo. Tudo isso podendo ocorrer graças além do seu tempo de mercado, a qualidade dos produtos trabalhados, bom preço e atendimento qualificado, fez com que os clientes atuais fossem fiéis para com a empresa transformando sua imagem consolidada e de respeito.

Em relação às ameaças: Atentar-se às condições econômicas que possam diminuir o poder aquisitivo do público alvo. E oferecer produtos adjacentes e variados que abrangem todas as classes econômicas, para os mesmos não migrarem para a concorrência e internet. A entidade deve sempre estar informada em relação à política, relações inerentes à economia do país, incentivos fiscais e propagar a imagem da empresa com mais dinamismo, evitando o desinteresse do seu público alvo no consumo de seus produtos, evitar que os clientes migrem para a concorrência.

Em relação às forças: A empresa em estudo, tem como maior diferencial o domínio do mercado local e de cidades circunvizinhas, trazendo produtos de qualidade, diferenciados e variados. Possui atendimento ágil e eficaz com uma equipe qualificada, credenciário próprio e entrega própria e gratuita na cidade em que atua.

Em relação às fraquezas: A empresa deve definir funções e seguir à risca, para que nenhum funcionário seja sobrecarregado e outros deixem de executar tarefas necessárias, dessa forma propiciando maior produtividade e rendimentos de todos os departamentos. E elaborar um plano de carreira de acordo com as competências de cada funcionário. Foi identificado nesta empresa que a mão de obra é capacitada, mas que possuem pontos que podem ser melhorados através de treinamento, visitas técnicas e

cursos. Daí a necessidade de criar um centro interno de capacitação voltada aos colaboradores, e também a estratégias de vendas externas e um estudo sobre uma possível ampliação do espaço físico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo realizado no período de estágio curricular obrigatório do curso de administração, foi constatado por meio do referencial teórico que a matriz SWOT tem papel fundamental nas definições das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, considerando o ambiente interno e externo.

Através da análise teórica é possível perceber que a matriz SWOT tem o intuito de compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem de fato afetar a organização com base nas quatro variáveis já explanadas anteriormente.

Com base nos resultados obtidos conclui-se que a utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica, permite que a empresa se mantenha competitiva no mercado buscando a sua expansão na região onde atua. Devendo minimizar os problemas relacionados com as suas fraquezas, pois impactam diretamente no ambiente interno. Além disso, elaborar bem os projetos futuros com o pensamento em redução de custos e manter a qualidade do produto com o preço competitivo. Deve-se ainda destacar que a análise SWOT não é uma única ferramenta para se obter vantagem competitiva, a empresa pode utilizar de outras estratégias para maximizar e potencializar seus resultados.

Com a finalização do período de realização do estágio e conclusão do relatório verificou-se que a empresa objeto de estudo e local do desenvolvimento do estágio, possui uma visão estratégica sobre o ramo que atua, identificando suas fraquezas e oportunidades. Também após a construção da matriz SWOT, foi possível ter elencar pontos a serem melhorados e aproveitados pela empresa. Assim como também corrigir possíveis falhas.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antônio. *Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BULGACOV, Sergio; SANTOS, Pedro Josemar Pereira dos; MAY, Márcia Ramos. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 1–18, dez. 2012.

CAVALCANTI, Marly. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. v. 2. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN 978-85-224-6187-5.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. *Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SERRA, Fernando Antonio Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAPEAMENTO ORGANIZACIONAL E DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS

Gabriel Glashorester Schultz¹, Miguel Daniel da Silva Kiefer²,
Aaron Concha Vásquez Hengles³, Daniela Cristina Haas Limberger⁴,
Estefani Sandmann de Deus⁵

¹Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

²Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

³Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁴Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁵Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

estefani-sandmann@uergs.edu.br

RESUMO

Este relato técnico-acadêmico apresenta o mapeamento setorial e o diagnóstico empresarial de uma organização privada do setor de serviços, com base nas atividades realizadas em dois períodos consecutivos de estágio supervisionado no curso de Administração de uma universidade pública estadual. O estudo concentrou-se nos setores de atendimento ao cliente, gestão de pessoas, marketing, planejamento estratégico e aspectos de infraestrutura organizacional. A metodologia adotada envolveu observação direta, entrevistas semiestruturadas com o gestor e colaboradores, além do levantamento da percepção dos clientes sobre os serviços prestados. À luz do conceito de diagnóstico empresarial como ferramenta de análise organizacional (SEBRAE, 2020; SILVA, 2019), identificaram-se forças relevantes, como atendimento personalizado, localização favorável, flexibilidade operacional e experiência gerencial, bem como fragilidades relacionadas à limitação das estratégias de marketing, baixa incorporação de tecnologias digitais, centralização decisória e necessidades de melhorias estruturais. A análise estratégica foi sistematizada por meio da matriz FOFA (SWOT), articulando oportunidades relacionadas ao crescimento do setor e ameaças associadas à intensificação da concorrência e à expansão de serviços digitais. Como desdobramento, foram observadas ações corretivas e estratégicas, incluindo melhorias na infraestrutura física, modernização de equipamentos e adoção de soluções tecnológicas voltadas ao controle de acesso e à diversificação de receitas. Conclui-se que o estágio contribuiu para a integração entre teoria e prática e evidenciou a relevância da gestão baseada em informações e da formalização de processos estratégicos para o fortalecimento organizacional e a sustentabilidade competitiva.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial; Matriz FOFA (SWOT); Planejamento estratégico; Marketing digital; Fidelização de clientes.

1 INTRODUÇÃO

O presente texto consolida os principais elementos do mapeamento organizacional e do diagnóstico empresarial desenvolvidos em um empreendimento do setor de saúde e serviços. A redação busca manter fidelidade aos acontecimentos, datas e descrições apresentadas no relatório-base, reorganizando e aprimorando a exposição

A análise parte do entendimento de que organizações locais, mesmo quando estruturadas como empreendimentos familiares, enfrentam pressões competitivas, exigências regulatórias e transformações no comportamento do consumidor. Nesse cenário, a adoção de instrumentos administrativos e estratégicos torna-se condição relevante para aumentar previsibilidade, qualificar decisões e sustentar a continuidade do negócio.

Entre esses instrumentos, destaca-se o diagnóstico empresarial, compreendido como procedimento de análise abrangente do funcionamento organizacional, capaz de identificar pontos fortes e fragilidades, apoiar a priorização de ações e orientar ajustes operacionais e estratégicos (SEBRAE, 2020). Trata-se de abordagem particularmente útil quando se busca compreender a dinâmica concreta de uma organização em sua rotina cotidiana e estruturar intervenções com base em evidências observáveis.

A literatura também enfatiza que o diagnóstico permite uma leitura detalhada da realidade organizacional, identificando gargalos e oportunidades de melhoria que impactam diretamente a eficiência e o crescimento institucional, contribuindo para maior alinhamento entre recursos, processos e objetivos estratégicos (SILVA, 2019). Assim, o diagnóstico não se limita à descrição da realidade organizacional, mas constitui instrumento fundamental para a orientação de intervenções planejadas e para o fortalecimento da gestão.

Nessa perspectiva, o estágio curricular obrigatório foi direcionado à observação e sistematização de dimensões administrativas e operacionais consideradas estruturantes na organização, com atenção especial aos setores de atendimento ao cliente, gestão de pessoas, marketing, planejamento estratégico e elementos de infraestrutura que influenciam a experiência do usuário e a percepção de qualidade do serviço prestado.

A organização analisada possui histórico superior a duas décadas de atuação no setor de serviços voltados à promoção da saúde e qualidade de vida. A gestão é exercida por profissional com formação específica na área e experiência prévia no próprio empreendimento, elemento que contribuiu para o desenvolvimento de conhecimento operacional consistente e para a continuidade de práticas organizacionais consolidadas no relacionamento com os usuários.

Quanto à estrutura física, a academia dispõe de aproximadamente 420 m², com área de musculação equipada, espaço de pesos livres e setor dedicado à reabilitação pós-cirúrgica, o que amplia a possibilidade de atendimento a diferentes perfis. Essa característica é relevante porque conecta o serviço tanto a demandas de desempenho estético quanto a demandas de saúde encaminhadas por profissionais médicos.

No plano do posicionamento e do serviço, a academia se caracteriza por flexibilidade de horários e por acessibilidade ao acompanhamento de personal trainers, sem exigência de horários fixos ou uso rígido de fichas, segundo as descrições levantadas. Esses elementos reforçam um modelo organizacional centrado na conveniência e na proximidade com o usuário.

O atendimento ao cliente foi identificado como valor central do empreendimento, associado à busca por acolhimento, esclarecimento de dúvidas e fortalecimento do vínculo com os usuários. Essa orientação relacional está diretamente relacionada à estratégia de fidelização e à manutenção da estabilidade organizacional, especialmente em contextos locais, nos quais a reputação e a confiança exercem papel relevante na permanência dos clientes.

O estágio curricular obrigatório foi planejado com o objetivo de integrar os estudantes ao ambiente organizacional e permitir a aplicação prática de conhecimentos relacionados às funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. A estrutura do estágio foi organizada em duas etapas complementares, cada

uma com carga horária necessária, articulando diagnóstico organizacional e acompanhamento de ações de melhoria.

Na primeira etapa, realizada entre 10 de setembro de 2024 e 10 de dezembro de 2024, priorizou-se o mapeamento organizacional e a elaboração do diagnóstico setorial, com foco na identificação das principais características operacionais e administrativas. Na segunda etapa, iniciada em 11 de março de 2025 e com término previsto em 02 de julho de 2025, buscou-se acompanhar melhorias implementadas, registrar desdobramentos e fortalecer a dimensão propositiva da análise organizacional.

A construção do diagnóstico foi sustentada por visitas técnicas, conversas com o proprietário e com colaboradores, além de atividades operacionais supervisionadas, como atendimento a potenciais alunos. Essas ações permitiram observar processos reais, captar percepções internas e identificar oportunidades de padronização e melhoria de rotinas administrativas e de serviço.

Para organizar a reflexão estratégica, adotou-se a matriz FOFA (SWOT), instrumento recomendado para estruturar fatores internos e externos e apoiar decisões que elevem competitividade (SEBRAE, 2021). Sua utilização justifica-se por sua aplicabilidade em organizações de diferentes portes e por favorecer o encadeamento lógico entre diagnóstico e proposição de melhorias.

Além disso, o estudo considera a relação entre ambiente físico, qualidade percebida e retenção de usuários, uma vez que características estruturais e condições de conforto influenciam diretamente a experiência do cliente e sua decisão de permanência no serviço (MONTEIRO, 2016). Dessa forma, os elementos de infraestrutura foram tratados como componentes estratégicos da gestão organizacional.

Assim, a introdução delimita o contexto, os objetivos e os fundamentos conceituais que orientam o desenvolvimento do estudo, mantendo fidelidade aos eventos registrados e aprimorando a redação para apresentar, com rigor, a trajetória do estágio e a lógica do diagnóstico e das ações associadas.

2 DESENVOLVIMENTO

O percurso metodológico adotado no estágio foi estruturado a partir de observação direta da rotina organizacional, entrevistas e conversas com o proprietário e colaboradores, além de levantamento de percepção dos alunos. Essa combinação permitiu reunir evidências sobre processos internos, práticas de atendimento e condições estruturais, favorecendo uma leitura mais coerente e alinhada ao propósito de um diagnóstico empresarial.

O primeiro movimento formal ocorreu em 05 de setembro de 2024, quando os estagiários definiram o empreendimento como campo de prática e realizaram contato presencial com o responsável pela gestão. Nessa ocasião, houve concordância em receber o estágio e formalização por meio do termo de compromisso, passo necessário para a inserção no ambiente organizacional.

Na visita de 10 de setembro de 2024, o estabelecimento foi apresentado em sua estrutura e funcionamento, incluindo a interação inicial com colaboradores vinculados ao atendimento diário. O responsável pela gestão compartilhou aspectos de sua trajetória profissional e do desenvolvimento do empreendimento, destacando desafios enfrentados e diferenciais considerados relevantes para a continuidade do negócio.

Ainda nessa visita, os estagiários posicionaram suas expectativas de aprendizado e manifestaram intenção de contribuir com melhorias, sobretudo em estratégias de marketing e eficiência administrativa. Essa postura reforça o papel do

estágio como prática de aprendizagem e, simultaneamente, como oportunidade de contribuição qualificada em uma organização real.

Em 17 de setembro de 2024, a entrevista com o responsável pela gestão aprofundou o entendimento das metas e prioridades organizacionais. A fidelização de clientes foi explicitada como objetivo central, associada ao crescimento sustentável e à consolidação do empreendimento no mercado local, especialmente em um segmento com elevada competitividade e decisões frequentes de permanência ou troca de serviço.

No mesmo momento, foi apresentada a percepção de que o ambiente competitivo é desafiador, incluindo a presença de estabelecimentos que operam sem as mesmas condições estruturais ou técnicas. Essa leitura contribui para compreender a estratégia adotada pela organização, que busca diferenciar-se pela qualidade do serviço e pelo atendimento próximo ao usuário.

Como ação concreta de adaptação, registrou-se a ampliação do horário de atendimento, com abertura no intervalo das 12:00 às 13:30, ainda naquele período. A medida foi compreendida como resposta às diferentes rotinas dos usuários e como estratégia para ampliar o acesso e fortalecer a fidelização.

Quanto ao acompanhamento de desempenho, foi indicada a longevidade do empreendimento, com mais de duas décadas de funcionamento, como principal referência de sucesso. Embora esse aspecto revele resiliência e capacidade de manutenção da clientela, o próprio desenvolvimento do estágio evidenciou que o uso de indicadores mais objetivos pode contribuir para o planejamento, o monitoramento e a avaliação de resultados.

Na visita de 24 de setembro de 2024, a conversa com um dos colaboradores permitiu observar a orientação prestada a iniciantes, destacando a avaliação física inicial como procedimento central para a personalização e segurança das atividades. A ênfase na adaptação gradual, no aquecimento e no alongamento sinaliza uma cultura organizacional voltada ao cuidado com o usuário e à prevenção de riscos.

Também foram evidenciados erros comuns no início da prática, como o uso de cargas inadequadas e a ausência de orientação, o que reforça a relevância do acompanhamento profissional. Esse aspecto relaciona-se diretamente com a qualidade do serviço e pode ser compreendido como elemento relevante na percepção de valor pelos usuários.

Em 01 de outubro de 2024, outro colaborador detalhou o fluxo de adesão de novos usuários, iniciando pelo preenchimento de ficha de cadastro com informações pessoais e condições de saúde. Essa etapa foi descrita como essencial para um atendimento seguro e para evitar incompatibilidades entre as atividades realizadas e eventuais restrições.

Na sequência, foi descrita a realização de avaliação física, com medidas e testes simples de condicionamento, seguidos de direcionamento a um treinador para apresentação de exercícios e uso correto dos equipamentos. A preocupação em construir relação de confiança, com estímulo a dúvidas e alinhamento de objetivos, apareceu como componente importante do processo de recepção e integração do aluno.

Em 08 de outubro de 2024, os estagiários aplicaram o procedimento observado ao atender um potencial usuário, apresentando horários, planos, serviços e formas de pagamento disponíveis. Além do cadastro, houve apresentação do espaço e da equipe, contribuindo para o acolhimento e para o entendimento das opções disponíveis.

Na visita de 15 de outubro de 2024, foi realizada observação detalhada do ambiente de treino, com foco em conservação e disposição dos equipamentos. Registrou-se que, apesar de antigos, muitos aparelhos permaneciam funcionais e eram

retirados para manutenção quando apresentavam defeitos mais relevantes, indicando preocupação com segurança.

Todavia, identificou-se desgaste expressivo em halteres e anilhas, com presença de ferrugem avançada, situação que pode comprometer segurança, higiene e percepção estética. Nesse ponto, a recomendação foi de manutenção ou substituição, associada a melhorias de organização, incluindo marcações claras de peso.

Também foi observada oportunidade de reorganização do layout em determinados pontos, com potencial para melhorar a circulação e reduzir riscos em horários de maior movimento. Essa medida pode contribuir para maior segurança e melhor aproveitamento do espaço.

O diagnóstico empresarial, como indicado por SEBRAE (2020) e SILVA (2019), exige segmentação do olhar para compreender processos internos e orientar ajustes. Nesse sentido, o estudo organizou a análise em recepção, ambiente interno, fachada, banheiros, planos, marketing e levantamento de dados com alunos, permitindo visão integrada.

A recepção foi descrita como espaço simples e pequeno, com grades, catraca, bancada e computador para registros e pagamentos. Considerando limitações físicas, não foram apontadas mudanças estruturais profundas, mas sugeriu-se melhoria de conforto por meio de assentos adequados.

No acompanhamento posterior, observou-se a substituição do sistema anterior de controle de acesso por tecnologia de reconhecimento facial, representando avanço em termos de praticidade e modernização operacional.

O ambiente interno foi caracterizado como amplo e organizado, com equipamentos variados para grupos musculares e área robusta de pesos livres. Na entrada, identificou-se espaço cardiovascular com esteiras e bicicletas, permitindo complementaridade entre treino de força e condicionamento.

A presença de bebedouros com água gelada foi registrada como comodidade relevante, mas o conforto térmico permaneceu como fragilidade central. Ventiladores distribuídos e um ar-condicionado existente não atendiam plenamente o tamanho do espaço, gerando desconforto em períodos de calor intenso.

A existência de placas solares foi interpretada como vantagem operacional, pois pode reduzir custos energéticos associados a eventual expansão de climatização. Por isso, a recomendação de novos aparelhos de ar-condicionado foi considerada viável, desde que planejada financeiramente.

A fachada foi descrita como funcional, utilizando banner e wind banner para identificação do local. Embora cumpra sua função básica, a comunicação externa indica potencial de aprimoramento caso a academia pretenda ampliar captação por reconhecimento de marca e presença urbana.

Os banheiros foram descritos como equipados e funcionais, com melhorias recentes que contribuíram para maior privacidade e conforto. Esse tipo de intervenção influencia diretamente a percepção de qualidade do ambiente.

Quanto aos planos ofertados, observou-se estrutura diversificada, com diferentes opções de acesso e possibilidade de acompanhamento individualizado. Essa flexibilidade permite atender diferentes perfis e necessidades.

O marketing foi identificado como fragilidade, pois ocorre quase exclusivamente via redes sociais, com baixa frequência de postagens no feed e stories predominantemente informativos. A estratégia baseada em republicações de alunos é relevante, porém limitada frente à atuação mais agressiva de concorrentes com anúncios pagos e volume de conteúdo.

O levantamento de dados com alunos confirmou satisfação com o atendimento, mas destacou a climatização como principal demanda e apontou oportunidades de melhoria em equipamentos, como ferrugem e ausência de marcação. Tais achados reforçam o vínculo entre ambiente e valor percebido na fidelização (MONTEIRO, 2016).

A análise estratégica foi organizada pela matriz FOFA (SWOT), que permite estruturar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, favorecendo visão sistêmica e elaboração de estratégias (SEBRAE, 2021). Nesse arranjo, sobressaíram forças ligadas ao atendimento e fraquezas associadas à comunicação e dependência do proprietário.

O planejamento estratégico descrito incorporou missão, visão e valores, além de metas de curto, médio e longo prazo, enfatizando marketing digital, modernização do ambiente e implementação de práticas de fidelização. Trata-se de alinhamento entre diagnóstico e orientação futura do negócio.

Por fim, o plano de ação foi compreendido como instrumento que descreve etapas realistas e orientadas a objetivos (CHIAVENATO, 2014), sustentando intervenções como pintura, manutenção do piso, melhorias de climatização e substituição de itens enferrujados. Em paralelo, o relatório-base registrou que a falta de dados organizados prejudicou metas e avaliação, reforçando a importância de gestão informacional (DRUCKER, 2001) e de processos estratégicos consistentes (MINTZBERG, 2009).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados consolidados indicam que o mapeamento setorial permitiu compreender de forma abrangente a rotina administrativa e operacional do empreendimento analisado, evidenciando fatores que sustentam seu funcionamento e aspectos que exigem intervenção para elevar sua capacidade de adaptação e permanência no mercado.

A principal força identificada foi o atendimento personalizado, reconhecido como valor do empreendimento e reforçado pela percepção de alunos, que avaliaram positivamente a atenção dos instrutores. Em serviços de saúde e fitness, essa dimensão é decisiva, pois reduz inseguranças e aumenta a confiança do cliente.

A localização estratégica também se mostrou relevante, considerando a proximidade com residências e comércios, o que contribui para conveniência e potencial de recorrência. A facilidade de acesso tende a apoiar a fidelização em mercados locais, onde deslocamento e tempo influenciam a adesão.

A flexibilidade de horários, especialmente com a ampliação do atendimento no intervalo do meio-dia, representou ajuste coerente com as rotinas diversificadas dos usuários. Essa decisão demonstra adaptação às necessidades do público e contribui para reduzir barreiras de acesso, fortalecendo a fidelização.

A diversidade de perfis atendidos, incluindo usuários com objetivos relacionados ao condicionamento físico e outros com necessidades associadas à recuperação funcional, evidencia a amplitude do serviço prestado. Essa característica amplia as possibilidades de ocupação do espaço e contribui para maior estabilidade organizacional.

No plano estrutural, o ambiente interno foi avaliado como amplo e bem organizado, com equipamentos e áreas distintas para musculação, pesos livres e exercícios cardiovasculares. Essa configuração favorece uma experiência mais completa, especialmente quando associada à conservação adequada dos materiais.

Entretanto, persistiu fragilidade relevante em conforto térmico, especialmente no verão, elemento citado de forma recorrente pelos alunos. À luz de MONTEIRO (2016), a experiência ambiental influencia satisfação e retenção, tornando a climatização prioridade estratégica.

A presença de placas solares amplia viabilidade de investimento em climatização, pois tende a reduzir custos operacionais adicionais. Nesse sentido, a infraestrutura energética existente pode ser convertida em diferencial competitivo, desde que integrada ao planejamento.

Outro ponto identificado foi o desgaste de parte dos equipamentos, com sinais de deterioração que podem afetar a segurança, a higiene e a percepção do ambiente. A manutenção ou substituição progressiva desses itens apresenta potencial de melhoria significativa na experiência dos usuários.

Também foi observada a ausência de identificação clara de peso em alguns equipamentos, o que pode dificultar o uso e a organização das atividades. Trata-se de uma melhoria simples, com potencial de contribuir para maior funcionalidade e organização.

A recepção, embora funcional, apresenta limitações de espaço, o que restringe intervenções estruturais profundas. Contudo, ajustes pontuais de conforto e organização podem reduzir desconfortos e melhorar a percepção inicial do aluno no contato com a academia.

A modernização do sistema de controle de acesso, com adoção de tecnologia mais atual, representou avanço relevante, contribuindo para maior praticidade e organização no fluxo de entrada e saída, além de reforçar a percepção de atualização estrutural.

As melhorias realizadas nos banheiros, incluindo ajustes estruturais, contribuíram para maior privacidade e conforto, elementos que influenciam diretamente a percepção geral do ambiente.

Quanto aos planos, a oferta de valores acessíveis e alternativas de frequência permite maior aderência a perfis diversos. A combinação entre planos fixos, diária e acompanhamento de personal trainer compõe estrutura comercial capaz de acomodar necessidades e poder aquisitivo distintos.

A oferta de personal trainers, com valores informados e possibilidade de acompanhamento individualizado, reforça o posicionamento por atendimento e personalização. Esse elemento pode funcionar como diferencial relevante, sobretudo diante de concorrentes que operam com menor suporte técnico.

Apesar desses aspectos positivos, o marketing foi identificado como ponto que pode ser aprimorado. A comunicação ocorre predominantemente por redes sociais, com presença limitada e ausência de estratégias mais estruturadas, o que reduz o potencial de alcance e captação de novos usuários.

A utilização de conteúdos informativos e interações com usuários contribui para manter a presença digital, mas não substitui uma estratégia de comunicação planejada, com objetivos definidos e ações consistentes.

A análise estratégica realizada por meio da matriz FOFA indicou oportunidades relacionadas à ampliação da comunicação digital, criação de iniciativas de fidelização e fortalecimento do relacionamento com os usuários. Essas ações podem contribuir para consolidar o vínculo e ampliar a estabilidade organizacional.

Ao mesmo tempo, ameaças como concorrência desleal e avanço de treinos online exigem reforço de diferenciação por qualidade, segurança e experiência presencial. Tais dimensões, quando bem trabalhadas, podem neutralizar parte da pressão externa.

O plano de ação, enquanto instrumento gerencial, exige clareza de etapas e realismo na execução (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, as intervenções estruturais propostas e executadas seguiram lógica progressiva, começando por melhorias estéticas e avançando para questões de segurança e conforto.

Também foram observadas ações voltadas ao fortalecimento da identidade organizacional, contribuindo para ampliar o vínculo com os usuários e reforçar a presença da organização.

Por outro lado, foi identificada fragilidade relacionada à organização e ao uso sistemático de dados, o que dificulta o acompanhamento de resultados e o planejamento de ações futuras. Conforme Drucker (2001), a gestão baseada em informações contribui para decisões mais consistentes.

Também foi observada a ausência de procedimentos formais estruturados para determinadas rotinas, indicando oportunidade de melhoria na padronização organizacional.

Do ponto de vista formativo, os resultados demonstram que o estágio permitiu aplicar conceitos administrativos em situação real, fortalecendo competências de análise, diagnóstico e proposição. Essa integração entre teoria e prática se expressa nas melhorias efetivamente realizadas e documentadas.

Do ponto de vista organizacional, recomenda-se priorizar ações relacionadas à melhoria das condições estruturais, fortalecimento da comunicação e organização de informações, contribuindo para maior previsibilidade e qualidade da gestão.

A fidelização depende diretamente da satisfação, da confiança e da percepção de qualidade (MONTEIRO, 2016), fatores influenciados pelo ambiente, pelo atendimento e pela organização do serviço.

Conclui-se que o mapeamento organizacional e o diagnóstico realizados contribuíram para ampliar a compreensão do funcionamento do empreendimento e apoiar a identificação de melhorias relevantes. Os resultados reforçam a importância de processos organizados, planejamento e uso de informações para sustentar o funcionamento e a continuidade organizacional (DRUCKER, 2001; MINTZBERG, 2009; SEBRAE, 2020; 2021; SILVA, 2019).

4 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do estágio permitiu compreender de forma abrangente o funcionamento organizacional do empreendimento analisado, por meio do mapeamento de sua estrutura administrativa, operacional e estratégica. A observação direta das rotinas, as conversas com o responsável pela gestão e colaboradores e o levantamento da percepção dos usuários possibilitaram identificar elementos que sustentam o desempenho do serviço, bem como aspectos que exigem atenção para sua continuidade e fortalecimento.

Entre os principais pontos positivos, destacaram-se o atendimento personalizado, a flexibilidade de horários, a diversidade de perfis atendidos e a organização do ambiente interno. Esses fatores contribuem para a construção de vínculos com os usuários e para a manutenção da confiança, elementos fundamentais para a fidelização e a estabilidade organizacional. A experiência e o envolvimento direto da gestão também se mostraram relevantes para a continuidade das atividades e para a adaptação às demandas do público.

Por outro lado, o diagnóstico evidenciou aspectos que podem ser aprimorados, especialmente relacionados ao conforto térmico, à manutenção e modernização

progressiva dos equipamentos, ao fortalecimento das estratégias de comunicação e à organização sistemática de informações gerenciais. Esses elementos influenciam diretamente a percepção de qualidade, a tomada de decisão e a capacidade de planejamento do empreendimento.

As melhorias observadas ao longo do período de acompanhamento demonstram que o processo de diagnóstico pode contribuir de forma concreta para a qualificação do ambiente organizacional. As intervenções realizadas e as ações em andamento indicam abertura para ajustes e reforçam a importância de observar, analisar e planejar de forma contínua.

Do ponto de vista formativo, o estágio possibilitou a aplicação prática de conhecimentos relacionados à gestão organizacional, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade de análise, compreensão de processos e identificação de oportunidades de melhoria. A experiência permitiu relacionar conceitos estudados com situações reais, ampliando a compreensão sobre o funcionamento das organizações.

De modo geral, os resultados indicam que o mapeamento organizacional e o diagnóstico empresarial constituem instrumentos relevantes para compreender a realidade institucional e orientar melhorias. A continuidade de ações voltadas à qualificação do ambiente, ao fortalecimento do relacionamento com os usuários e à organização das informações tende a contribuir para a sustentabilidade e o desenvolvimento do empreendimento ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 15. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

EBAC. Análise SWOT de uma empresa: o que é, como fazer e exemplos. Disponível em: <https://ebaonline.com.br/blog/analise-swot>. Acesso em: 4 nov. 2024.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MONTEIRO, A. P. Fidelização e valor percebido: a influência do ambiente interno na retenção de clientes. 2016. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/920>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SEBRAE. Quer saber o que é e como fazer um diagnóstico empresarial?. Alagoas: Sebrae, 2020. Disponível em:

<https://blog.sebraealagoas.com.br/empreendedorismo/diagnostico-empresarial/>. Acesso em: 25 out. 2024.

SEBRAE. Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa. 2021. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SILVA, V. Diagnóstico organizacional. *Revista DoComine*, 2019. Disponível em:

<https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/920/2826>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MAPEAMENTO SETORIAL E ANÁLISE ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE BELEZA EM CACHOEIRA DO SUL-RS

**Bruna Silveira ¹, Louvani Bataioli de Carvalho², Aaron Concha Vásquez Hengles³,
Daniela Cristina Haas Limberger⁴, Estefani Sandmann de Deus⁵**

¹Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

²Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

³Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁴Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁵Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

aaron-hengles@uergs.edu.br

RESUMO – O presente relatório de estágio descreve o mapeamento detalhado de uma empresa do setor de serviços de beleza, com foco nas atividades operacionais, na gestão de pessoas e nas práticas de marketing. O estudo empregou o diagnóstico empresarial, conforme Sebrae (2020), como ferramenta para identificar aspectos relevantes do funcionamento organizacional, bem como oportunidades de melhoria. Foram realizadas entrevistas com a responsável pela gestão, com o objetivo de compreender os processos internos, as rotinas administrativas e os principais desafios enfrentados no cotidiano do empreendimento. Os objetivos incluíram o levantamento do histórico organizacional, a compreensão dos setores de atendimento ao cliente, gestão de pessoas e marketing, além do desenvolvimento de um planejamento estratégico utilizando a técnica FOFA (SWOT). O diagnóstico evidenciou a consolidação do empreendimento em seu contexto de atuação, a diversidade de serviços oferecidos e a presença de um modelo de gestão caracterizado pela colaboração entre os profissionais envolvidos. Esses elementos contribuem para a continuidade das atividades e para a manutenção do vínculo com os clientes. Entretanto, também foi identificada a necessidade de aprimoramento das estratégias de marketing digital e das práticas de acompanhamento pós-atendimento, aspectos que podem contribuir para fortalecer o relacionamento com os clientes e ampliar a visibilidade do empreendimento. A análise estratégica realizada por meio da matriz FOFA permitiu estruturar os principais fatores internos e externos que influenciam o funcionamento organizacional. Entre os pontos fortes, destacaram-se a localização favorável e a qualidade dos produtos utilizados. Entre as fragilidades, observou-se a limitação das ações de marketing e a ausência de estratégias mais estruturadas de comunicação. Como oportunidades, foram identificadas possibilidades de fortalecimento por meio de parcerias locais e ampliação da presença digital. Por outro lado, as ameaças incluem a intensificação da concorrência, especialmente em ambientes digitais, que ampliam o alcance de outros estabelecimentos. O plano de ação proposto concentra-se na melhoria da gestão de agendamentos e no fortalecimento do marketing digital, com o objetivo de ampliar o engajamento, fortalecer o relacionamento com os clientes e contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Mapeamento organizacional; Diagnóstico empresarial; Matriz FOFA; Gestão de serviços; Marketing digital.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo realizar o mapeamento de uma empresa do setor de serviços de beleza, abordando os setores de atividades operacionais, gestão de pessoas e marketing. O empreendimento analisado atua em área urbana e atende diferentes públicos, oferecendo serviços voltados ao cuidado pessoal e à estética.

A organização desenvolve uma diversidade de serviços direcionados ao público feminino, masculino e infantil, entre os quais se destacam corte de cabelo, coloração, mechas, escova, tratamentos capilares, maquiagem, serviços de manicure e procedimentos relacionados ao cuidado e à estética das unhas. Essa variedade permite atender diferentes perfis e necessidades, contribuindo para ampliar o alcance do serviço e fortalecer o relacionamento com os clientes.

Para a realização do mapeamento, foram conduzidas conversas com a responsável pela gestão, realizadas de forma presencial, com o objetivo de compreender as atividades desenvolvidas, as rotinas organizacionais e os principais desafios enfrentados. Esse processo permitiu reunir informações relevantes sobre o funcionamento do empreendimento e sua organização interna.

O mapeamento foi desenvolvido no formato de diagnóstico empresarial. Segundo o Sebrae (2020), o diagnóstico empresarial consiste em uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho organizacional, permitindo analisar diferentes aspectos do funcionamento da empresa. Por meio dessa análise, torna-se possível identificar problemas, reconhecer oportunidades de melhoria e orientar decisões voltadas ao aprimoramento dos resultados organizacionais.

Nesse sentido, o diagnóstico empresarial contribui para a identificação de áreas que necessitam de ajustes e para o fortalecimento das práticas de gestão, funcionando como instrumento preventivo e de apoio ao planejamento. A utilização dessa ferramenta permite compreender a realidade organizacional e orientar ações que contribuam para o desenvolvimento e a continuidade das atividades.

De acordo com Kotler e Keller (2007), esse tipo de análise é fundamental para que a organização compreenda seu ambiente interno e externo, identificando suas potencialidades e limitações. Esse processo contribui para o planejamento organizacional e auxilia na definição de estratégias que favoreçam a adaptação às condições do mercado.

Este estudo está estruturado de forma a apresentar o mapeamento organizacional e a análise dos principais setores do empreendimento, incluindo a caracterização da organização, a descrição das atividades desenvolvidas, o diagnóstico empresarial, a análise estratégica e as propostas de melhoria, permitindo uma compreensão integrada do funcionamento organizacional e de suas possibilidades de desenvolvimento.

2 DESENVOLVIMENTO

Esta seção apresenta o histórico, a estrutura organizacional e o funcionamento dos principais setores do empreendimento analisado, com base nas informações obtidas por meio de observação e entrevistas realizadas durante o período de acompanhamento.

2.1 HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO

A trajetória do empreendimento teve início no início dos anos 2000, quando a responsável pela gestão iniciou suas atividades profissionais na área da beleza, atuando inicialmente em outro estabelecimento. Durante esse período, desenvolveu experiência prática e construiu vínculo com clientes, estabelecendo uma base de relacionamento que contribuiu para o desenvolvimento de sua atuação profissional.

Posteriormente, por motivos pessoais, passou a atender seus clientes em domicílio, mantendo o compromisso com a qualidade do atendimento e fortalecendo o vínculo já estabelecido. Com o incentivo de clientes e familiares e diante da oportunidade de locação de um espaço com valor acessível, decidiu iniciar suas atividades em um espaço próprio.

O empreendimento iniciou suas atividades em um espaço de pequeno porte, contando inicialmente com a atuação da proprietária e de outras profissionais da área, responsáveis por diferentes serviços. Em pouco tempo, observou-se aumento significativo na demanda, o que levou à necessidade de mudança para um espaço mais amplo, permitindo melhor estruturação das atividades.

Ao longo dos anos, o empreendimento consolidou sua presença, atendendo diferentes públicos e ampliando sua atuação. O período foi marcado por crescimento, fortalecimento das relações com os clientes e construção de uma trajetória baseada na qualidade do atendimento.

Durante o período da pandemia, houve redução temporária da demanda e ajustes operacionais necessários para a continuidade das atividades. Posteriormente, com a reorganização das condições de funcionamento e a disponibilidade de um novo espaço com condições adequadas, o empreendimento deu continuidade às suas atividades, mantendo seu compromisso com a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes.

Atualmente, o empreendimento permanece em funcionamento, contando com equipe de profissionais e buscando continuamente aprimorar seus serviços e sua estrutura organizacional.

2.2 DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

O estágio foi desenvolvido com o objetivo de compreender o funcionamento organizacional e analisar os setores relacionados ao atendimento, à gestão e ao marketing. Foram realizadas visitas ao local, iniciando com conversa com a responsável pela gestão para compreender a estrutura e o funcionamento do empreendimento.

As atividades realizadas permitiram observar aspectos relacionados ao planejamento, à organização das atividades, à comunicação com os clientes e às práticas administrativas adotadas. Esse processo contribuiu para compreender os processos internos e identificar oportunidades de melhoria.

2.3 OBJETIVOS

O objetivo geral consistiu em realizar o mapeamento organizacional do empreendimento, por meio da análise de seus setores e práticas administrativas.

Como objetivos específicos, buscou-se compreender o histórico e a origem do empreendimento, analisar o funcionamento dos setores de atendimento ao cliente, gestão de pessoas e marketing, e contribuir para a identificação de oportunidades de melhoria organizacional.

2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional foi realizado por meio de observação direta das atividades, visitas ao local e entrevistas com a responsável pela gestão, com o objetivo de compreender a estrutura, o funcionamento e as práticas adotadas no empreendimento. Esse processo permitiu identificar os principais elementos que caracterizam sua organização interna, seus pontos fortes e os aspectos que podem ser aprimorados.

O empreendimento está localizado em área urbana de fácil acesso, o que favorece a chegada dos clientes e contribui para sua visibilidade. O espaço físico apresenta estrutura adequada para o atendimento, com ambiente organizado e preparado para proporcionar conforto e funcionalidade. O local conta com área de recepção e espaço destinado aos atendimentos, organizados de forma a permitir o fluxo adequado das atividades e o acolhimento dos clientes.

A gestão de pessoas caracteriza-se por um modelo baseado na colaboração e no respeito entre a responsável pela gestão e as profissionais que atuam no local. Observou-se a valorização de um ambiente de trabalho harmonioso, com abertura ao diálogo e incentivo à participação nas rotinas organizacionais. Esse modelo contribui para a manutenção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades e à qualidade do atendimento prestado.

Em relação aos serviços oferecidos, o empreendimento apresenta diversidade de opções voltadas ao cuidado pessoal e à estética, incluindo cortes de cabelo, coloração, tratamentos capilares, serviços de manicure e outros procedimentos relacionados à beleza. A variedade de serviços permite atender diferentes perfis de clientes, contribuindo para ampliar o alcance e fortalecer o relacionamento com o público atendido.

As práticas de atendimento observadas indicam preocupação com a satisfação dos clientes, com atenção individualizada e foco na qualidade dos serviços. Esse aspecto contribui para a fidelização e para a continuidade das atividades.

No que se refere ao marketing, observou-se que as ações de divulgação ocorrem principalmente por meio do contato direto com os clientes e da utilização de rede social. No entanto, foi identificada baixa frequência de publicações e ausência de planejamento estruturado de comunicação digital, o que limita o potencial de alcance e visibilidade do empreendimento.

De modo geral, o diagnóstico permitiu compreender o funcionamento organizacional e identificar aspectos positivos, como a qualidade do atendimento, o ambiente de trabalho colaborativo e a diversidade de serviços oferecidos. Também foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas ao fortalecimento das estratégias de divulgação e à ampliação do uso de ferramentas de comunicação, contribuindo para o desenvolvimento e a continuidade das atividades.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio do mapeamento organizacional e do diagnóstico empresarial permitiram compreender de forma detalhada o funcionamento do empreendimento, considerando seus fatores internos, sua relação com o ambiente externo e suas diretrizes estratégicas. A utilização da matriz FOFA contribuiu para estruturar essa análise, possibilitando identificar os principais elementos que influenciam o desempenho organizacional e orientar a definição de estratégias voltadas

ao seu fortalecimento. Conforme o Sebrae (2021), a matriz FOFA constitui ferramenta relevante para identificar aspectos que impactam a organização, favorecendo a tomada de decisão e o planejamento estratégico.

No que se refere aos fatores internos, foram identificadas forças que contribuem diretamente para a continuidade e estabilidade do empreendimento. A localização favorece o acesso e contribui para sua visibilidade, facilitando a chegada dos clientes e ampliando o potencial de atendimento. A utilização de produtos de qualidade representa um diferencial importante, pois contribui para a satisfação dos clientes e fortalece sua confiança nos serviços oferecidos.

O relacionamento estabelecido com fornecedores também contribui para a continuidade das atividades e para a manutenção da qualidade dos serviços prestados. Outro aspecto relevante refere-se ao atendimento personalizado, que foi identificado como um dos principais diferenciais do empreendimento. Observou-se a existência de uma relação próxima entre a responsável pela gestão e os clientes, caracterizada pela atenção, pelo respeito e pelo cuidado durante o atendimento. Esse tipo de relação contribui para fortalecer o vínculo com os clientes e favorecer sua fidelização, elemento essencial para a continuidade das atividades. Os preços praticados também se apresentam compatíveis com o mercado, contribuindo para manter a competitividade. O ambiente físico, organizado e acolhedor, favorece a permanência dos clientes e contribui para uma experiência positiva durante o atendimento.

Entretanto, também foram identificadas fragilidades que podem ser aprimoradas. A gestão dos agendamentos ainda ocorre por meio de registros manuais, o que pode dificultar o controle das atividades e limitar a eficiência organizacional. A ausência de acompanhamento estruturado após o atendimento também representa limitação, pois reduz a possibilidade de obter informações sobre o nível de satisfação dos clientes e identificar oportunidades de melhoria. Além disso, observou-se a necessidade de fortalecer as estratégias de divulgação, especialmente no ambiente digital, considerando a baixa frequência de publicações e a ausência de planejamento estruturado de marketing.

No ambiente externo, foram identificadas oportunidades relacionadas ao crescimento da demanda por serviços de beleza e cuidados pessoais, o que amplia o potencial de atendimento e desenvolvimento organizacional. A possibilidade de estabelecer parcerias com outros empreendimentos e a utilização de ferramentas digitais também representam oportunidades relevantes para fortalecer a presença no mercado e ampliar o alcance do empreendimento.

Por outro lado, também foram identificadas ameaças que podem influenciar seu funcionamento, como a presença de concorrentes com maior investimento em marketing e maior visibilidade nas redes sociais. O surgimento de novos estabelecimentos e o aumento dos custos operacionais também representam desafios que exigem atenção e planejamento.

A partir dessas análises, foi possível estruturar o planejamento estratégico do empreendimento, com base na definição de sua missão, visão e valores, que orientam suas ações e seus objetivos. A missão foi definida como atrair novos clientes e fortalecer sua presença no mercado, por meio da oferta de serviços de qualidade e do atendimento personalizado. Essa diretriz orienta as ações organizacionais e contribui para fortalecer o relacionamento com os clientes.

A visão do empreendimento consiste em tornar-se referência no setor de serviços de beleza em seu contexto de atuação, ampliando sua visibilidade e consolidando sua posição no mercado nos próximos anos. Essa visão orienta o desenvolvimento organizacional e contribui para direcionar suas ações futuras.

Os valores organizacionais estão relacionados ao compromisso com a qualidade dos serviços prestados, ao respeito e à valorização dos clientes, ao desenvolvimento profissional e ao fortalecimento do trabalho em equipe. Esses valores contribuem para orientar as práticas organizacionais e fortalecer o ambiente de trabalho. Com base nessas diretrizes, o plano de ação foi direcionado à melhoria da organização interna e ao fortalecimento das estratégias de comunicação e marketing. A adoção de ferramentas digitais para gestão dos agendamentos constitui ação relevante para melhorar a organização e facilitar o atendimento. A ampliação da presença nas redes sociais também representa estratégia importante para fortalecer a divulgação dos serviços e ampliar o alcance do empreendimento.

A produção de conteúdos relacionados aos serviços oferecidos, incluindo informações, orientações e registros das atividades realizadas, contribui para fortalecer a presença digital e aumentar o engajamento dos clientes. O incentivo à participação dos clientes, por meio de feedbacks e interações, também contribui para identificar oportunidades de melhoria e fortalecer o relacionamento.

De modo geral, os resultados evidenciam que o empreendimento apresenta estrutura organizacional adequada e potencial para desenvolvimento, especialmente considerando a qualidade dos serviços prestados e o relacionamento estabelecido com os clientes. A definição de missão, visão e valores contribui para orientar suas ações e fortalecer seu planejamento estratégico. A implementação das melhorias propostas, especialmente relacionadas à organização e ao marketing digital, tende a contribuir para fortalecer sua presença no mercado e ampliar suas possibilidades de crescimento e consolidação.

O Quadro 1 apresenta as metas estabelecidas e as ferramentas propostas para sua implementação, com o objetivo de orientar as ações estratégicas e contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Quadro 1. Metas

Mês	Ação	Meta	Ferramenta de Acompanhamento
1	criação/ otimização de perfis, pesquisa de público alvo, criação do calendário de publicação.	Configuração completa das plataformas.	insights do instagram, WhatsApp
2	Início das postagens consistentes, lançamentos da primeira promoção.	Atingir 500 seguidores no instagram.	Planos para monitoramento.
3	Produção de conteúdos (tutoriais, dicas), parceria com influenciadores.	Aumentar o alcance em 20%.	Ferramentas de engajamento.
4	Realização de campanhas promocionais.	Gerar engajamento em 50% das postagens.	Métricas de rede social.

Mês	Ação	Meta	Ferramenta de Acompanhamento
5	Pesquisa de satisfação com clientes online.	Identificar 3 pontos de melhoria no serviço.	Formulários on-line (Google Forms).
6	Análise final e ajustes de estratégia.	Atingir 20% de aumento no número de clientes.	Relatório final de evolução.

Fonte: Autores, 2025.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a realização do estágio em um empreendimento de pequeno porte do setor de serviços de beleza constituiu uma experiência relevante para a compreensão do funcionamento organizacional e de suas práticas administrativas. A convivência próxima com a responsável pela gestão e com as profissionais permitiu observar diretamente as rotinas operacionais, os processos de atendimento e as estratégias adotadas, favorecendo uma compreensão mais aprofundada da realidade organizacional.

A aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação contribuiu para a análise dos setores e para a identificação de oportunidades de melhoria, especialmente no que se refere às estratégias de comunicação e à presença digital. As ações desenvolvidas demonstraram que o uso adequado das ferramentas digitais pode contribuir para ampliar a visibilidade do empreendimento e fortalecer seu relacionamento com os clientes.

Essa experiência evidencia a importância da integração entre o conhecimento teórico e sua aplicação em situações reais, permitindo compreender os desafios enfrentados pelas organizações e as possibilidades de intervenção voltadas ao seu aprimoramento. O mapeamento organizacional e o diagnóstico realizados contribuíram para identificar aspectos positivos e oportunidades de desenvolvimento, reforçando a importância do planejamento e da adoção de estratégias adequadas.

De modo geral, o estágio possibilitou ampliar a compreensão sobre a gestão organizacional e demonstrou que ações estruturadas, mesmo em empreendimentos de pequeno porte, podem contribuir para fortalecer sua organização, sua visibilidade e suas possibilidades de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

CASAROTTO, Camila. Aprenda o que é análise SWOT, ou análise fofa, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. Rockcontent: 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

CRUZ, Diogenes Marco de Brito, et al. Aplicação Do Planejamento Estratégico A Partir Da Análise Swot: Um Estudo Numa Empresa de Tecnologia Da Informação. Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe (2017) 140 ISSN 2447-0635. Disponível em: <
<file:///D:/MEUS%20DOCUMENTOS/Downloads/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf>> . Acesso em: 28 abr. 2023.

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

KOTLER, P.; e KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson, 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. Safári de estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

QUEIROZ, Luiz. Programa 5s. Universidade De São Paulo - Escola Superior De Agricultura. Disponível em http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm . Acesso em: 30 abr. 2023.

SEBRAE, Alagoas. Quer saber o que é e como fazer um diagnóstico empresarial?.2020.Disponívelem:<https://blog.sebraealagoas.com.br/empreendedorismo/diagnostico-empresarial/>. Acesso: 10 set. 2024.

SILVA, Luciano Luz. Análise SWOT. 2009. Disponível em:<http://agendadigital.blogspot.com/1009/07/matriz-de-analise-deswot.html>> . Acesso em: 04 out. 2024.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DOS SETORES DE UMA CLÍNICA DE SERVIÇOS DE SAÚDE EM CACHOEIRA DO SUL-RS

Camila Ramos Afonso¹, Francine de Souza Simões², Aaron Concha Vásquez Hengles³, Daniela Cristina Haas Limberger⁴, Estefani Sandmann de Deus⁵

¹Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

²Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

³Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁴Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁵Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

aaron-hengles@uergs.edu.br

RESUMO – Este relatório apresenta a análise organizacional de uma clínica do setor de serviços de saúde, com foco nos setores de marketing, planejamento e organização. O estudo utilizou o diagnóstico organizacional como ferramenta para compreender o funcionamento da clínica, identificar aspectos que influenciam seu desempenho e propor melhorias voltadas ao seu desenvolvimento. O histórico da organização evidencia mudanças em seu modelo de atendimento ao longo do tempo, incluindo a transição de atendimentos individuais para modelos estruturados com maior previsibilidade e organização, além do direcionamento de seus serviços para públicos com necessidades específicas. Essas mudanças contribuíram para o fortalecimento de sua atuação e para a qualificação dos serviços prestados. A metodologia adotada incluiu a análise das características dos usuários atendidos e a aplicação do modelo SERVQUAL, ferramenta utilizada para avaliar a qualidade dos serviços com base na percepção dos clientes. Esse modelo considera dimensões como confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, permitindo identificar o nível de satisfação e a qualidade percebida. Os resultados obtidos indicaram elevado nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados, com avaliações positivas nas dimensões analisadas. A maioria dos indicadores apresentou resultados satisfatórios, evidenciando que os serviços oferecidos atendem às expectativas dos usuários e contribuem para a construção de confiança e credibilidade. A análise estratégica realizada por meio da matriz FOFA permitiu identificar fatores internos e externos que influenciam o funcionamento organizacional. Entre os pontos fortes, destacaram-se a qualificação profissional e a qualidade do atendimento prestado. Entre as oportunidades, observou-se o potencial de expansão por meio do atendimento digital e da ampliação do alcance dos serviços. Por outro lado, também foram identificadas fragilidades relacionadas à captação de novos usuários e à necessidade de fortalecimento das estratégias de comunicação. As ameaças incluem a presença de concorrência e a necessidade de adaptação contínua às mudanças no ambiente organizacional. Com base nesses resultados, foi proposto um plano de ação voltado ao fortalecimento da comunicação digital, à melhoria da organização interna e à ampliação de parcerias estratégicas. Essas ações têm como objetivo contribuir para o desenvolvimento organizacional, ampliar sua visibilidade e fortalecer a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; SERVQUAL; Matriz FOFA; Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo realizar a análise organizacional de uma clínica do setor de serviços de saúde, abordando os setores de marketing, planejamento e organização. A organização atua na área da psicologia, oferecendo atendimento a diferentes públicos, incluindo adultos, adolescentes, crianças e profissionais em posições de liderança. O estudo foi desenvolvido no formato de diagnóstico organizacional, com o propósito de compreender o funcionamento da clínica e identificar aspectos relevantes relacionados à sua estrutura e seus processos.

O diagnóstico organizacional é compreendido como um processo de análise que busca representar a realidade institucional em determinado contexto, permitindo identificar possíveis desvios de desempenho e avaliar as condições dos processos organizacionais (NEWMAN; WARREN, 1992). Esse tipo de análise contribui para compreender o funcionamento da organização e orientar ações voltadas ao seu aprimoramento.

A trajetória da clínica evidencia mudanças importantes em seu modelo de funcionamento. Inicialmente, os atendimentos eram realizados com cobrança individual por sessão, o que resultava em instabilidade financeira e dificultava a previsibilidade organizacional. A frequência irregular dos atendimentos também impactava a continuidade dos processos terapêuticos e a organização das atividades.

Diante dessa situação, foi adotado um modelo baseado em valores mensais, com o objetivo de proporcionar maior estabilidade organizacional e fortalecer o compromisso dos usuários com o atendimento. Essa mudança contribuiu para melhorar a organização interna e permitir maior previsibilidade no funcionamento da clínica.

Também foram implementados contratos formais relacionados à prestação dos serviços, estabelecendo diretrizes claras sobre o funcionamento dos atendimentos e as responsabilidades envolvidas. O processo de agendamento foi centralizado, contribuindo para maior organização e padronização das atividades realizadas.

Ao longo de sua atuação, observou-se o direcionamento dos serviços para públicos com demandas específicas, incluindo profissionais em posições de liderança. Esse direcionamento contribuiu para a definição de uma área de atuação mais estruturada, permitindo fortalecer o posicionamento organizacional e qualificar os serviços oferecidos.

A clínica também passou a estruturar suas atividades relacionadas à comunicação e ao marketing, com a utilização de redes sociais e materiais de divulgação, contribuindo para ampliar sua visibilidade e fortalecer sua presença no ambiente digital.

No que se refere ao direcionamento estratégico, foram definidas diretrizes organizacionais que orientam suas atividades. A missão consiste em promover a saúde mental e o bem-estar por meio de serviços especializados, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos usuários. A visão está relacionada ao objetivo de consolidar sua atuação e fortalecer sua posição como referência em sua área de atuação. Os valores organizacionais incluem o compromisso com a qualidade, a inovação e o desenvolvimento contínuo dos serviços oferecidos.

O estágio foi desenvolvido com o objetivo de compreender o funcionamento organizacional e analisar os processos relacionados ao planejamento, à organização e ao marketing. A realização das atividades permitiu observar o funcionamento da clínica, compreender suas práticas organizacionais e identificar aspectos relevantes relacionados à sua estrutura e seu desenvolvimento.

A análise realizada contribuiu para compreender os processos organizacionais, identificar oportunidades de melhoria e ampliar o entendimento sobre a gestão em serviços de saúde, permitindo relacionar os conhecimentos teóricos com sua aplicação em contexto real.

2 DESENVOLVIMENTO

O objetivo deste estudo consistiu em realizar a análise organizacional de uma clínica do setor de serviços de saúde, por meio do diagnóstico de seus setores e atividades. Especificamente, buscou-se compreender o histórico e a origem da organização, avaliar sua estrutura organizacional, analisar seus processos relacionados ao planejamento, marketing e atendimento, bem como avaliar a qualidade dos serviços prestados e desenvolver diretrizes estratégicas voltadas ao seu aprimoramento.

As atividades desenvolvidas ao longo do período de acompanhamento incluíram contato inicial com a organização, visitas técnicas, coleta de dados, análise dos setores e elaboração do diagnóstico organizacional. Essas etapas permitiram reunir informações relevantes sobre o funcionamento da clínica e compreender sua estrutura organizacional, seus processos internos e suas práticas de gestão.

O diagnóstico organizacional foi realizado por meio de observação direta da rotina, análise do ambiente físico, entrevistas com a responsável pela gestão e avaliação dos processos operacionais. A estrutura da clínica apresenta ambiente planejado para proporcionar acolhimento e conforto aos usuários, com espaços organizados e adequados à realização dos atendimentos. Os ambientes foram estruturados de forma a contribuir para o bem-estar dos pacientes, com elementos que favorecem tranquilidade, segurança e acolhimento, aspectos importantes no contexto dos serviços de saúde mental.

A clínica possui estrutura composta por salas de atendimento organizadas conforme as necessidades dos diferentes públicos atendidos, incluindo espaços preparados para o atendimento de crianças, adolescentes e adultos. Os ambientes contam com mobiliário adequado, climatização e materiais utilizados nas atividades terapêuticas, contribuindo para a qualidade do atendimento e para a experiência dos usuários.

No que se refere ao atendimento, observou-se que o primeiro contato é realizado diretamente pela responsável pela gestão, que realiza o encaminhamento dos pacientes aos profissionais conforme suas necessidades. Esse modelo permite maior controle sobre os atendimentos e contribui para a organização dos processos, embora também concentre funções operacionais e administrativas em uma única pessoa, o que pode limitar a capacidade de expansão.

A clínica também apresenta atuação estruturada no ambiente digital, com utilização de redes sociais como ferramenta de comunicação e divulgação dos serviços. A presença digital contribui para ampliar sua visibilidade e fortalecer seu relacionamento com os usuários. As ações de marketing incluem a produção de conteúdos informativos e a divulgação das atividades realizadas, contribuindo para fortalecer sua identidade organizacional.

A análise estratégica realizada por meio da matriz FOFA permitiu identificar fatores internos e externos que influenciam o funcionamento organizacional. Entre os pontos fortes, destacam-se a qualificação dos profissionais, o compromisso com o desenvolvimento contínuo e o alinhamento das atividades com os objetivos

organizacionais. Esses fatores contribuem para a qualidade dos serviços prestados e fortalecem a confiança dos pacientes.

Entretanto, também foram identificadas fragilidades, especialmente relacionadas ao número reduzido de clientes ativos e à ausência de ferramentas estruturadas de gestão financeira, como o fluxo de caixa dinâmico. Esses aspectos podem limitar a previsibilidade organizacional e dificultar o planejamento de investimentos futuros.

No ambiente externo, foram identificadas oportunidades relevantes, incluindo o crescimento da demanda por serviços de saúde mental e a possibilidade de ampliação dos atendimentos por meio de recursos digitais. A atuação em nichos específicos e a utilização de tecnologias contribuem para ampliar as possibilidades de desenvolvimento organizacional.

Por outro lado, também foram identificadas ameaças relacionadas ao aumento da concorrência no setor e à necessidade de adaptação constante às mudanças do mercado. A presença de outros profissionais e organizações atuando na mesma área exige o fortalecimento das estratégias organizacionais e a diferenciação dos serviços prestados.

Com base nesses resultados, foi estruturado o planejamento estratégico da clínica, orientado por sua missão, visão e valores organizacionais. A missão consiste em promover a saúde mental e contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos usuários, por meio de serviços especializados. A visão está relacionada ao objetivo de consolidar sua atuação e tornar-se referência em sua área, ampliando sua presença e fortalecendo seu posicionamento organizacional. Os valores organizacionais incluem o compromisso com a qualidade, a inovação e o desenvolvimento contínuo dos serviços e da equipe.

O planejamento estratégico contempla ações voltadas à melhoria da qualidade dos serviços, ao fortalecimento das parcerias institucionais, ao desenvolvimento da equipe e à ampliação das estratégias de marketing. A adoção de estratégias de comunicação digital, a produção de conteúdos informativos e o fortalecimento da presença nas redes sociais contribuem para ampliar a visibilidade da clínica e fortalecer o relacionamento com os usuários.

Também foram identificadas ações voltadas ao desenvolvimento organizacional, incluindo o aprimoramento da gestão interna, o fortalecimento das práticas administrativas e a melhoria dos processos de atendimento. Essas ações contribuem para fortalecer a organização, ampliar sua capacidade de atendimento e favorecer seu desenvolvimento ao longo do tempo.

De modo geral, o diagnóstico organizacional permitiu compreender a estrutura e o funcionamento da clínica, identificar seus pontos fortes e suas fragilidades e orientar a definição de estratégias voltadas ao seu aprimoramento. A definição de missão, visão e valores contribui para orientar suas ações e fortalecer seu planejamento estratégico, favorecendo sua consolidação e desenvolvimento no contexto em que está inserida.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio do diagnóstico organizacional, da análise estratégica pela matriz FOFA e da avaliação da qualidade dos serviços utilizando o modelo SERVQUAL permitiram compreender, de forma integrada, o funcionamento da clínica, o perfil dos usuários atendidos e os fatores que influenciam seu desenvolvimento organizacional. Essa análise possibilitou identificar tanto os elementos

que contribuem para a qualidade dos serviços quanto os aspectos que demandam aprimoramento, fornecendo subsídios para o planejamento estratégico e a definição de ações futuras.

A análise do perfil socioeconômico dos usuários evidenciou predominância de indivíduos na faixa etária entre 26 e 35 anos, além da presença de usuários mais jovens e com idade superior a 60 anos, demonstrando que os serviços atendem a diferentes públicos e demandas. Observou-se maior participação de mulheres entre os usuários, aspecto recorrente em serviços de saúde mental, uma vez que esse público tende a buscar com maior frequência apoio psicológico (CARLOTTO; CÂMARA, 2015). Em relação à renda, identificou-se distribuição entre diferentes faixas, com predominância de usuários com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00, indicando que os serviços atendem a públicos com diferentes condições socioeconômicas. O nível de escolaridade também apresentou diversidade, incluindo usuários com ensino médio, ensino superior e pós-graduação, evidenciando a abrangência do atendimento.

A avaliação da qualidade dos serviços, realizada por meio do modelo SERVQUAL, indicou elevados níveis de satisfação em todas as dimensões analisadas, incluindo confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, permite mensurar a qualidade dos serviços a partir da diferença entre as expectativas e a percepção dos usuários, sendo amplamente utilizado na avaliação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Na dimensão confiabilidade, os resultados evidenciaram que os usuários percebem consistência e precisão na prestação dos serviços, com elevado nível de confiança nos atendimentos realizados. Esse aspecto é fundamental em serviços de saúde, pois contribui para fortalecer o vínculo entre o usuário e o profissional, influenciando diretamente a continuidade do atendimento. A dimensão receptividade também apresentou resultados positivos, demonstrando que os profissionais apresentam disponibilidade e agilidade no atendimento às necessidades dos usuários, contribuindo para melhorar sua experiência e fortalecer o relacionamento estabelecido.

A dimensão segurança apresentou avaliação extremamente positiva, evidenciando que os usuários confiam na competência técnica dos profissionais e percebem o ambiente como seguro e acolhedor. Esse resultado é especialmente relevante no contexto dos serviços psicológicos, nos quais o sigilo, a ética e a confiança constituem elementos essenciais para a efetividade do atendimento (GRÖNROOS, 2009). A dimensão empatia também se destacou, indicando que os profissionais demonstram atenção individualizada e compreensão das necessidades dos usuários, contribuindo para a qualidade do atendimento e para o fortalecimento do vínculo terapêutico.

Os aspectos tangíveis, relacionados à estrutura física e às condições do ambiente, também apresentaram avaliação positiva, evidenciando que o espaço contribui para o conforto e o bem-estar dos usuários. Segundo Bitner (1992), o ambiente físico exerce influência direta sobre a percepção da qualidade dos serviços, contribuindo para a experiência dos usuários e para sua satisfação.

A análise estratégica realizada por meio da matriz FOFA permitiu identificar fatores internos e externos que influenciam o funcionamento organizacional. Entre os pontos fortes, destacam-se a qualificação dos profissionais, o compromisso com o desenvolvimento contínuo e a qualidade dos serviços prestados. Esses fatores contribuem para fortalecer a credibilidade da clínica e consolidar sua atuação. Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas ao número reduzido

de clientes ativos e à necessidade de aprimorar a gestão financeira, aspectos que podem influenciar sua sustentabilidade e seu crescimento.

No ambiente externo, foram identificadas oportunidades relacionadas à ampliação dos serviços por meio do atendimento online e ao crescimento da demanda por serviços de saúde mental. A utilização de recursos digitais permite ampliar o alcance organizacional e atender usuários em diferentes contextos geográficos. Por outro lado, também foram identificadas ameaças relacionadas ao aumento da concorrência e à necessidade de retenção de profissionais qualificados, fatores que exigem estratégias voltadas ao fortalecimento da identidade organizacional e à diferenciação dos serviços.

Com base nesses resultados, o plano de ação foi estruturado com o objetivo de fortalecer a gestão organizacional, ampliar a visibilidade da clínica e consolidar sua atuação. O investimento na qualificação dos profissionais constitui estratégia fundamental para manter a qualidade dos serviços e fortalecer a credibilidade organizacional (CHIAVENATO, 2014). A adoção de ferramentas de gestão financeira contribui para melhorar o controle das atividades e favorecer o planejamento organizacional, conforme destacado por Drucker (2001), que enfatiza a importância da gestão baseada em informações estruturadas.

O fortalecimento das estratégias de marketing digital também constitui elemento essencial para ampliar a visibilidade e fortalecer o relacionamento com os usuários. Conforme Kotler e Keller (2012), o uso estratégico das ferramentas digitais contribui para ampliar o alcance organizacional e fortalecer sua presença no mercado. Além disso, a diferenciação dos serviços e o fortalecimento da identidade organizacional contribuem para reduzir os impactos da concorrência e fortalecer sua competitividade, conforme destacado por Porter (1989).

De modo geral, os resultados evidenciam que a clínica apresenta elevado padrão de qualidade nos serviços prestados, com forte alinhamento entre suas práticas organizacionais e as expectativas dos usuários. A integração entre o diagnóstico organizacional, a análise estratégica e a avaliação da qualidade permitiu identificar ações voltadas ao aprimoramento organizacional e ao fortalecimento de sua atuação. A continuidade do investimento na qualificação profissional, o aprimoramento da gestão e o fortalecimento das estratégias de comunicação constituem fatores fundamentais para sua consolidação e desenvolvimento sustentável.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos ao longo do diagnóstico organizacional e da avaliação da qualidade dos serviços evidenciam que a clínica apresenta uma estrutura organizacional consistente e alinhada com práticas voltadas à excelência no atendimento em saúde mental. A análise realizada permitiu compreender os processos internos, identificar os principais fatores que contribuem para a qualidade dos serviços prestados e propor estratégias que favoreçam o desenvolvimento organizacional e a consolidação de sua atuação.

A adoção de instrumentos de avaliação da qualidade, como o modelo SERVQUAL, representa uma estratégia relevante para o monitoramento contínuo da satisfação dos usuários e para o aprimoramento dos serviços oferecidos. Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a mensuração da qualidade percebida permite identificar lacunas entre as expectativas e a percepção dos usuários, contribuindo para a melhoria contínua e para o fortalecimento das organizações prestadoras de serviços. A

implementação sistemática dessa ferramenta possibilita o acompanhamento permanente da qualidade e favorece a tomada de decisões baseada em dados.

Os resultados da análise evidenciaram elevados níveis de satisfação dos usuários, especialmente em dimensões relacionadas à confiança, ao sigilo, à empatia e à competência técnica dos profissionais. Esses elementos constituem fatores fundamentais para a qualidade dos serviços em saúde mental, pois contribuem para o estabelecimento de vínculo terapêutico e para a continuidade do atendimento. A consistência dos resultados positivos observados demonstra o comprometimento da clínica com a qualidade e com o bem-estar dos usuários.

Além disso, a análise estratégica realizada por meio da matriz FOFA permitiu identificar fatores que influenciam o funcionamento organizacional, destacando como pontos fortes a qualificação dos profissionais e a qualidade dos serviços prestados. Também foram identificadas oportunidades relacionadas à ampliação dos serviços e ao fortalecimento das estratégias de comunicação e gestão, que podem contribuir para o desenvolvimento organizacional e para a ampliação de sua atuação.

A implementação de estratégias voltadas à melhoria contínua, incluindo o monitoramento da qualidade dos serviços, o fortalecimento da gestão organizacional e o investimento na qualificação profissional, constitui elemento fundamental para o desenvolvimento sustentável da organização. Conforme Drucker (2001), organizações que adotam práticas estruturadas de gestão e avaliação apresentam maior capacidade de adaptação e desenvolvimento ao longo do tempo.

De modo geral, o estudo evidenciou que a clínica apresenta elevado padrão de qualidade nos serviços prestados e potencial para consolidação e expansão de sua atuação. A integração entre diagnóstico organizacional, planejamento estratégico e avaliação da qualidade contribui para fortalecer sua estrutura organizacional e orientar suas ações futuras. A continuidade dessas práticas permitirá consolidar sua atuação e fortalecer sua posição como organização de referência em serviços de saúde mental, contribuindo para o bem-estar dos usuários e para o desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- RAMOS, S. A. F. *Satisfação dos clientes: aplicação do modelo SERVQUAL*. 2017.
- REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, Boston, v. 81, p. 46–54, 2003.
- REICHHELD, Frederick F.; MARKEY, Rob. *A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- SEBRAE. *Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa*. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa>. Acesso em: 6 nov. 2024.
- SEBRAE ALAGOAS. *Quer saber o que é e como fazer um diagnóstico empresarial?* 2020. Disponível em:

<https://blog.sebraecalagoas.com.br/empreendedorismo/diagnostico-empresarial/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; SERRA, Maria Cândida S. Torres; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA STARTUP DE QUALIFICAÇÃO DE MÃO DE OBRA FEMININA

Rafael Leite Araujo¹, Zenicléia Angelita Deggerone², Felipe Toniolo³
Taís Pegoraro Scaglioni^{4*}

¹ *Bacharel em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Tapes/RS*

² *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

³ *Mestre em Desenvolvimento Rural. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em TapesRS*

^{4*} *Docente Orientadora. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Tapes/RS. E-mail: tais-scaglioni@uergs.edu.br*

RESUMO

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Desenvolvimento de competências; Desenvolvimento organizacional; Empoderamento feminino.

1 INTRODUÇÃO

As novas formas de organização, produção e de trabalho possibilitaram e abriram espaço para a maior participação das mulheres no mercado de trabalho. Isso ocorreu não apenas pela necessidade de complementação da renda familiar, mas também pela quebra de padrões comportamentais causados por mudanças demográficas, culturais e sociais (AMARAL, 2012).

A inserção feminina no mercado de trabalho também acompanhou o estabelecimento de novas diretrizes de flexibilidade nos processos e nas relações de trabalho (LAZZARESCHI, 2018). No que diz respeito à gestão, esta passou a focar mais na valorização dos indivíduos, adotando um formato organizacional menos burocrático, rígido e hierárquico (ROBINS; COULTER, 1998, apud FRANCO, 2014).

Essas novas dinâmicas de trabalho exigem que as trabalhadoras, além de possuírem qualificação técnica, demonstrem competências intelectuais, mentais, culturais e sócio motivacionais. De acordo com Lazzareschi (2018), essas competências devem permitir o entendimento da totalidade do processo de trabalho, a capacidade de tomar decisões rápidas e corretas, e a participação em equipes multifuncionais de trabalho.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas são pilares fundamentais da gestão de pessoas, visando qualificar os trabalhadores para atender às novas dinâmicas de trabalho. O treinamento refere-se ao esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Por sua vez, o desenvolvimento é um processo semelhante ao treinamento, porém com foco em ações de longo prazo. As práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas contribuem para que as empresas obtenham vantagens competitivas, melhorem os serviços prestados e agreguem valor (NOE, 2015).

A empresa “Mulheres em ação¹” é um exemplo de organização que investe na qualificação de suas colaboradoras. Além de prepará-las para a execução de suas respectivas funções, a empresa também incentiva o desenvolvimento de habilidades, atitudes e comportamentos proativos durante a realização das atividades.

Esta empresa é uma plataforma online composta por uma rede de mulheres que desenvolvem serviços elétricos, hidráulicos, pintura e decoração em residências e ambientes corporativos e tem buscado enfrentar algumas dificuldades no que se refere: a falta de qualificação da mão de obra feminina na área da construção civil; a necessidade de aprimorar as habilidades e as atitudes das prestadoras de serviço, e pôr fim, a fidelização das prestadoras com a rede de prestação de serviços.

Diante da expressão que a startup ganhou e os desafios que a mesma busca enfrentar, este trabalho teve por objetivo conhecer as ações de treinamento e desenvolvimento oportunizados às prestadoras de serviços da empresa em Porto Alegre (RS).

Os objetivos específicos deste relato são: a) Apresentar as atividades desenvolvidas pela startup, como é composta sua estrutura organizacional; b) Descrever o processo de recrutamento e remuneração das prestadoras de serviços na startup; c) Especificar quais são as ações de treinamento e desenvolvimento oferecidas as colaboradoras que ingressam na empresa; d) Verificar quais são os tipos de treinamentos e atividades de desenvolvimento que poderiam ser oferecidos às colaboradoras para melhorar a fidelização das mesmas junto a empresa.

A realização deste estudo se justifica a partir da sua importância social e acadêmica. A importância social está associada ao fato de que esta startup desenvolve um trabalho social voltado a minimizar a desigualdade de gênero, proporcionar a capacitação técnica, desenvolvimento profissional, visibilidade, rede de apoio e a inserção no mercado de trabalho na área da construção civil. E também por envolver as mudanças de tecnologia nas novas organizações de trabalho, sendo o reflexo de novas formas de empreendimento e de negócio. Além do formato da empresa que visa resolver um problema social, porém obtendo lucro com esta iniciativa.

Já a importância acadêmica atrela-se a contribuição deste estudo com a área de gestão de pessoas e na replicação do conhecimento em outras startups de impacto social e em outros modelos de organizações em relação aos processos de treinamento e desenvolvimento, além disso, por auxiliar no processo de tomada de decisões das empresas. Uma vez que, a utilização destas técnicas de gestão, tende a possibilitar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e competências de suas colaboradoras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas é a soma de esforços humanos que visam às ações de gerenciamento estratégico no ambiente organizacional (FRANÇA, 2013). Dentro das organizações passou a ser uma área essencial, pois através dela é feito o gerenciamento do capital humano. Suas funções incluem recrutamento e seleção, avaliação de

¹ O nome da empresa foi substituído por um nome fantasia denominado de “Mulheres em Ação”.

desempenho, programas de treinamento, remuneração e monitoramento, todas alinhadas às estratégias organizacionais das empresas.

Com os avanços tecnológicos e a globalização, a gestão de pessoas tornou-se ainda mais importante pelo desafio de sustentar os compromettimentos das pessoas, diante de organizações mais complexas e com processos decisórios mais descentralizados. A gestão de pessoas passou a cumprir papel fundamental de gerar maior comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais (DUTRA, 2016). Como coloca Chiavenato (2016, p. 12) “não se trata mais de preencher cargos, mas dotar a organização de competências que lhe proporcionem vantagem competitiva e inovação”.

Sendo assim, a gestão de pessoas evoluiu para a gestão de competências. As empresas passaram a se preocupar com a identificação das competências dos colaboradores, direcionando-os para áreas mais compatíveis com seus perfis. Esse processo favorece a produtividade e incentiva os colaboradores a assumirem a responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional (Coda, 2016).

Chiavenato (2016), enfatiza que o uso das competências tem se tornado um forte aliado para as organizações alcançarem um desempenho melhor, ao passo que identificam as competências individuais, gerenciais, funcionais e organizacionais. O autor sugere seis processos para a gestão de pessoas por competência: agregar, engajar, aplicar, recompensar, desenvolver e monitorar talentos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Os 6 processos básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2020, p. 15).

O processo de agregar pessoas consiste em recrutamento e seleção, visando objetivamente a admissão de empregados que tenham preferencialmente todas as condições cognitivas e técnicas de exercer as suas funções. Em algumas situações poderá haver diferenças nos perfis dos empregados recém-admitidos, que levam as organizações a implementar ações de treinamento e desenvolvimento para ajustar tais diferenças (MARRAS, 2016; CHIAVENATO, 2020).

O desenvolvimento de talentos e equipes procura assegurar toda a formação básica para que os trabalhadores aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Em virtude das constantes modificações macro ambientais é consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais (CHIAVENATO, 2020; DUTRA, 2016).

O processo de engajamento tem como objetivo proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro. A socialização organizacional é denominada na integração das pessoas e a familiarização dentro das diversas atividades na organização. De maneira que seja possível esclarecer sua função, objetivos e expectativas, objetivamente ligado com a missão e valores da organização (CHIAVENATO, 2020).

A aplicação das pessoas é o processo que "envolve a integração dos novos membros na organização, o desenho do trabalho a ser executado, o seu desempenho e a sua avaliação e feedback no decorrer de sua execução" (CHIAVENATO, 2020, p. 197).

Já a compensação de pessoas constitui um dos elementos fundamentais para o incentivo, a motivação e engajamento dos colaboradores. Esse processo estimula o desempenho dos trabalhadores em termos financeiros. (CHIAVENATO, 2020; DUTRA, 2016). Por fim, "o monitoramento de pessoas significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento dos talentos e equipes dentro de determinados limites de variação" (CHIAVENATO, 2020, p. 395).

Esses seis processos de gestão de pessoas por competência são de grande importância para as organizações, ao passo que ao decorrer da evolução da administração nas empresas ficou evidente que uma gestão de pessoas eficiente beneficia a empresa em busca dos seus objetivos e metas.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O treinamento e desenvolvimento são estratégias eficazes que vêm sendo muito utilizadas para a qualificação das competências dos colaboradores e agregar valor às organizações. Como destaca Mendes et al, (2013) é a forma possível de enriquecer o capital intelectual humano dentro de cada empresa.

"O treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos" (CHIAVENATO, 2016, p. 41). Ou seja, a essência do treinamento é desenvolver, estimular e atualizar seus colaboradores em um curto espaço de tempo possibilitando o pleno funcionamento de suas atividades no ambiente de trabalho.

Desenvolver atividades de treinamento e desenvolvimento, tendem a proporcionar o crescimento e a permanência da organização no mercado (LEITE; LOTT, 2013). Segundo Ribeiro (2018) as empresas ao contratarem colaboradores já treinados, tendem a reduzir gastos em tempo e dinheiro para equiparar os funcionários com os outros que já atuam a mais tempo na empresa.

"O processo de elaboração do treinamento deve ser sistemático, mas flexível o suficiente para se adaptar às necessidades específicas do negócio" (NOE, 2015, p. 24). O processo de treinamento e desenvolvimento segundo Marras (2016) é composto por 4 etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação dos resultados do treinamento.

1 Etapa: Diagnóstico - consiste no levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a médio e curto prazo.

2 Etapa: Programação e planejamento do treinamento - corresponde a elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;

3 Etapa: Implementação - representa a aplicação e condução do programa de treinamento.

4 Etapa: Avaliação - procura verificar os resultados obtidos com o treinamento.

O treinamento, segundo Noe (2015) tem um papel chave no ganho de vantagem competitiva e na forma como as empresas lidam com os desafios da competição. Já

Madruga (2018) salienta que o cerne do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é promover a criação e o aprimoramento de competências junto às pessoas, resultando em aprendizagem organizacional.

A partir da realização de ações de treinamento, provém às empresas estimular o seu desenvolvimento, possibilitando o crescimento profissional e pessoal dos seus colaboradores.

Segundo França (2013, p. 88), “o desenvolvimento é o processo de longo prazo, utilizado para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização”. O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2016).

O desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas, e, ao mesmo tempo, as pessoas estão valorizando cada vez mais as condições objetivas e concretas para o seu desenvolvimento contínuo, oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento (DUTRA, 2016).

Segundo França (2013), estamos vivenciando um momento em que a competição e a sustentabilidade estão muito latentes dentro das organizações, de tal forma que está refletindo na procura por profissionais que agregam características e valores, assim tornando cada vez mais um fator determinante no diferencial competitivo na empresa.

Entre os métodos mais utilizados pelas empresas para o desenvolvimento de pessoas, Chiavenato (2016) destaca alguns, como: a rotação de cargos, que permite ao colaborador expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades; a aprendizagem prática, que envolve a análise e resolução de problemas em projetos; o compartilhamento da tomada de decisões; e cursos e seminários externos, que oferecem oportunidades para adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Por isso, a elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento deve ser de forma coesa com a organização e compatível com a real necessidade da empresa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A startup foi fundada em Porto Alegre em 2015 por cinco sócias. Inicialmente, a empresa esteve incubada na Universidade Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) por um ano. Em 2016, foi incubada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e, posteriormente, pela Artemisia, uma organização sem fins lucrativos pioneira na disseminação e fomento de negócios de impacto social no Brasil, com sede em São Paulo.

Em 2017, a Artemisia contribuiu para o desenvolvimento da empresa ao incentivar a participação da empresa no programa YLAI (Young Leaders of the Americas Initiative) do governo dos Estados Unidos. Ao final do programa, a CEO da startup, que representava a empresa na competição de negócios do intercâmbio, obteve o 2º lugar na classificação geral, recebendo uma premiação de \$ 5.000.

A startup tem como missão acabar com a desigualdade de gênero, transformando o mercado de prestação de serviços na área de consertos e reformas residenciais. Além disso, busca oferecer qualidade, segurança e preços justos, enquanto dá maior visibilidade para profissionais mulheres na construção civil, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

A visão da empresa é ser reconhecida como a maior plataforma de inclusão de mulheres na construção civil no Brasil, destacando-se em qualidade, segurança e preço justo.

Os valores organizacionais, prezam pela:

Transparência e qualidade: Comunicação clara, bom atendimento e obras organizadas com padrão de qualidade.

Segurança: Garantias legais e qualificação das profissionais.

Agilidade: Orçamento e pagamento online rápidos e justos.

Igualdade de gênero: Fomentar a igualdade de gênero na construção civil através da celebração e respeito à diversidade social.

Inovação na contratação: Transformar a forma de contratação de serviços de consertos e reformas residenciais.

A startup tem como região de atuação Porto Alegre - RS e a sua região metropolitana.

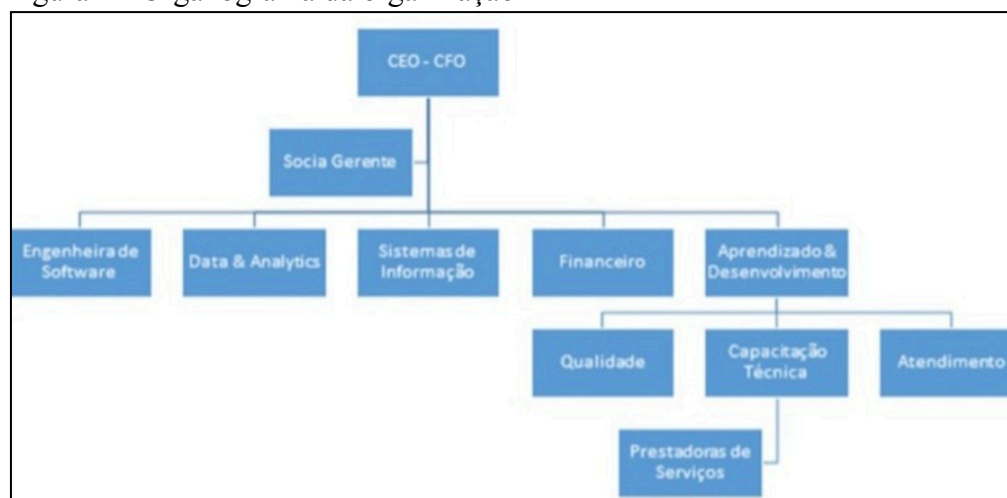
A estrutura organizacional da startup, em junho de 2021, era composta por três sócias: uma CEO (Diretora Executiva), uma CFO (Diretora Financeira) e uma sócia gerente. Além disso, a equipe contava com nove colaboradores, responsáveis por atendimento, financeiro, engenharia de software, data & analytics, qualidade, sistemas de informação, capacitação técnica e aprendizado e desenvolvimento. Atualmente, a empresa possui 73 mulheres prestadoras de serviços cadastradas em sua base de dados.

Porém, a rede passou por um período de mudança, sendo que no mês de julho de 2021 a empresa desativou a plataforma momentaneamente. A rede reduziu custos para se manter operante, canalizando novas solicitações de serviço através das redes sociais e whatsapp, focando em reformas médias, que geram maior lucro. Além disso, continua promovendo cursos de qualificação profissional em parceria com outras entidades.

Devido à fase de transformação e à falta de investimentos, a empresa contou momentaneamente com apenas uma pessoa na parte administrativa. Segundo informações verbais, “infelizmente, a empresa está se encaminhando para um novo futuro que ainda não está bem definido².”

A Figura 2 ilustra a composição do organograma da empresa, exemplificando a hierarquia de tomada de decisões e de trabalho.

Figura 2 - Organograma da organização



Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

² Entrevista com a diretora financeira, Porto Alegre, em agosto de 2021.

3.2 PROCESSO DE AGREGAR TALENTOS E COMPETÊNCIAS

O processo de agregar pessoas (prestadoras de serviço) na rede está dividido em três fases, sendo: Recrutamento, seleção e cadastramento na rede. A rede recruta mulheres, com ou sem experiência, para atuar na área da construção civil, especificamente em regime de trabalho autônomo.

3.2.1 Recrutamento

O processo de recrutamento na startup é realizado externamente devido à carência e demanda por mão de obra qualificada em áreas específicas. O setor de Aprendizado e Desenvolvimento, criado em 2021 e com funções semelhantes ao setor de gestão de pessoas, é responsável por conduzir esse processo.

O recrutamento externo envolve a publicação de editais de vagas no Sistema Nacional de Emprego (SINE) de Porto Alegre, em universidades, ONGs e redes sociais. Para ofertar vagas no SINE, foram necessárias negociações, pois o sistema só aceita vagas de empresas que contratam sob o regime CLT. Assim, foi preciso criar uma ficha especial para a startup.

O edital analisado especificava a necessidade de profissionais mulheres com experiência na construção civil em áreas específicas, para trabalhar como Microempreendedor Individual (MEI), sem vínculo empregatício. O edital também detalha os locais para envio de currículos e os prazos de inscrição.

3.2.2 Seleção de prestadoras de serviço

Também pode haver a seleção de candidatas que se inscrevem diretamente no site da startup e ou por indicação das prestadoras já cadastradas e atuantes na rede.

A seleção das candidatas é composta por duas etapas:

Triagem dos currículos.

Entrevista. Durante o período de observação deste estudo, devido às medidas de distanciamento social, as entrevistas foram realizadas por telefone ou via Google Meet.

Na entrevista, são apresentados o funcionamento da empresa, a forma de trabalho, os processos que a candidata deverá seguir para começar a prestar serviços pela rede e a candidata toma a decisão final de integrar-se à rede.

Além disso, a seleção pode incluir candidatas que se inscrevem diretamente no site da startup ou por indicação das prestadoras já cadastradas e atuantes na rede. Havendo interesse da candidata em fazer parte da rede, ela é cadastrada.

3.2.3 Cadastramento na rede

O cadastramento ocorre quando as candidatas recrutadas participam de uma nova entrevista com o objetivo de identificar suas áreas de atuação e as novas áreas nas quais desejam desenvolver habilidades, técnicas e conhecimentos. Durante essa entrevista, é realizada a classificação do nível de conhecimento e experiência das candidatas, categorizando-as em diferentes estágios, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Estágios do cadastramento

Estágios	Características
Aprendiz	A candidata não tem nem um conhecimento na área. Ela somente tem interesse em aprender e se desenvolver nesta área;
Auxiliar	A candidata tem algum conhecimento e afinidade na área, mas, contudo, ainda não tem todo o domínio necessário para atuar sozinha;
Profissional	A candidata já detém conhecimento e atua nesta área.

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Após a identificação dos estágios, essas informações são incorporadas na ficha cadastral, juntamente com as áreas de interesse das recrutadas para trabalho, aprendizagem e desenvolvimento. Após a conclusão das etapas de treinamento, é formalizado um contrato de prestação de serviços com a rede.

3.3 PROCESSOS DE DESENVOLVER TALENTOS, EQUIPES E ORGANIZAÇÕES

A Rede busca sempre desenvolver suas recrutadas a fim de incorporar na rede colaboradoras treinadas com capacitação técnica e em pleno desenvolvimento profissional e pessoal. Acredita-se que, dessa forma, a rede poderá oferecer atendimentos e serviços de qualidade superior aos seus clientes, além de promover a capacitação e a inserção de mulheres no mercado de trabalho.

3.3.1 Treinamento

Devido à baixa oferta de mão de obra qualificada, o treinamento na rede é constante. As novas integrantes são treinadas conforme a classificação realizada em seu cadastro. As aprendizes e auxiliares são alocadas nos serviços de acordo com a necessidade e seu interesse de atuação.

O treinamento das aprendizes e auxiliares inicia-se com o acompanhamento de uma profissional responsável por um serviço (obra). Dessa forma, elas aprendem na prática com um profissional experiente como executar um serviço, elaborar um orçamento e portar-se com os clientes em suas residências. À medida que demonstram progresso, as aprendizes e auxiliares são liberadas para serviços mais complexos e avançam nos estágios.

A avaliação inicial é realizada pela profissional responsável pelo treinamento. Ao final do atendimento, o setor de qualidade, aprendizagem e desenvolvimento recebe o feedback sobre o trabalho realizado. Os atendimentos supervisionados continuam até que os setores, em conjunto, liberem a profissional para atendimentos individuais.

O treinamento das classificadas como profissionais também inclui os primeiros atendimentos acompanhados por outras profissionais experientes da rede. Esse acompanhamento verifica se a iniciante possui o conhecimento informado e se segue os padrões de atendimento da rede. Este treinamento é geralmente mais rápido do que o das aprendizes e auxiliares. Para grupos de novas recrutadas, são disponibilizados materiais de treinamento sobre elaboração de orçamentos e atendimento ao cliente.

3.3.2 Desenvolvimento de talentos e organizações

A startup tem como um de seus objetivos capacitar as mulheres que nela prestam serviços. Sendo assim, o setor de aprendizagem e desenvolvimento busca cursos em parceria com empresas no ramo da construção civil. Estas parcerias são de extrema importância para a empresa, pois diminui o custo com as capacitações e as mulheres cadastradas na rede adquirem conhecimento, habilidades e técnicas para desenvolverem seus serviços e terem um diferencial dos seus concorrentes.

Porém, quando a startup não consegue parcerias para o desenvolvimento de treinamentos, a startup procura cursos específicos para serem disponibilizados às colaboradoras da rede. Inicialmente, o setor responsável busca descontos ou meios de facilitar o pagamento para as prestadoras de serviço, porém em algumas situações a empresa paga o curso e depois vai descontando nos serviços que vão sendo executados pelas colaboradoras.

A startup busca melhorar e contribuir com o desenvolvimento e motivar as suas colaboradoras melhorando o compromisso com a rede. Com esta prática, os custos com capacitação são reduzidos e mais bem aproveitados, pois existe uma dificuldade de realizar cursos com todas as colaboradoras ao mesmo tempo e, também, por ter várias áreas diferentes a serem capacitadas. No entanto, observou-se que, apesar da maioria dos cursos serem oferecidos gratuitamente, a participação das prestadoras permanece baixa.

3.4 PROCESSO DE RECOMPENSAR TALENTOS E EQUIPES

O meio de recompensar, remunerar e incentivar as prestadoras de serviço cadastradas na rede se dá de acordo como descrito nas seções abaixo.

3.4.1 Remuneração

A remuneração das prestadoras de serviços é de acordo com o serviço realizado, sendo que o valor pago é estipulado pelas prestadoras baseada nas atividades realizadas. A remuneração funciona da seguinte forma: quando a rede recebe uma solicitação de serviço é encaminhado para as profissionais qualificadas elaborarem um orçamento do serviço. A profissional que apresentar o melhor orçamento³, será acionada para prestar o serviço de modo que sua remuneração seja de acordo com o serviço prestado e orçado.

Além dessa forma de remuneração, alguns serviços prestados pela empresa são tabelados e a execução é realizada pelas colaboradoras que apresentam maior aptidão e disponibilidade de tempo. O pagamento é feito dos clientes para a startup. Após o término do serviço e confirmação da realização do serviço pelos clientes, a empresa possui cinco dias úteis para repassar o valor do serviço para as profissionais.

É importante salientar, que a rede não oferece salário mensal às prestadoras. A remuneração recebida possui relação com os serviços prestados e executados pela rede.

3.4.2 Incentivo

³ Orçamento condizente com os valores ofertados no mercado, orçamento adequado com a realidade do cliente e entregue no prazo solicitado, disponibilidade de agenda na data que os clientes necessitam do trabalho e conhecimento, habilidades e técnicas que o trabalho necessita.

Os incentivos que a rede proporciona às suas prestadoras de serviço são de capacitação técnica, rede de apoio, educação social, apoio legal e visibilidade. A rede busca sempre capacitar as suas profissionais para buscarem seu desenvolvimento profissional e pessoal, empoderamento e trazendo uma educação social de gênero e de mercado de trabalho.

3.4.3 Benefícios e serviços sociais

Os benefícios oferecidos pela rede são de capacitação técnica, inserção no mercado de trabalho, apoio legal, captação de cliente, marketing, pós-vendas, intermédio cliente e prestadoras. Todos estes benefícios são ofertados para as cadastradas e atuantes na rede, sendo sem custo algum para as prestadoras de serviço.

3.5 LIMITAÇÕES, DIFICULDADE E MELHORIAS PROPOSTAS

A área de gestão de pessoas nas startups é um dos pontos que tem apresentado maiores desafios. Tozetto (2017 apud Sousa, 2019), considera que as principais limitações na gestão de pessoas nas startups são cometidas pela não utilização de políticas de recursos humanos, desprezo pela cultura organizacional, a não utilização de mensuração de desempenho e a realização de recrutamento inoportuno.

Tais práticas muitas vezes deixam de ser priorizadas em startups devido à dinamicidade de seu funcionamento, o que pode vir a comprometer o funcionamento da empresa a longo prazo” Tozetto (2017 apud SOUSA, 2019, p. 21).

Conforme Mylius (2017 apud Nascimento, 2017), inicialmente a gestão dos recursos humanos de uma startup é feita pelos próprios sócios, onde muitas das vezes têm como foco operações financeiras e de demandas. Mas, contudo, essas prioridades não descartam as práticas de gestão de pessoas, apenas não consideram contratar um profissional especializado para operá-las no início do negócio.

Ainda assim as startups detêm de um outro desafio, que segundo Mylius (2017 apud Nascimento, 2017) é quando a demanda cresce e conseqüentemente o número de funcionários também aumenta, o negócio que não detinha recursos para contratar um profissional de recursos humanos, de tal forma que necessite rapidamente criar uma cultura para este negócio.

Corroborando com os autores acima e posteriormente à análise dos processos de agregar, desenvolver e recompensar foi possível identificar que a rede apresenta este processo adaptado à forma de serviços da rede. Contudo, observou que na área de suporte à gestão de pessoas há algumas limitações que reforçam os elementos apresentados pelos autores citados.

Entre as limitações, destaca-se:

Falta de um setor e um profissional específico da área de gestão de pessoas;

Dificuldade em recrutar mulheres com experiência na área da construção civil;

Processo de treinamento de mulheres sem experiência demorado;

Baixa adesão das mulheres prestadoras de serviço aos cursos oferecidos pela rede e em parcerias com outras empresas.

Após identificar estas limitações no processo de gestão de pessoas da empresa, foram propostas algumas sugestões para aprimorar e desenvolvimento, treinamento e o recrutamento das colaboradoras.

A primeira proposta de melhoria seria analisar a viabilidade da profissional do setor de aprendizagem e desenvolvimento dedicar-se algumas horas semanais ou um dia

ou mais para cuidar das práticas de gestão de pessoas da rede como um todo (desde o setor administrativo até as prestadoras de serviços).

Essa ação será importante, pois assim os gestores podem ter conhecimento de como está o seu quadro funcional, assim possibilitando a melhor tomada de decisão. Também seria indispensável, tendo em vista a perspectiva de abertura de novas filiais e o aumento do número de prestadoras de serviços.

A segunda sugestão é realizar o recrutamento de prestadoras de serviços com experiência de modo temporário, pois a rede está com muitas mulheres cadastradas na rede sem experiência. Desta forma, a rede priorizaria a realização de treinamento para as prestadoras que já estão cadastradas, para poder inseri-las o mais rápido possível nestes profissionais no atendimento dos clientes.

A terceira proposta refere-se ao treinamento das colaboradoras. Considerando que o processo de treinamento é demorado, sugere-se que uma profissional experiente da rede apadrinhe uma aprendiz. Dessa forma, a profissional transmitirá seu conhecimento técnico para uma única pessoa por vez, garantindo a conclusão de todo o ciclo de aprendizagem. Ressalta-se que, com um número menor de colaboradoras sem experiência, o processo de treinamento pode tornar-se mais eficiente e rápido, além de contribuir para a padronização do treinamento e a limitação do número de mulheres sem experiência cadastradas na rede.

A quarta sugestão faz alusão aos cursos oferecidos às colaboradoras. Constatou-se uma baixa adesão e participação das prestadoras de serviços em atividades de qualificação. Por isso, sugere-se que a rede categorize os cursos que seriam obrigatórios para que as prestadoras se mantenham integradas à rede e forneça-se benefícios para quem participasse dos cursos. Além disso, é possível realizar uma pesquisa para identificar quais cursos são demandados pelas prestadoras, visando estimular o desenvolvimento profissional dessas trabalhadoras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo que buscou analisar e conhecer as ações de treinamento e desenvolvimento oportunizados às prestadoras de serviços da startup, pode-se identificar que a rede apresenta os processos de agregar, recompensar e desenvolver pessoas.

No processo de aplicação, verificou-se que as principais práticas utilizadas pela empresa abrangem o recrutamento, a seleção e o cadastramento na rede. Já no processo de recompensar, as prestadoras de serviços são remuneradas conforme o número de serviços prestados à rede. Entre os benefícios oferecidos pela rede às prestadoras de serviço, constatou-se que a startup, oportuniza desenvolvimento profissional (capacitação técnica), rede de apoio, suporte legal, captação de clientes e a inserção no mercado de trabalho.

Já no tema de desenvolver, a rede possui uma política de capacitação que proporciona às suas prestadoras capacitação técnica, juntamente com empresas parceiras, onde auxiliam na oferta de cursos no ramo da construção civil. O treinamento na empresa é constante uma vez que o mercado ainda está disponibilizando poucas profissionais qualificadas neste ramo.

Porém, também foi constatada a existência de algumas limitações na área de gestão de pessoas, que se referem: a ausência de um setor e de um profissional que desempenhe a função na área de gestão de pessoas; a dificuldade em recrutar mulheres

com experiência na área da construção civil; a morosidade no processo de treinamento das colaboradoras sem experiência; e a baixa adesão das prestadoras de serviço aos cursos oferecidos pela rede e em parcerias com outras empresas.

A partir dessas restrições, também foram elaboradas algumas propostas que visam aprimorar os processos de recrutamento e treinamento, além de tornar a startup mais eficiente e atender a demanda das prestadoras de serviços.

Desse modo, pode-se enfatizar que a realização deste estudo foi importante para demonstrar que existem empresas que além de prestarem serviços à população, elas podem apresentar um diferencial ao contribuir para inclusão social e profissional de inúmeras pessoas excluídas do mercado de trabalho.

Salienta-se que a empresa analisada pode ser fonte de muitos estudos. Sugere-se a realização de pesquisas que apontem os benefícios que a empresa proporcionou as prestadoras de serviços integrantes da rede e estudos sobre o mapeamento do perfil dos clientes da rede.

E, por fim, evidencia-se a importância que as políticas de gestão de pessoas, podem ajudar a organização a atingir sua missão, atribuir equilíbrio entre as expectativas das empresas e dos colaboradores, criar métodos para melhorar o desempenho individual e organizacional, além de desenvolver e reter talentos nas organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Grazielle Alves. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. *Itinerários Reflectionist*, Goiás, v. 8, n. 2, p. 1-20, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CODA, Roberto. Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANCO, Michele Maria Silva. Empreendedorismo Feminino: Características Empreendedoras das Mulheres na Gestão das Micro e Pequenas Empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO EM PEQUENAS EMPRESAS, 8 ed., 2014, Goiânia. Anais [...] Goiânia: EGEPE, 2014. Disponível em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema07/333.pdf>. Acesso em: 16 maio 2021.

- LAZZARESCHI, Noêmia. Globalização da economia e reestruturação produtiva: as repercussões sociais das novas configurações do trabalho. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v. 54, n. 1, p. 93-105, 2018.
- LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, v. 42, n. 1, 2013.
- MADRUGA, Roberto. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaral. Introdução à Administração. 2. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2011.
- MENDES, Aline Martins et al. Capacitação e desenvolvimento de pessoas: o treinamento e desenvolvimento pessoal dentro das organizações. Revista Eletrônica das Faculdades Sudamérica, v. 5, 2013.
- NASCIMENTO, Nathália Rocha Do. Gestão Nas Startups: Um Jeito Diferente De Lidar Com Pessoas. Curitiba, 2017. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55720/R%20-%20E%20-%20NATHALIA%20ROCHA%20DO%20NASCIMENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 maio 2021.
- NOE, Raymond Andrew. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Treinamento de pessoas. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- SOUSA, João Paulo Nascimento Evangelista de. Práticas organizacionais de gestão de pessoas em startups situadas no Distrito Federal. 2019, Monografia (graduação) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - Departamento de Administração - Curso de Graduação em Administração, Brasília. 2019.
- YOUNG LEADERS OF THE AMERICAS INITIATIVES. Yali fellowship program. Disponível em: <https://ylai.state.gov/fellowship/>. Acesso em: 13 set. 2021.

ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS LÁCTEOS EM UMA PROPRIEDADE RURAL EM PONTE PRETA – RS

Talia Nazzari¹, Zenicléia Angelita Deggerone², Roberto Serena Fontaneli³
Felipe Toniolo⁴

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

² *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

³ *Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

⁴ *Docente Orientador. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS. E-mail: felipe-toniolo@uergs.edu.br*

RESUMO

Palavras-chave: Agroindústria Familiar; Viabilidade Econômico-Financeira; Derivados Lácteos; Análise de Investimentos; Desenvolvimento Rural.

1 INTRODUÇÃO

Os dados do Censo Agropecuário 2017 revelaram que o Brasil possuía 1.527.056 agroindústrias familiares, distribuídas nos 5.073.324 estabelecimentos agropecuários. A produção de alimentos gerados nestas unidades de produção foi de 6.294.744 toneladas e os produtos comercializados totalizaram 5,3 milhões de toneladas (IBGE, 2017).

Estes dados evidenciam a importância que as agroindústrias familiares exercem na promoção do desenvolvimento regional. A cerca disso, Prezotto (2002, p. 139) afirma que as agroindústrias familiares oferecem possibilidades de descentralização regional da produção, “trazendo uma visão de desenvolvimento que valoriza o meio rural, proporcionando uma melhor utilização do espaço territorial e de busca da recuperação e preservação ambiental”.

Por isso, além de contribuir com o desenvolvimento regional, as agroindústrias exercem uma importante função para o desenvolvimento das unidades de produção, pois elas visam geração de renda, ocupação da mão de obra dos membros familiares, redução do êxodo rural principalmente de jovens e preservação ambiental. Além disso, as agroindústrias familiares, segundo Mior (2005) e Prezotto (2002), promovem a diversificação produtiva nas propriedades rurais, os produtos beneficiados passam a atender os mercados locais e regionais, além de promover a distribuição de renda em pequenos municípios.

Estes empreendimentos são uma forma de organização na qual a família produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, objetivando a produção de valor de troca e a consequente comercialização dos produtos agroalimentares (MIOR, 2005). Entre os aspectos que caracterizam as agroindústrias familiares, a sua localização deve estar no meio rural, a matéria-prima utilizada, geralmente é própria ou de vizinhos, os produtores dispõem de processos artesanais próprios, bem como, utilizam mão de obra familiar.

Porém, para a implantação de agroindústrias familiares no meio rural é necessário levar em consideração alguns critérios, conforme apontado por Cardoso e

Rübensam (2018), as autoras enfatizam que é necessário verificar o dimensionamento e a capacidade produtiva da agroindústria, a disponibilidade de infraestrutura, o dimensionamento do mercado, a existência de mão de obra e matéria-prima, além de analisar os custos de instalação do empreendimento.

Por isso, o estágio curricular foi realizado em uma propriedade rural localizada no interior de município de Ponte Preta - RS, na Comunidade de Linha 5, para verificar a viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma agroindústria de derivados lácteos.

Os objetivos específicos deste relatório de estágio, buscaram: a) Caracterizar as atividades de produção desenvolvidas nesta propriedade rural; b) Determinar o valor do investimento físico e monetário para a implantação de uma agroindústria de lácteos; b) Estimar os custos fixos e variáveis do empreendimento; c) Aplicar os indicadores econômico-financeiros para verificação da viabilidade econômica e financeira do referido projeto;

A realização deste estágio, se justifica, pois, como apresentado anteriormente, as agroindústrias familiares, além de produzir alimentos, têm potencial de agregar valor às matérias primas produzidas nas propriedades rurais e comercializar os produtos direto aos consumidores. Além disso, com este estudo espera-se orientar a unidade de produção familiar quanto a viabilidade do investimento, projetar os custos iniciais e as perspectivas de retorno.

Salienta-se também que a importância de analisar a viabilidade de implantação de agroindústrias, é evidenciada em outros estudos que tratam desta temática, a exemplo de Vieira, Magalhães e Ferreira (2017) que analisaram a viabilidade econômica para implantação de agroindústria de laticínio numa cooperativa de Urutaí-GO, como forma de elevar a renda e diversificar a produção das propriedades rurais.

Somado a isso, como justificativa pessoal, infere-se que a pesquisadora possui vínculo de parentesco com a família onde este estudo será realizado. Desta forma, é uma oportunidade de aplicar na prática e para seu benefício, todo o conhecimento adquirido durante a graduação em administração.

Por fim, as contribuições do presente trabalho se estendem à Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, onde a partir do desenvolvimento desse tipo de pesquisa, demonstra a importância da formação acadêmica, direcionada para o fortalecimento de práticas de desenvolvimento regional sustentável. Além de formar profissionais interessados em contribuir com o crescimento econômico, social e cultural das diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

A agroindústria familiar rural é uma forma de organização, em que a família é responsável pela produção, processamento e ou transformação de sua produção agrícola e/ou pecuária, objetivando principalmente a produção de valor de troca que realiza na comercialização (MIOR, 2003). Além disso, Mior (2003) enfatiza, que as agroindústrias possuem características próprias, como a localização, disponibilidade de máquinas e equipamentos em escalas menores, matéria-prima geralmente própria ou de vizinhos, o agricultor dispõe de processos artesanais próprios e a mão-de-obra utilizada é preponderante familiar.

Segundo Mendes e Padilha Junior (2007), a agroindústria é a unidade produtiva, e se torna responsável por fornecer insumos à produção, transformar e acondicionar o produto agrícola, tanto para sua utilização intermediária, como final. Sulzbacher (2009) defende que o processamento artesanal de alimentos influencia diretamente ou indiretamente no desempenho local e regional. Demais, argumenta-se que o consumidor possui apreciação por produtos fabricados artesanalmente, além da agroindústria familiar favorecer laços entre os agricultores (SULZBACHER, 2009).

A agroindustrialização familiar proporciona uma expansão, e um crescimento da atividade de cunho familiar em relação ao setor agrícola, e com isso, há uma mudança da realidade econômica da atividade, contribuindo para uma melhor perspectiva para o setor familiar (RIVA, 2009).

As agroindústrias familiares possibilitam aos agricultores uma significativa mudança no âmbito econômico, e contribuem para uma melhor qualidade de vida. Outro importante fator é a diminuição do êxodo rural, motivando os agricultores a permanecerem no campo. As agroindústrias familiares são maneiras de “[...] impulsionar a geração, direta e indireta, de novos postos de trabalho e de renda aos agricultores familiares promovendo a sua (re) inclusão social e econômica” (PREZOTTO, 2002, p.01).

Para Flach e Marchioro (2000), a criação de uma agroindústria familiar, possibilita a cooperação entre os agricultores e estimula a ampliação da variedade de produtos já existentes. Além disso, esse tipo de organização se caracteriza pela baixa inversão de capital em cada trabalho gerado.

A implantação de uma agroindústria rural, contribui com a diversificação das atividades produtivas na propriedade, reduzindo os riscos relacionados à sazonalidade de receitas, o que garante maior estabilidade e segurança a unidade familiar em situações adversas, garantindo sua permanência no meio rural (AGNE; WAQUIL, 2016; WESZ JUNIOR; TRENTIN; FILLIPI, 2009).

Devido a importância desses empreendimentos, observa-se que as agroindústrias possuem um importante papel, tanto para o progresso das unidades de produção familiar, como para a promoção do desenvolvimento regional. Sobre este aspecto, Wesz Junior; Trentin e Fillipi (2008) apontam que as agroindústrias fomentam o desenvolvimento regional por promoverem: a redução da vulnerabilidade econômica dos agricultores familiares; diversificação e fomento das economias locais; descentralização da produção e das fontes de renda; adequação à estrutura fundiária existente; valorização das especificidades locais e preservação dos hábitos culturais; estímulo da proximidade nas relações comerciais (produtor-consumidor); ocupação e geração de emprego no meio rural; redução do êxodo rural; estímulo ao cooperativismo e associativismo; preservação do meio ambiente e dos recursos naturais e mudanças nas relações de gênero.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE RURAL

A propriedade rural em que foi realizado o estágio curricular está localizada no interior do município de Ponte Preta, na região norte do estado do Rio Grande do Sul. A unidade produtiva atua na produção de grãos, sendo milho e soja, e há 13 anos com a produção informal de queijos e derivados. A Figura 1 apresenta a área da propriedade rural.

Figura 1 - Delimitação da propriedade rural



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do Software Google Earth (2021).

Em 2008, a família iniciou com fabricação de queijos e alguns derivados na propriedade rural. Essa atividade faz parte do cotidiano dos proprietários que fazem de modo informal a comercialização dos produtos lácteos. Porém, devido à grande demanda pelos produtos em decorrência da qualidade e do bom atendimento, verificou-se a necessidade de formalizar e ampliar a produção para atender os pedidos dos consumidores que residem neste município.

Por isso, este estágio curricular foi realizado nesta unidade de produção, buscando elaborar uma análise econômica financeira para a implantação de uma agroindústria familiar. Este empreendimento será constituído de acordo com a legislação estadual Lei n.º 13.921/2012 que regulamenta a Política Estadual De Agroindústria Familiar (PEAF) no Estado do Rio Grande do Sul.

A comercialização da produção será realizada através do bloco do produtor rural (micro produtor rural) desde que incluído no PEAF (criado pelo Decreto 49.341, de 5 de julho de 2013). A Lei Estadual n.º 10.045/1993, estabelece um tratamento diferenciado às microempresas, aos microprodutores rurais e às empresas de pequeno porte.

A construção da agroindústria será regida pelas normas estabelecidas no âmbito do Sistema Unificado Estadual de Sanidade Agroindustrial Familiar, Artesanal e de Pequeno Porte (SUSAF), regulamentado pelo Decreto Estadual n.º 49340/2012, que permite a comercialização dos produtos em todo o território do estado do Rio Grande do Sul.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

A agroindústria será construída com base nas normas técnicas de instalações e equipamentos para fábricas de laticínios estabelecidas pelo setor de inspeção sanitária dos produtos de origem animal (CISPOA) vinculada à Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul.

Entre os principais elementos para a construção da agroindústria, que estão apresentados no decreto, estão: a) fábrica de laticínios; b) instalações; c) equipamentos; d) beneficiamento do leite; e) localização dos estábulos e anexos. Com base nessas informações a agroindústria possuirá 64 m².

Do que se refere a cobrança de alvarás para a legalização da agroindústria, conta-se com a Lei Municipal n.º 1.702/2013, isenta a cobrança de taxas. E a resolução

da Consema nº 372/2018 enfatiza que agroindústrias de pequeno porte de até 250 m² não possuirão cobranças de legalização.

Os equipamentos necessários para a industrialização de leite, são apresentados na Tabela 1, bem como os valores dos equipamentos.

Tabela 1 – Equipamentos necessários para a industrialização do leite

Nome	Quantidade	Preço	Total
Tanque elétrico para fabricação cap.300 L	1	R\$11.800,92	R\$11.800,92
Mesa em aço inox com escorredor	1	R\$2.135,68	R\$2.135,68
Embaladora a Vácuo	1	R\$11.122,08	R\$11.122,08
Prensa Pneumática para queijo 1000g	2	R\$2.069,00	R\$4.138,00
Estrutura Agregação prensa queijo 500 gr	3	R\$1.146,00	R\$3.438,00
Forma c/ Prensador 500mg	30	R\$24,81	R\$744,37
Dessorador para queijo 500 gr	30	R\$13,06	R\$391,90
Forma c/ prensador p/ queijo 100gr	20	R\$44,33	R\$886,57
Dessorador para queijo 1000gr	20	R\$17,55	R\$351,08
TOTAL			R\$35.008,60

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Com o levantamento dos equipamentos necessários para a industrialização do queijo, seguimos com os custos de produção, as despesas e as receitas, para, a partir destes dados, efetuar as projeções necessárias para a definição da viabilidade econômica e financeira da agroindústria familiar. A Tabela 2, apresenta os valores estimados para a construção da agroindústria.

Tabela 2 – Valores estimados para a construção da agroindústria

Investimentos	Valor Total
Construção	R\$35.000,00
Equipamentos	R\$35.008,60
Escritório completo – mesa, armários, cadeiras, computador.	R\$5.000,00

Veículo	R\$50.000,00
Total dos Investimentos Fixos	R\$125.008,60
Despesas de Legalização	R\$ 40,00
Capital de Giro	R\$ 43.753,01
Total de investimentos	R\$168.801,61

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Para a construção do empreendimento fazem-se necessários uma série de investimentos, desde a construção da agroindústria de acordo com as normas técnicas e exigências ambientais, que representam o valor de R\$ 35.000,00 bem como toda a estrutura de móveis e equipamentos internos para o funcionamento no valor de R\$35.008,60.

Faz-se necessário a aquisição de um veículo para o transporte do queijo, no valor de R\$50.000,00, resultando assim um valor total de investimentos fixos de R\$125.008,60. O município de Ponte Preta fornece a isenção de taxas sobre legalização de acordo com as exigências legais e governamentais para a liberação de funcionamento da agroindústria. A única taxa a ser cobrada é a legalização do veículo de transporte, sendo ele adequado para transportar o produto que é de R\$40,00 taxa única.

A agroindústria deve possuir um capital de giro no valor de R\$43.753,01, que é o recurso financeiro que irá arcar com os custos operacionais. O valor que se dá para o total de investimento inicial, é o valor de R\$168.801,61.

3.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Para efetuar todos os cálculos de viabilidade, faz-se necessário o levantamento e identificação dos custos de produção, de cada item da agroindústria, bem como a do levantamento e identificação das despesas.

O primeiro custo levantado foi o de mão-de-obra, em que, como já comentado anteriormente tem-se dois colaboradores, porém o pró-labore se dará a 1 colaborador que irá desempenhar as atividades de produção do queijo.

Tabela 3 – Custo de mão de obra

Descrição	Valor Unitário	Total
Pró-labore	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Total		R\$ 2.000,00
Custo de mão de obra por hora	180 horas	R\$ 11,11

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Para a industrialização destes produtos lácteos a principal matéria prima, o leite, é produzido na propriedade a um custo de R\$1,60, sendo que se fosse adquirir de terceiros este custo não baixaria de R\$2,10, já representando um ganho no custo de

produção, no que se refere a matéria prima. Esta representa uma vantagem para a propriedade, pois conseguirá fabricar seus produtos a um custo menor, podendo assim disponibilizar no mercado produtos com boa qualidade a preços menores.

Na Tabela 4, verificam-se as quantidades de todos os itens que compõem o custo de produção para cada quilo de queijo, assim como o custo unitário e total de produção mensal e anual. Para a fabricação dos produtos a agroindústria terá os seguintes custos.

Tabela 4 – Custo de Produção do Queijo (Valor unitário por kg e produção total em R\$)

Matéria Prima	Unidade de medida	de Quantidade	Valor Unitário	Total (em R\$)
Leite	Litros	9	1,60	14,40
Coalho	Gramas	2	0,1	0,2
Gás	Gramas	85	0,0030	0,26
Mão de Obra	Hora	1	5,56	5,56
Sal	Gramas	1	0,10	0,10
Gasolina	Litros	1	0,80	0,80
Embalagem	Unidade	1	0,37	0,37
Total				R\$ 21,69

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio(2021).

Observa-se na tabela 4, todos os itens que se fazem necessários para a produção de 1 quilo de queijo. Nela estão descritos o leite, o coalho e o sal diretamente ligados na produção, e totalizam um valor de R\$14,70. Com a soma dos demais itens necessários, como o gás, a mão de obra, a gasolina e a embalagem, totaliza-se um valor de R\$21,69 por quilo produzido.

Tabela 4 – Projeção de vendas anual (R\$)

Matéria Prima	Unidade de medida	de Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Total (em R\$)
Produção/venda	Quilos	498	21,69	R\$ 10.801,62
Número de meses ano	Mês	12		
Total	Quilos	5.976	21,69	R\$ 129.619,44

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Para a produção mensal do queijo tradicional se tem um custo de R\$10.801,62 gerados a partir de 498 kg de queijo fabricados a um custo unitário de R\$21,69 por kg,

custo este, calculado a partir da soma de todas as matérias primas usadas na fabricação. Logo o custo anual de produção é de R\$129.619,44 pelos de 5.976 (cinco mil novecentos e setenta e seis) kg.

Na Tabela 5 apresenta-se o custo anual para a produção dos lácteos da agroindústria, quando está calculado o custo mensal de produção e, posteriormente, a projeção de custos anuais com a industrialização do produto proposto neste empreendimento.

Tabela 5 - Custo de Produção total por Ano (R\$)

Produto	Quantidade/Mês	Valor Unitário	Total Mês	Total Ano
Queijo tradicional (kg)	498	21,69	10.801,62	129.619,44
Total			R\$ 10.801,62	R\$ 129.619,44

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Pode-se observar que foram elencados os custos de produção do produto, e consequentemente, o custo de produção mensal e anual do mesmo, até chegar aos custos totais de produção por ano.

Na sequência, é apresentada a Tabela 6, que demonstra a depreciação anual das instalações, realizadas para atividade da produção de lácteos.

Para os investimentos com a construção da fábrica, a compra do maquinário e do veículo, faz-se necessário o cálculo da depreciação, seguindo o tempo de vida útil de cada ativo conforme a instrução normativa SRF nº 162 de dezembro de 1998.

Tabela 6 - Depreciação

Recurso	Valor (R\$)	Vida útil	Taxa anual - %	Depreciação anual (R\$)
Obras Civis	35.000,00	25 a 30 anos	3,5	1.225,00
Equipamentos	35.008,60	5 anos	20	7.001,72
Veículos	50.000,00	5 anos	20	10.000,00
Total da depreciação anual				R\$ 18.226,72

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Dessa forma, o maior valor de depreciação encontra-se no veículo, que foi contabilizado em R\$10.000,00 e a menor, foi em equipamentos com R\$7.001,72. Somando-se todos os itens obtém-se o total de R\$ 18.226,72

Custos Fixos

Os custos fixos se referem à manutenção da estrutura produtiva e independem da produção. A realização do cálculo de forma correta é fundamental para a definição do preço de venda, e assim, obter uma análise financeira do empreendimento.

Na Tabela 7, apresentam-se os valores de despesas necessárias ao funcionamento da agroindústria, a qual fará suporte ao processo de produção de 498 quilos de queijo mensais

Tabela 7 – Custos Fixos

Produto	Valor total mês (R\$)	Valor total ano (R\$)
Luz	80,00	960,00
Telefone	40,00	480,00
Internet	60,00	720,00
Depreciação	1.518,89	18.226,72
Pró Labore	2.000,00	24.000,00
Água	20,00	240,00
TOTAL	R\$ 3.718,89	R\$ 44.626,72

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Nesta tabela estão descritos os valores dos produtos consumidos diariamente na organização, os quais são necessários para o bom funcionamento da empresa. Os valores destas despesas importam em R\$3.718,89 mensais e R\$44.626,72 ao ano.

Custos Variáveis

Os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida, assim na Tabela 8 é apresentando a quantidade de produção mensal (em quilogramas) da produção do queijo tradicional, que são 498 quilos.

Tabela 8 – Custos Variáveis

Produto	Valor total kg (R\$)	Valor total mês (R\$)
Matéria Prima	14,70	7.320,60
Embalagem	0,37	184,26
Gasolina	0,80	398,40
Gás	0,26	129,48
TOTAL	R\$ 16,13	R\$ 8.032,74

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

A tabela acima apresenta os custos variáveis mensais envolvidos na produção do queijo. Na matéria prima encontra-se o leite, o coalho e o sal, onde identificou-se um valor de R\$14,70. Para a embalagem um valor de R\$0,37, a gasolina R\$0,80, e o gás

um valor de R\$0,26. Totalizando assim um valor de R\$16,13 para a fabricação de 1 quilo de queijo, resultando assim um valor de R\$8.032,74 para a produção mensal.

Custos Totais

A realização do cálculo dos custos totais é feita de forma simples, através da soma dos custos fixos e variáveis. Na tabela a seguir são apresentados os custos totais estimados do produto analisado.

Tabela 9 – Custos Totais (R\$)

Produto	Custo Fixo	Custo Variável	Custo Total
Queijo	3.718,89	8.032,74	11.751,63
TOTAL	R\$ 7,46	R\$ 16,13	R\$ 23,59

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

A tabela acima apresenta os custos fixos e variáveis mensais, envolvidos na produção do queijo. Identificou-se um valor de R\$11.751,63 de custo total, para a produção de 498 quilos de queijo no mês.

Receitas

Gonçalves e Batista (2004) trazem que as receitas são os acontecimentos que aumentam o patrimônio líquido de uma empresa, isto é, contribuem para o aumento da riqueza organizacional.

Na Tabela 10, elencou-se o preço de venda conforme o que o mercado aceita pagar por kg e/ou litro de produto, em seguida o valor que isso representa ao final do ano, o qual servirá de base para a projeção das receitas para os próximos períodos de produção.

Tabela 10 – Receita dos produtos

Produto	Unidade de medida	de	Qtde mensal	Qtde anual	Preço de venda	Vendas ano
Queijo tradicional	KG		498	5.976	R\$ 30,00	R\$ 179.280,00
Total receitas no ano	R\$					R\$ 179.280,00

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

As receitas são encontradas multiplicando-se o preço unitário pela quantidade projetada para venda de cada produto. O preço de venda foi definido considerando levantamento feito no mercado onde se pretende atuar. O queijo tradicional tem um preço de venda de R\$30,00 o kg, representando uma receita de R\$179.280,00 observando que as receitas são projeções anuais.

A partir da projeção de receita anual para o primeiro período, que é de R\$ 179.280,00, com base na atual taxa básica de juros, a Selic, 7,75% e com a expectativa no mercado financeiro de haver novo aumento em dezembro de 2021 pelo Comitê de Política Monetária (Copom) para 9,25, e chegar em dezembro de 2022 em 11% de forma empírica foi projetado um aumento de receita anual de 10%, também como um aumento de 10% anual no custo de produção. Levando em conta este fator foi elaborado projeções de receitas anuais para os próximos 5 anos, e obtendo-se então as receitas líquidas por ano.

Demonstrações Financeiras Projetadas

Após o levantamento dos custos da atividade, foram realizadas as projeções financeiras da propriedade, sendo este o primeiro passo para a realização de uma boa análise de investimentos.

A tabela 11, apresenta as demonstrações financeiras projetadas da produção de lácteos da unidade de produção familiar e junto dela uma lucratividade nominal crescente.

Tabela 11 - Demonstrações financeiras projetadas

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas	R\$ 179.280,00	R\$197.208,00	R\$ 216.928,80	R\$ 238.621,68	R\$ 262.483,85
Custos Variáveis	R\$96.392,98	R\$ 106.032,17	R\$116.635,58	R\$ 128.298,92	R\$ 141.128,82
Custos Fixos	R\$26.400,00	R\$ 29.040,00	R\$ 31.944,00	R\$ 35.138,40	R\$ 38.652,24
Depreciação	R\$18.226,72	R\$ 18.226,72	R\$ 18.226,72	R\$ 18.226,72	R\$ 18.226,72
Lucro Líquido	R\$38.260,40	R\$ 43.909,11	R\$ 50.122,70	R\$ 56.957,64	R\$64.476,07

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Após a projeção de crescimento de 10 % ao ano, obteve-se um valor de R\$64.476,07 no final do 5 ano de lucro líquido. Isso se dá através da projeção da quantidade de venda, os custos fixos, custos variáveis e a depreciação.

Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, Payback

O valor presente líquido, a taxa interna de retorno, o payback, são cálculos que buscam calcular a lucratividade do investimento. O valor presente líquido é a diferença do valor de mercado de um investimento com o seu custo, este é considerado um dos principais cálculos para apurar a lucratividade. Para este cálculo, foi utilizado uma taxa de desconto de 7% aa, valor que representa o quanto a unidade de produção espera alcançar. A Tabela 12, apresenta o valor presente líquido.

Tabela 12 – Valor Presente Líquido

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa (acumulado)
0	-R\$ 168.801,61	0
1	R\$ 38.260,40	R\$ 38.260,40
2	R\$ 43.909,11	R\$ 82.169,51
3	R\$ 50.122,70	R\$ 132.292,21
4	R\$ 56.957,64	R\$ 189.279,84
5	R\$ 64.476,07	R\$ 253.725,92
Investimento Inicial		R\$ 168.801,61
Valor Presente Líquido		R\$ 35.646,00

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Considerando as projeções de fluxo de caixa, identifica-se que a organização apresenta um saldo positivo de caixa, isso significa que cobre o investimento inicial que foi de R\$ 168.801,61, onde no quinto ano de projeção proporcionou uma sobra de caixa no valor de R\$35.646,00.

Para a empresa em estudo nos cinco períodos, ou seja, do tempo zero ao tempo cinco, o VPL apresentou-se positivo no valor de R\$35.646,00 isso demonstra que investimento é considerado vantajoso, e economicamente viável.

Tabela 13 - Indicadores de viabilidade

Investimento Definido	
VPL	R\$ 35.646,00
TIR	13,91%
PayBack	4,74

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Após realizar o cálculo de payback, buscou-se identificar o período necessário para recuperar o investimento inicial da atividade. Com o estudo verificou-se que são necessários aproximadamente 4 anos e 8 meses para o retorno do investimento do capital inicial, que foi de R\$168.801,61.

Também é apresentado a TIR (Taxa Interna de Retorno) sendo que o empreendimento que apresentar TIR maior que a TMA será considerado economicamente atrativo e bom para se investir, a empresa apresentou uma TIR de 13,91 %, enquanto que sua TMA é de 7% o que indica que no que se refere a TIR o investimento é viável.

3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Na busca de uma gestão mais eficiente e rentável para a agroindústria, observou-se algumas sugestões a serem feitas para um melhor desempenho das atividades na propriedade.

O mercado atual possui uma constante variação no custo da produção. No momento em que vivemos, observamos diariamente a instabilidade e variações dos preços dos produtos. Isso se aplica aos custos das matérias primas para a produção do queijo.

Como uma possível solução, sugere-se o desenvolvimento de planilhas através da ferramenta Excel, para obter um controle gerencial da produção de queijos, para que os proprietários possam lançar as informações e obter um controle financeiro da agroindústria com informações claras e objetivas, que possibilitem a tomada de decisão mais assertiva e em consequência obter uma maior lucratividade.

Outra sugestão é a utilização do soro do leite para a elaboração de subprodutos, como a bebida láctea. Para Gajo (2016), o soro de queijo é um coproduto da fabricação de queijos nas indústrias de laticínios que corresponde entre 80 a 90% do volume de leite utilizado no processo de produção, e possui em torno de 55% dos nutrientes do leite. Tendo em vista essa informação, pode-se avaliar a melhor forma de utilização deste resíduo, ao invés de ser feito o descarte.

Sugere-se então a avaliação da utilização desse resíduo como matéria prima na fabricação de novos produtos. Pode-se apresentar dois principais produtos como por exemplo, ricota e iogurte. Oportunidade para ser comercializado juntamente com o queijo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando as grandes mudanças que vêm ocorrendo no decorrer dos últimos anos no meio agrícola, encontra-se no leite uma grande oportunidade para a geração de emprego e uma renda, principalmente pequenos produtores rurais que estão localizados no interior do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido observou-se a oportunidade de legalizar a produção já existente na propriedade rural. Para isso efetuou-se o estudo da viabilidade econômica financeira de uma agroindústria de queijos, resultando além de ganhos financeiros, a propriedade pudesse fornecer um produto artesanal de qualidade para o município e região.

Ao concluir este estudo, buscou-se realizar a análise da viabilidade econômica financeira de investimentos na produção de queijo na unidade de produção familiar. Pode-se observar que atualmente, com um aumento da diversidade e dinâmica do mercado, se faz necessária a análise da viabilidade para que ocorra de forma cautelosa a tomada de decisão se o investimento é viável ou não.

Ao realizar a análise financeira identificou-se um investimento inicial de R\$168.801,61, a depreciação somada totalizou um valor de R\$18.226,72 ao ano. Como custos fixos obteve-se R\$3.718,89 mês, os custos variáveis apresentaram um valor de R\$8.032,74 ao mês.

O fluxo de caixa total para o ano 0 é de R\$ -168.801,61, para o período de 1 a 4 anos é de R\$56.957,61 e após o 5º ano é de R\$64.476,07. A análise tradicional do Valor Presente Líquido da atividade teve um valor de R\$35.646,00 para um período de 5 anos, a uma taxa interna de retorno de 13,91%, e o cálculo do payback, apresentou um valor de R\$4,74. Assim, verificou-se que são necessários 4 anos e 8 meses, para recuperar o investimento inicial, que foi de R\$168.801,61.

Após concluir este estudo, realizando a análise de investimentos, pode-se afirmar que a abertura da agroindústria de laticínios na unidade de produção familiar em Ponte Preta é financeiramente e economicamente viável, conforme foi comprovado com os indicadores financeiros. O investimento inicial apresentou um retorno considerado a curto prazo, tornando-se extremamente atrativo.

Para as sugestões elaboradas na unidade de produção, observou-se a necessidade de realizar um controle detalhado dos custos de produção, resultando assim em uma maior lucratividade nas vendas realizadas. Além disso, notou-se a possibilidade da utilização do resíduo para fabricação de subprodutos.

Para os proprietários da propriedade rural, este trabalho sinalizou uma possibilidade atrativa de legalização das atividades de produção de queijo. Pode-se observar de uma forma detalhada o investimento, fato que lhes fez ter uma visão mais ampla sobre os mesmos, que irá auxiliar nas próximas tomadas de decisões e investimentos.

Das contribuições acadêmicas, este estudo foi de grande importância para o aprimoramento do conhecimento adquirido nas disciplinas já cursadas. Por fim, destaca-se que a realização deste estágio possibilitou agregar inúmeros conhecimentos, que só foram possíveis através da transferência da teoria obtida durante a graduação, para a prática da instituição analisada.

REFERÊNCIAS

- AGNE. C. L., WAQUIL. P.D. As trajetórias dos agricultores familiares nas atividades de processamento de alimentos no Rio Grande do Sul: uma tipologia da evolução. *Revista Redes* (St. Cruz Sul, Online), v. 21, nº 3, p. 257 - 281, set./dez. 2016.
- ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. – 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- ARAÚJO, M. A. D. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: *Construindo uma Nova Gestão Pública – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN – Natal, RN: SEARH/RN, 2010.*
- BRASIL. Lei N.º 13.921, DE 17 DE JANEIRO DE 2012. Institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar no Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/202002/06091800-13-921-institui-a-politica-estadual-de-agroindustria-familiar.pdf>. Acesso em: 30 out. 2021.
- BRUNI, A.L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CARDOSO, S.; RÜBENSAM J.M; *Elaboração e avaliação de projetos para agroindústrias. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural do SEAD/UFRGS*. – 2. Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2018.

- CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKKE, B. H. Análise de investimentos. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DURLO, P. M. Análise da viabilidade econômica e financeira para uma agroindústria de laticínios na cidade de Santo Augusto. Ijuí, 2020.
- FLACH, A. A. B.; MARCHIORO, G. Desenvolvimento sustentável e solidário – agricultura familiar e agregação de valores para a produção agrícola. In: Agricultura familiar e sócioeconomia solidária. Convênio. Florianópolis, 2000.
- GAJO, F. F. S. et al. Diagnóstico da destinação do soro de leite na mesorregião do campo das vertentes - Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes, 71(1), 26-37, Minas Gerais, (2016).
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 2. ed. SP: Atlas, 2008.
- GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira – Essencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HOJI, M. Administração Financeira. 4ª edição. Editora Atlas. São Paulo – 2003.
- _____. Administração financeira: uma abordagem prática. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- HORNGREN, C. T. Perspectiva: registro, direção da atenção e solução de Problemas. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000, p.2-19.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Senso agropecuário 2017. Disponível em:
<<https://censos.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/13244-asi-agroindustria>>. Acesso em 24 jun. 2021.
- LEONE, G. S. G. Curso de Contabilidade de Custos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUCHESES, G. dos R. Estudo de caso acerca da utilização de métricas de gestão baseada em valor na análise da viabilidade econômico financeira de projetos de investimento. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 2011.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 9 ° ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo: ampliando e aprofundando a reflexão sobre a técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n.4, p. 766-775, 2011.

- MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. Agronegócio: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MILKPOINT. Por que o soro do queijo vale ouro?. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/colunas/claucia-fernanda-souza/porque-o-soro-de-queijo-vale-ouro-211301/>. Acesso em: 13 nov. 2021.
- MINAYO, M. C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MIOR, L. C. Agricultores familiares, agroindústrias e território: a dinâmica das redes de desenvolvimento rural no oeste catarinense. Florianópolis, 2003. Tese de doutorado em Ciências Humanas/Sociedade e Meio Ambiente – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- MIOR, L. C. Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural. Chapecó: Ed. Argos, 2005.
- MOTTA, R. da R.; CALÔBA, G. M. Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 711 p. 2002.
- PONTE PRETA. Lei Municipal nº 1.702, de 30 de Dezembro 2013. Consolida a Legislação Tributária, institui o código tributário do Município, define normas gerais adequando a legislação tributária à Lei complementar nº 116, de 31 de julho de 2003; revoga leis; e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Ponte Preta, RS, 30 dez 2013.
- PREZOTTO, L.L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. Revista de Ciências Humanas. Florianópolis, n. 31, p.133-154, 2002.
- QUEJIOS NO BRASIL , Instalação e legalização da fábrica de laticínios, Disponível em <http://www.queijosnobrasil.com.br/instalacao-e-legalizacao-de-fabrica-de-laticinios.html>. Acesso em 17/10/2021.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 49340, de 05 de Setembro de 2012. Estabelece tratamento diferenciado às microempresas, aos microprodutores rurais e às empresas de pequeno porte e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 05 set 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 13.921, de 17 de Janeiro de 2012. Institui a Política Estadual Familiar no Estado do Rio Grande do Sul - PEAf. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 17 jan 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 10.045, de 29 de Dezembro de 1993. Dispõe sobre o Sistema Unificado Estadual de Sanidade Agroindustrial Familiar, Artesanal e de Pequeno Porte - SUSAF-RS . Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 29 dez 1993.

RIO GRANDE DO SUL. Resolução CONSEMA nº 372 de 22 de Fevereiro de 2018. Dispõe sobre os empreendimentos e atividades utilizadores de recursos ambientais, efetiva ou potencialmente poluidores ou capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, passíveis de licenciamento ambiental no Estado do Rio Grande do Sul. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 22 fev 2018.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

SAMANEZ, C. P. Matemática financeira. 3. Ed. São Paulo: Pearsons, 2005.

SCHROEDER, J. T.; SCHOREDER, I.; COSTA, R. P. da; SHINODA, C. O custo de capital como Taxa Mínima de Atratividade na avaliação de projetos de investimento. 2005.

SOUZA, J.; KANTORSKI, L. P.; LUIS, M. A. V;.Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. Revista Baiana de Enfermagem, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. Salvador, 2011.

SULZBACHER, A. W. Agroindústria familiar rural: caminhos para estimar impactos sociais. XIX Encontro nacional de geografia agrária. São Paulo, p. 1-25, 2009.

SUSAF. SUSAF-RS Produto da Agroindústria Familiar. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=https://www.agricultura.rs.gov.br/susaf&sa=D&source=docs&ust=1635635795303000&usg=AOvVaw25B7S99FEYIfFoNJtnVfGq>. Acesso em: 20 out. 2021.

UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Missão, Visão, Valores. s.d. Disponível em: <<https://www.uergs.edu.br/missao-e-visao>>. Acesso em 23 jun. 2021.

VIEIRA, E. M.; MAGALHÃES, E. N.; FERREIRA, M. P. Viabilidade econômica para implantação de agroindústria de laticínio numa Cooperativa de Urutaí- Goiás. Anais do I Seminário de Pesquisa e Inovação Tecnológica. 2017.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. Fundamentos da administração financeira. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WESZ JUNIOR, V. J.; TRENTIN, I. C. L.; FILIPPI, E. E. Os reflexos das agroindústrias familiares para o desenvolvimento das áreas rurais no Brasil. Argentina, 2008.

_____. A importância da agroindustrialização nas estratégias de reprodução das famílias rurais. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 44, 2009, Fortaleza, CE. Anais. Fortaleza: SOBER/BNB, 2009.

OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE ERECHIM-RS

Anaclara Aparecida Strapasson¹, Zenicléia Angelita Deggerone², Roberto Serena Fontaneli³, Felipe Toniolo⁴

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

² *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

³ *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

⁴ *Orientador. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS. E-mail: felipe-toniolo@uergs.edu.br*

RESUMO

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Indústria alimentícia; Processos organizacionais; Recrutamento e seleção; Desenvolvimento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais relevante nas organizações, sendo essencial para o recrutamento, desenvolvimento e avaliação da estrutura organizacional (PAULA; NOGUEIRA, 2016). Através da gestão de pessoas, as empresas procuram organizar e gerenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho, tornando o desenvolvimento organizacional mais eficaz (FISCHER, 2002; KANAANE, 1999). Segundo Ulrich (1999, p.29) as “empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectivas e experiências adequadas para conduzir negócios globais”.

Esta função gerencial busca, por meio do trabalho das pessoas, alcançar os objetivos organizacionais e individuais dos trabalhadores (GIL, 2011). Para atingir esses objetivos, as organizações podem segmentar o trabalho na área de gestão de pessoas em seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos são estabelecidos conforme as políticas e práticas definidas pelas empresas, estando todos inter-relacionados (CHIAVENATO, 2010).

O segmento de indústrias alimentícias, devido ao seu destaque em termos de empregabilidade, demanda uma gestão de pessoas altamente qualificada. Em 2020, foram criadas mais de 20 mil novas vagas diretas, representando um aumento de 1,2% em relação a 2019. Mesmo diante das incertezas causadas pela pandemia de Covid-19, o setor manteve-se como o principal gerador de empregos na indústria de transformação do país, totalizando 1,68 milhão de empregos diretos (ABIA, 2021). Em Erechim-RS, existem aproximadamente 38 empresas alimentícias que empregam cerca de 3.765 pessoas em diversos segmentos, como indústrias alimentícias, padarias, ervateiras, frigoríficos, abatedouros e indústrias de massas (Sindicato da Alimentação de Erechim, 2021).

Dada a importância das indústrias alimentícias na geração de empregos, este trabalho foi realizado na área de gestão de pessoas em uma pequena indústria alimentícia em Erechim-RS. A escolha desta empresa teve como objetivo compreender os processos de gestão de pessoas existentes e como essas práticas contribuem para o crescimento da organização no segmento alimentício. Além disso, buscou-se identificar

as ações desenvolvidas em cada processo e sugerir possíveis contribuições para melhorar o engajamento dos trabalhadores no ambiente organizacional.

O desenvolvimento deste estudo justifica-se pela importância da área de gestão de pessoas para as organizações. Conforme França (2004), essa área é constituída por um conjunto de atividades produtivas, gerenciais e estratégicas que possibilitam às empresas alcançar criatividade, inovação e melhorias em seu ambiente de trabalho. Também justificam a escolha a relevância da indústria de alimentos na geração de empregos durante a pandemia da Covid-19, onde o setor criou oito mil empregos durante a pandemia (ABIA, 2021), contrastando com as 5,3 mil demissões registradas no Rio Grande do Sul no mesmo período (Vieceli, 2020). Além disso, há uma lacuna de estudos sobre gestão de pessoas na indústria alimentícia na região do Alto Uruguai-RS, conforme levantamento realizado nas universidades locais (Uri-Campus Erechim, Uergs - Unidade em Erechim, Unideau e Unopar).

A importância do estudo também se justifica por sua relevância para a empresa, ao identificar possíveis melhorias que muitas vezes não são percebidas pelos gestores e que podem ser facilmente implementadas, atendendo às necessidades individuais dos funcionários e da organização. Assim, este estudo busca compreender e aprimorar os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na indústria alimentícia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é constituída por princípios, estratégias, políticas e práticas que servem como um método para orientar a maneira como as empresas organizam e gerenciam os funcionários no ambiente de trabalho. Todos esses mecanismos também servirão para que os gestores orientem seus estilos de atuação perante os colaboradores da organização (FISCHER, 2002).

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é um caminho para conduzir as pessoas em uma organização através dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Além disso, o autor acredita que as pessoas são os principais ativos em uma organização e por isso é fundamental tratá-las com a devida importância para que as empresas obtenham vantagens competitivas e conseqüentemente o crescimento empresarial.

Através da gestão de pessoas é possível organizar, gerenciar e orientar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização. Sendo que a maior descoberta desta área foi a relevância do fator humano nos resultados organizacionais, quando através da integração, comprometimento, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade, os resultados podem ser alcançados de maneira muito mais rápida (FISCHER, 2002).

Chiavenato (2010) divide as atividades de gestão de pessoas em seis processos, sendo eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos são apresentados na Figura 1 e são detalhados nos resultados dessa pesquisa.

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado com base em Chiavenato (2010, p.169).

O processo de agregar pessoas é utilizado para inserir novos colaboradores na organização e inclui os processos de recrutamento e seleção. O recrutamento tem como objetivo atrair candidatos para as vagas existentes, sendo a primeira etapa de um processo que culmina na contratação de um novo colaborador (Lacombe, 2011). Já o processo de seleção visa escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que possui o perfil mais adequado para a vaga em questão. Segundo Ribeiro (2005), a diferença entre recrutamento e seleção reside no fato de que o recrutamento é um sistema de informações que busca aproximar candidatos qualificados, enquanto a seleção busca identificar a pessoa mais adequada para o cargo específico.

O processo de aplicar pessoas consiste em delinear as atividades que os colaboradores irão realizar na empresa, além de orientar e acompanhar seu desempenho. Esse processo inclui o desenho organizacional e de cargos, a orientação dos colaboradores e a avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2009), é a partir do desenho organizacional e de cargos que se obtém a especificação de cada função, os métodos e as formas de trabalho, bem como sua relação com os demais cargos na organização. A orientação de pessoas visa aplicar o funcionário de forma adequada à organização, promovendo maior competitividade e produtividade.

Nascimento e Bernardim (2008) destacam que a avaliação de desempenho busca verificar se os funcionários estão desempenhando suas funções conforme o esperado, atendendo às expectativas e suprindo as necessidades da organização. Gil (2016) complementa, ressaltando que a avaliação de desempenho é um dos principais meios que as organizações possuem não apenas para aumentar a produtividade, mas também para facilitar o alcance de suas metas estratégicas.

O processo de recompensar pessoas está relacionado a ações que incentivam os colaboradores a satisfazer suas necessidades individuais, incluindo remuneração, benefícios e incentivos. As remunerações são concedidas aos funcionários de acordo com suas qualificações para desempenhar suas tarefas, visando a valorização do colaborador e o aumento do nível de produtividade (Chiavenato, 1999; Castro, 2011). As empresas adotam um ou vários tipos de incentivos, que se dividem em quatro categorias: recompensas vinculadas aos propósitos organizacionais; ao período de serviços prestados pelo funcionário; ao desempenho nitidamente extraordinário do funcionário; e ao rendimento de um grupo de funcionários (Chiavenato, 2002).

O processo de desenvolver pessoas consiste no aperfeiçoamento profissional e pessoal dos trabalhadores. Inclui treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, aprendizagem, programas de mudanças, desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. O

treinamento é um processo educacional de curto e médio prazo, cujo objetivo é que os colaboradores adquiram conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos previamente definidos dentro da organização, visando aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar negativamente seus comportamentos. O desenvolvimento, por sua vez, é um processo dinâmico de melhoria, que implica uma mudança na evolução, crescimento, incremento e avanço de novas tecnologias (VOLPE E LORUSSO, 2009),

As funções de treinamento e desenvolvimento têm como objetivo preparar os indivíduos para o exercício satisfatório de suas funções, especificamente no cargo que ocupam. Ambos são métodos eficazes para a ampliação de competências, aumentando a produtividade, a criatividade e a competitividade no mercado atual (ALMEIDA, 2007).

O processo de manter pessoas é utilizado quando se cria condições ambientais que satisfaçam as pessoas no seu ambiente de trabalho. Através desse processo, se desenvolvem atividades voltadas ao clima organizacional, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Chiavenato (2006), ressalta que para manter as pessoas é preciso investir nelas e mantê-las motivadas em seu ambiente de trabalho. Ainda assim, Xavier (2006) salienta que para manter os funcionários motivados é preciso organizar um permanente sistema de reuniões para debater e corrigir ações que estão sendo desenvolvidas, além de sugerir críticas construtivas e elogios.

O processo de monitorar pessoas é utilizado para acompanhar e orientar as atividades das pessoas e verificar resultados. Fazem parte deste processo, o banco de dados e os sistemas de informações gerenciais, que na visão de Chiavenato (2005), essas ações buscam ter a certeza de que o que foi planejado será bem executado de maneira que os objetivos da organização sejam obtidos com sucesso.

Marras (2009), ressalta que o banco de dados é a base do sistema de informações gerenciais, esses sistemas acumulam e armazenam dados para gerar e conseguir informações. Gil (1999, p.14), define que “os sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados (CHIAVENATO, 2010). Por isso, é importante que as empresas tenham políticas de gestão de pessoas estruturadas, além de buscar um alinhamento interno e externo entre todas as diferentes políticas existentes na área de gestão de pessoas e as estratégias organizacionais, o que permitirá um maior êxito em sua implementação (LIMA; BARRETO, 2016).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

A indústria alimentícia começou em 1984, produzindo espaguete e macarrão em um pequeno espaço de 9m² com máquinas manuais. As massas eram produzidas somente duas vezes na semana e o restante dos dias era destinado à venda, que nos primeiros 15 anos, eram feitas porta a porta pelo proprietário usando uma bicicleta. Os horários para a produção eram flexíveis, começando de madrugada e indo até tarde da noite. A transformação ocorreu quando o proprietário diversificou os canais de venda. Segundo a Revista Anna Loide, o proprietário chegou a relatar: “Foi impressionante. O

que demorava um mês para vender de casa em casa, passei a vender em um único dia” (BIAZUS, 2018).

Ao longo do tempo, observou-se uma significativa melhoria e consequente expansão da indústria alimentícia. Atualmente, a empresa conta com oito linhas de produtos, a saber: pizzas, pastéis, massas frescas, agnolines, massas para lasanhas, tortéi, nhoque e canudinho.

O processo produtivo passou por uma modernização substancial, com a adoção de máquinas praticamente todas automatizadas. Além disso, a frota de veículos foi ampliada e agora inclui caminhões específicos para o transporte de massas resfriadas e congeladas.

A indústria alimentícia é uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli), enquadrada no regime de lucro real. Localiza-se na Rua Machado de Assis, nº 1342, Bairro Linho, na cidade de Erechim (RS), e conta com aproximadamente 78 funcionários e uma estrutura de cerca de 4 mil metros quadrados.

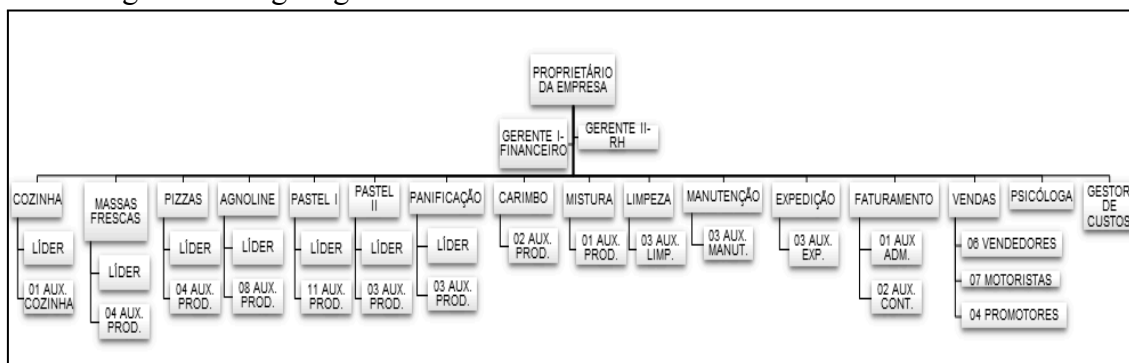
A missão da indústria é produzir alimentos que atendam às necessidades dos consumidores. A visão da empresa é ser reconhecida como a melhor empresa de massas da região, sendo uma referência para a comunidade, clientes e fornecedores. Os valores da empresa incluem a busca pela qualidade em todas as suas atividades, a valorização das pessoas, a responsabilidade social e ambiental, o comprometimento e a ética profissional.

No mercado de atuação, a empresa conta com representantes nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, atendendo cerca de 96 cidades nessas duas regiões.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da empresa é composta por 78 colaboradores, sendo um proprietário, um gerente financeiro, um gerente de recursos humanos, um auxiliar administrativo, dois auxiliares de contabilidade, seis vendedores, quatro promotores, sete motoristas, sete chefes de setor, trinta e nove auxiliares de produção, um auxiliar de cozinha, três auxiliares de manutenção, três auxiliares de expedição, um psicólogo e um gestor de custos. Na figura 02 apresenta-se o organograma com os funcionários divididos nos 14 setores da empresa. A estrutura de organograma da empresa é clássica, do tipo linear, visto que mantém a unidade de comando apoiada em um único colaborador.

Figura 02- Organograma da indústria alimentícia



Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

O organograma linear, segundo Cury (2000), é mais apresentado através da figura de uma pirâmide, demonstrando claramente a unidade de comando e o escalonamento hierárquico. Tem como característica a sua estrutura rígida, onde as ordens fluem de cima para baixo (ALVAREZ, 2010).

3.3 O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

Nesta seção são descritas as principais práticas de gestão de pessoas adotadas na indústria alimentícia, sendo estas relacionadas aos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e motivar pessoas.

3.3.1 Agregar Pessoas

O processo de Agregar Pessoas na empresa está dividido em três fases: o recrutamento, a seleção e a admissão, que são executadas pela indústria alimentícia.

Recrutamento: Ocorre conforme a demanda por novos funcionários, seja para o aumento da equipe ou para substituição. Inicialmente, a gerente II, responsável pelo setor de gestão de pessoas na indústria alimentícia, reporta-se à gerente I para comunicar a necessidade de contratação e especificar as funções e requisitos necessários. Em seguida, a gerente I consulta um banco de dados de currículos existentes para verificar se há candidatos aptos a participar da seleção. Caso não haja candidatos disponíveis, a empresa recorre a agências de emprego e/ou publica as vagas nas mídias sociais. A empresa não adota o recrutamento interno e nunca realizou uma seleção interna, pois acredita que os níveis hierárquicos devem ser respeitados e, portanto, não manifesta interesse em alterar a distribuição das pessoas dentro da empresa.

Seleção: Após a análise dos currículos, a empresa, por meio de contato telefônico, convida o candidato a realizar uma avaliação psicológica. Durante essa avaliação, é conduzida uma entrevista com perguntas pessoais sobre a vida do candidato e suas intenções em relação à empresa. Além disso, são aplicados testes psicológicos que avaliam diversos aspectos e determinam se o perfil do candidato é adequado para a vaga em aberto. Com base nesses resultados, a psicóloga realiza uma pré-seleção dos candidatos entrevistados e os encaminha para uma nova entrevista com a gerente II de RH, para que ela possa conhecer e avaliar os candidatos. E, por fim, após a entrevista com a gerente II de RH, os candidatos são encaminhados à gerente I, que decide qual será o candidato selecionado.

Admissão: Com o candidato selecionado, a gerente II de RH entrega uma lista contendo todos os documentos necessários para a admissão e estabelece um prazo para que o candidato apresente as cópias dos documentos à empresa. De posse das cópias dos documentos, a gerente II de RH preenche uma ficha de cadastro de funcionário e encaminha-a ao setor de contabilidade da empresa para proceder com a admissão. Após a finalização do cadastro no setor contábil, o funcionário assina o contrato, recebe o uniforme e é registrado no sistema de ponto da empresa.

3.3.2 Aplicar Pessoas

O processo de aplicar às pessoas compreende o desenho organizacional e de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

- a) Desenho organizacional de cargos e salários

O desenho organizacional e de cargos e salários envolve diretamente a remuneração dos funcionários e do proprietário da empresa. De acordo com informações levantadas com a gerente I, a indústria não possui um plano de cargos e salários estruturado e não tem planos para criá-lo. Com isso, alguns funcionários ficam desestimulados e sem perspectivas de crescimento dentro da empresa ou mesmo em dúvida sobre o seu futuro dentro da organização.

No que se refere à questão salarial, a indústria procura pagar o teto da categoria, conforme acordo com o sindicato da alimentação. Em relação a aumentos salariais, a postura é a mesma, ajustando-se apenas com o estipulado pelo dissídio da categoria e em alguns casos raros por merecimento ou até mesmo por medo de perder o funcionário para outra empresa. Os vendedores são os únicos que recebem comissões sobre as vendas, que é uma porcentagem sobre o total de vendas do mês. Além disso, o proprietário da indústria possui o pró-labore, mas não mencionou o valor estipulado.

b) Orientação das pessoas

A indústria orienta os novos funcionários por meio da apresentação das normas, regras e procedimentos de trabalho. Esse processo visa garantir que os novos colaboradores sejam recebidos de forma acolhedora, fazendo-os sentir-se parte importante da empresa. No primeiro dia de trabalho, a gerente II de RH recebe o novo funcionário e apresenta as normas, regras, forma de trabalho e a organização da indústria. Além disso, são destacados os valores institucionais, responsabilidades e benefícios oferecidos pela empresa.

Adicionalmente, é realizada uma visita por toda a fábrica, durante a qual o novo funcionário é apresentado aos colegas de diferentes setores. Os novos colaboradores também são informados sobre suas atribuições e tarefas no setor, sendo que a maioria das funções não requer treinamento especializado.

c) Avaliação de desempenho

Após a admissão, o novo funcionário é analisado durante um período de três meses. Nesse intervalo, ele é avaliado pelo chefe de setor, pelos colegas e pela psicóloga da empresa. O chefe de setor avalia o relacionamento do novo funcionário com os demais colegas de trabalho e o desempenho das funções atribuídas. Os colegas analisam a prática do funcionário na execução das tarefas e verificam se ele demonstra interesse e vontade de aprender. A psicóloga realiza três avaliações mensais, durante as quais se reúne com o novo funcionário para fazer perguntas específicas sobre a função, suas expectativas e seus anseios em relação à empresa.

Na última avaliação, antes de completar o terceiro mês, ocorre uma reunião com a presença da psicóloga, da gerente I, da gerente II de RH, do chefe de setor e de um funcionário que se aproximou mais do novo integrante durante o período. Nesta reunião, cada participante emite um parecer sobre o novo colaborador, determinando se ele será integrado definitivamente à equipe de trabalho.

3.3.3 Recompensar Pessoas

Neste processo incluem-se a remuneração, os benefícios e os incentivos que fazem com que os funcionários se sintam motivados a realizarem as suas atividades.

a) Remuneração

A maioria dos funcionários recebe apenas remuneração fixa, correspondente ao salário mensal pela realização de suas funções, cujo valor é estipulado no momento da

contratação, de acordo com o salário base da categoria. O valor total do salário é pago pela indústria em duas etapas: um adiantamento no vigésimo dia de cada mês e o restante depositado no quinto dia útil do mês subsequente. Os únicos funcionários que recebem remuneração variável são os vendedores, que recebem comissão sobre o valor total das vendas realizadas durante o mês.

Além disso, as horas extras realizadas em dias normais de trabalho são remuneradas com um adicional de 50%. No entanto, se as horas extras forem realizadas em dias de descanso semanal ou feriados, são remuneradas com um adicional de 100%, baseado no salário base de cada funcionário.

b) Benefícios

Todos os funcionários recebem mensalmente alguns benefícios para que se sintam motivados e engajados a realizarem suas atividades. Dentre esses benefícios, destacam-se: vale alimentação, auxílio combustível e auxílio babá.

O vale alimentação compreende um valor de R\$330,00 pagos a todos os funcionários. Esse valor é depositado sempre no último dia de cada mês e os funcionários no momento da admissão recebem o cartão para utilizar nos supermercados da cidade ou região que aceitarem a bandeira VR Alimentação.

O auxílio combustível é destinado apenas a alguns funcionários e é variável podendo ser de R\$100,00 e chegar no máximo até R\$250,00 por funcionário. Não existem regras específicas para recebimento deste benefício, é concedido de acordo com a necessidade ou opção de escolha da empresa de quem irá ou não receber.

Já o auxílio babá surgiu durante a pandemia da Covid-19, pois era um benefício que não existia na empresa. Nesse período, muitas mães pensaram em deixar o emprego na indústria para poder cuidar dos filhos, então como solução a empresa oferece o auxílio babá no valor de R\$300,00 a todas as mães que possuem a necessidade de uma babá para cuidar dos filhos enquanto estão se dedicando aos trabalhos na empresa.

c) Incentivos

Dentre os incentivos oferecidos pela indústria destacam-se a cesta assiduidade e os prêmios de final do ano. A cesta assiduidade é um incentivo no valor de R\$150,00 mensais, destinados a todos os funcionários que não faltaram ao serviço, não tiveram atestados e não se atrasaram ou saíram antecipadamente com a tolerância de dez minutos.

Essa cesta assiduidade mensal, tem relação direta com os prêmios de final de ano, onde os funcionários recebem 40% do salário base caso não apresentarem nenhuma falta, atraso, saída antecipada ou atestado durante todo o ano. Caso apresentarem, cada ausência citada corresponde a porcentagem de 5% a menos do prêmio chegando ao valor mínimo a ser recebido que é de R\$300,00.

3.3.4 Desenvolver Pessoas

Em relação ao processo de desenvolver pessoas, foi evidenciado que a indústria não busca investir em programas de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, mesmo sendo uma empresa que está inserida em um ramo de constante modificação e inovação que é o de massas alimentícias.

Porém, cabe destacar que, os programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para a aquisição de conhecimentos e novas práticas, seja através de treinamentos operacionais como também os de ordem comportamental que melhoram a qualidade de vida e a motivação no ambiente de trabalho.

3.3.5 Manter Pessoas

Nesse processo se desenvolvem atividades voltadas a satisfação dos colaboradores e sua motivação em fazer parte da organização, proporcionando-lhes condições físicas, psicológicas e sociais.

a) Qualidade de Vida no Trabalho

Na indústria alimentícia, uma vez ao mês ocorre a reunião de líderes com a gerente-II do RH para tratar de assuntos relacionados ao setor de cada líder, ou seja, dificuldades, pontos positivos e negativos do mês. Essa reunião é muito importante para o bom andamento dos trabalhos no mês, pois caso exista alguma melhoria que possa ser implementada no setor produtivo ou de relacionamento interpessoal/grupal, busca-se resolver o quanto antes para evitar constrangimentos futuros e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Na indústria existe a dificuldade de respeito a hierarquia existente, alguns funcionários preferem se reportar primeiramente ao proprietário da empresa do que para o seu líder de setor, causando desentendimentos. Essas atitudes fazem com que o relacionamento do setor e entre colegas de trabalho enfraqueça, daí a necessidade dessas reuniões mensais para esclarecimentos e implantação de melhorias.

b) Medicina e Segurança do Trabalho

A indústria alimentícia implementa a norma regulamentadora NR 7, que tem o objetivo de promoção e preservação da saúde dos seus trabalhadores, através do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Após a implantação do PCMSO, a indústria precisa ficar sempre atenta aos exames obrigatórios, sendo eles: exames admissionais, demissionais, periódicos, retorno ao trabalho e mudança de função. Os dados obtidos nos exames médicos, as conclusões e as medidas aplicadas são arquivados em ordem alfabética, organizadas por ano e ficam mantidas na indústria por vinte anos após o desligamento do colaborador. O PCMSO é um documento muito importante para a prevenção da saúde dos colaboradores e é de extrema importância se adequar às regras para evitar acidentes de trabalho que possam levar a processos judiciais.

3.3.6 Monitorar Pessoas

O processo de monitorar pessoas é muito importante dentro da organização pois é através dele que a empresa possui acesso às informações e consegue observar os resultados.

a) Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas

No setor de recursos humanos da indústria existem arquivos contendo todas as informações referentes aos funcionários. Cada funcionário possui uma pasta individualizada contendo todos os documentos que foram solicitados no momento da admissão, contrato de trabalho e avaliações feitas pela psicóloga da empresa. Ainda, em outro arquivo encontram-se os exames individuais de cada funcionário, os registros de ponto e também os contracheques datados e assinados em cada nova folha de pagamento.

A empresa responsável pela contabilidade da indústria também possui um sistema específico para o setor de recursos humanos, um software que possui todas as

informações de cada funcionário desde a data da admissão. Com isso, sempre que a gerente II- RH precisa de alguma informação ela pode procurar a contabilidade que disponibiliza os dados para a empresa.

A indústria sempre mantém as informações dos funcionários atualizadas e solicita para que os mesmos comuniquem ao setor de RH qualquer alteração ocorrida, seja mudança de endereço, telefone, mudança de horário ou de outra ordem. O Quadro 4, sintetiza as principais ações identificadas, em cada processo analisado.

Quadro 04 – Práticas de gestão de pessoas identificadas na indústria alimentícia

PROCESSO	AÇÕES DESEMPENHADAS
Agregar Pessoas	Recrutamento; seleção e admissão.
Aplicar Pessoas	Desenho organizacional e de cargos; orientação das pessoas e avaliação de desempenho.
Recompensar Pessoas	Remuneração: salário fixo e variável; Benefícios: vale alimentação; auxílio combustível e auxílio babá. Incentivos: cesta assiduidade e prêmios de final do ano.
Desenvolver Pessoas	Não desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento.
Manter Pessoas	Qualidade de vida no trabalho e medicina e segurança do trabalho.
Monitorar Pessoas	Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

Com isso, verificou-se que cada processo é importante dentro da empresa e pode existir de maneira positiva ou negativa. Dessa forma, serão apontadas algumas dificuldades apresentadas nos processos e conseqüentemente as suas sugestões para melhorar as atividades da indústria.

3.4 DIFICULDADES IDENTIFICADAS NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

Após a análise das práticas adotadas, foi possível identificar que a indústria alimentícia em estudo apresenta os seis processos de gestão de pessoas. No entanto, foram observadas algumas dificuldades nesses processos, conforme descrito a seguir:

Agregar pessoas: A indústria não realiza recrutamento interno.

Aplicar pessoas: A indústria não possui um plano de cargos e salários que contenha as funções, requisitos e remunerações de cada funcionário, e não manifesta interesse em criá-lo.

Recompensar pessoas: A indústria paga o auxílio combustível apenas para alguns funcionários e não oferece gratificação por formação na área de atuação.

Desenvolver pessoas: A indústria não oferece treinamento e desenvolvimento para os funcionários.

Manter pessoas: Alguns funcionários não respeitam a hierarquia existente, reportando-se diretamente ao proprietário da empresa em vez de procurar o líder de setor para fazer reclamações ou solicitações.

Monitorar pessoas: A indústria não possui um sistema ou arquivo digital para facilitar o acesso dos funcionários aos documentos pessoais de pagamento.

As dificuldades anteriormente descritas têm limitado a indústria na busca por novos horizontes e na superação perante o seu mercado. Portanto, fica evidente a importância de um setor de recursos humanos bem estruturado para o bom andamento e alcance dos objetivos organizacionais e pessoais dos funcionários. Com base no estudo realizado na empresa, serão apresentadas a seguir propostas, sugestões e ideias de melhorias para o gerenciamento eficaz dos recursos humanos.

3.5 PROPOSTAS DE MELHORIAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

O objetivo desta etapa consiste em propor ideias e sugestões de mudanças nos processos de gestão de pessoas na indústria com intuito de melhorar as ações, práticas e procedimentos que estão sendo realizados pela empresa.

A primeira sugestão de melhoria seria no processo de agregar pessoas, a empresa poderia realizar o recrutamento interno para oportunizar aos colaboradores a chance de ocuparem cargos melhores dentro da empresa.

A segunda sugestão de melhoria seria no processo de recompensar pessoas. A indústria poderia oferecer gratificações por formação na área de atuação, incentivando os funcionários a se desenvolverem, o que conseqüentemente trará inúmeros benefícios para a empresa. Além disso, também neste processo, inclui-se o pagamento de auxílio combustível a todos os funcionários e não apenas a uma pequena parcela, fazendo que os que não recebem se sintam injustiçados.

A terceira sugestão de melhoria seria no processo de desenvolver pessoas, a indústria poderia oferecer treinamento e desenvolvimento aos funcionários principalmente para a área de vendas. Esses treinamentos podem ocorrer através de cursos, palestras, workshop dentre outros.

A quarta sugestão de melhoria seria no processo de manter pessoas, pois poderiam ser realizadas pesquisas de clima organizacional e poderia ser feita uma reunião com todos os funcionários demonstrando a hierarquia existente e a importância do respeito a ela para o bom andamento das atividades e para manter agradável o ambiente de trabalho.

A quinta e última sugestão de melhoria seria no processo de monitorar pessoas, a empresa poderia disponibilizar em arquivo digital ou enviar via e-mail os contracheques, avisos e todos os demais documentos relacionados ao funcionário para facilitar o acesso à informação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo que buscou identificar os processos de gestão de pessoas existentes em uma indústria alimentícia da cidade de Erechim-RS, pode-se verificar que a indústria possui os seis processos de gestão de pessoas, sendo: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

No processo de pesquisa identificou-se algumas dificuldades relacionadas aos processos de gestão de pessoas, sendo: falta de recrutamento interno; ausência de um plano de cargos e salários e o interesse em criá-lo; auxílio combustível restrito a alguns funcionários; falta de gratificação por formação na área de atuação; ausência de cursos e atividades de qualificação para os funcionários, principalmente na área de vendas; desrespeito da hierarquia existente por parte de alguns funcionários; e, por fim, não há um sistema ou arquivo digital para facilitar o acesso dos funcionários aos seus documentos pessoais.

Dessa forma, foram sugeridas algumas práticas que podem contribuir com a melhoria dos processos de gestão de pessoas, sendo: realização de recrutamento interno; concessão de auxílio combustível a todos os funcionários; oferecer uma gratificação em porcentagem a mais sobre o salário base, sendo está progressiva de 05, 10,15 e 20% a mais por nível de formação na área de atuação; treinamento para a área de vendas; reunião com todos os funcionários para apresentar o organograma da indústria e a hierarquia existente; e um arquivo digital para que cada funcionário tenha acesso a sua documentação mensal.

Infere-se que ao concluir este trabalho foi possível atender a todos os objetivos propostos e sugere-se a continuação de estudos na área de gestão de pessoas e em outras áreas nesta indústria alimentícia. Esses novos estudos podem abranger pesquisas sobre clima organizacional, marketing, entre outros. Ainda, como o estudo entrevistou apenas a gerência, novos estudos poderiam entrevistar os funcionários da indústria para obter uma visão tanto do lado dos gestores quanto do lado dos funcionários sobre os processos de gestão de pessoas praticados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

ALVAREZ, M. E. B. Manual de organização, sistemas e métodos: Abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS - ABIA. Indústria de alimentos contrata durante a pandemia para manter operações. 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/industria-de-alimentos-contrata-durante-pandemia-para-manter-operacoes>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BIAZUS, L. Anna Loide a Revista dos Empreendedores. Revista Anna Loide. Chapecó-SC: ARCUS, n. 211, p. 06-14, 2018.

CASTRO, D. R. O. Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade. 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2145.pdf. Acesso em 02 de maio de 2021.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- KANAANE, R. Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIMA, C. L.; BARRETO, M. T. da S. Políticas e práticas de gestão de pessoas: Um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. Revista Hospitalidade, v. 13, n. 01, 2016. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/download/597/696>. Acesso em: 10 maio 2021.
- MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do Operacional ao estratégico. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.
- MEIRA, R. C. As ferramentas para a melhoria da qualidade. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- NASCIMENTO, C. M. D. V. do.; BERNARDIM, M. L. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. Revista Eletrônica Latus Sensus – UNICENTRO, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/1450315/AVALIA%C3%87%C3%83O_DE_DESEMPENHO_NOS_BANCOS_P%C3%9ABLICOS. Acesso em: 10 jun. 2021.

PAULA, V. V de.; NOGUEIRA, G. de M. A importância da Gestão de Pessoas, para o sucesso da organização, 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 30 out. 2021.

RIBEIRO, A. de L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

SINDICATO DA ALIMENTAÇÃO DE ERECHIM. Entrevista pessoal concedida por um dirigente sindical. Contato pessoal, 2021.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

VIECELI, L. RS tem pelo menos 5,3 mil demissões durante a crise do coronavírus. 2020. Disponível em: https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/04/rs-tem-pelo-menos-53-mil-demissoes-durante-crise-do-coronavirus-ck9aj66sf00sx017nw9ymu_a3p.html . Acesso em: 21 jun. 2021.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

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

ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA A INSERÇÃO DE NOVOS PRODUTOS EM UMA REVENDA DE ARTIGOS PARA MARCENARIAS EM ERECHIM-RS

Tatiane Franciele Gregula¹, Zenicléia Angelita Deggerone², Felipe Toniolo³, Roberto Serena Fontaneli⁴

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

² *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

³ *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS*

⁴ *Orientador. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Erechim/RS. E-mail: roberto-fontaneli@uergs.edu.br*

RESUMO

Palavras-chave: Estudo Mercadológico; Plano de Marketing; Análise SWOT; Mix de Marketing; Estratégia Competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Empreender é uma atividade fundamental para a sociedade e para promover o crescimento da economia de um país. No entanto, a pandemia do Covid-19 trouxe algumas consequências negativas, como a interrupção temporária das atividades e o fechamento de alguns segmentos empresariais. Porém, outras empresas surgiram neste mesmo período por conta da necessidade de ter uma nova fonte de renda ou por ter percebido a possibilidade de apresentar novos produtos e serviços.

Para Vilela (2020), a crise gerada pela pandemia tem motivado os brasileiros a empreender como uma alternativa de renda. Os dados do Portal do Empreendedor revelam que foram mais de 1,15 milhão de novos empreendimentos entre fevereiro e setembro de 2020. Porém, a disponibilização de um novo serviço ou um novo produto no mercado requer planejamento, visto que existem vários desafios a serem enfrentados: divulgação, atração de clientes, concorrentes, insegurança econômica gerada pela pandemia do Covid-19, entre outros.

No processo de planejamento deve-se analisar o mercado, as finanças, a viabilidade do empreendimento ou do novo produto, e construir boas estratégias de marketing. No marketing, o empreendedor deve criar estratégias específicas para cada um dos compostos de produto, preço, praça e promoção (DOLABELA, 1999).

Diante da importância da gestão administrativa no processo de abertura de um empreendimento e/ou inserção de um novo produto no mercado, o presente estudo tem por objetivo realizar um estudo mercadológico para a disponibilização de novos produtos em uma revenda de artigos para marcenarias, situada em Erechim – RS.

Para atingir este objetivo foram instituídos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a empresa e descrever as atividades de prestação de serviço desenvolvidas;
- Realizar uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) da empresa.
- Elaborar um plano de marketing para o produto a ser comercializado pela

empresa.

A realização deste estudo justifica-se pela importância de pesquisas mercadológicas para inserção de um novo produto no mercado, sobretudo durante a pandemia do COVID19, em que se registra uma série de dificuldades. Com a utilização destas ferramentas de planejamento e gestão é possível efetuar um melhor controle dos investimentos, direcionar com mais precisão os recursos, reduzir despesas, obter melhor retorno dos investimentos, direcionar corretamente os esforços para promover o produto. Por fim, este trabalho também se justifica por agregar conhecimento prático e teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2000, p. 110), “o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing”. Ele serve para documentar como os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias e táticas específicas de marketing tendo o cliente como ponto de partida. Também está relacionado com os planos dos outros departamentos na organização (ARMSTRONG, 2008).

Mintzberg et al. (2006) enfatizam que as organizações devem considerar na construção do Plano o microambiente e o macroambiente, considerando as forças e fraquezas da empresa e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo impõe. Neste mesmo sentido, Dornelas (2018) observa que o plano de marketing precisa observar pontos referentes à situação atual ou projetada do marketing da empresa, avaliando o concorrente, efetuando uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), com a finalidade de auxiliar o empreendedor no planejamento estratégico do negócio.

No Plano de Marketing outro instrumento essencial é o composto de marketing, que consiste em uma combinação de ferramentas utilizadas para alcançar os objetivos da empresa. Este composto é dividido em quatro variáveis, conhecidas como os 4P's do marketing: produto, preço, praça e promoção. Essas variáveis são fundamentais para a formulação de novos planejamentos estratégicos e definição de metas, permitindo uma análise mais abrangente do mercado e facilitando as tomadas de decisões da organização. Dessa forma, é possível gerar mais valor aos consumidores e obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

2.1.1 Produto

Kotler e Armstrong (2015) definem um produto como sendo tudo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, compra e utilização, de modo que satisfaça os desejos ou as necessidades dos consumidores. Os produtos referidos podem ser objetos palpáveis como carros e celulares, mas também de serviços, eventos, pessoas, organizações e lugares. Ainda segundo os autores, é preciso definir os benefícios que os produtos/serviços oferecerão ao consumidor, por meio de atributos como a qualidade, características e design, que também são levados em consideração pelo consumidor.

2.1.2 Preço

O preço é o principal fator que afeta a decisão de escolha do comprador ou consumidor. Este elemento do mix de marketing gera receita para a empresa, sendo um elemento muito flexível.

Para Las Casas (2010), o preço aplicado a um produto ou serviço varia conforme o ponto de venda, dos custos englobando o processo de fabricação e da compreensão que o cliente possui mediante ao produto, o chamado preço baseado no valor. Deste modo, a empresa necessita estabelecer políticas de preços de modo que o público-alvo esteja disposto a pagar por ele e verificar se a concorrência oferece produtos com as mesmas características, com um valor mais acessível ou produtos similares que podem ser facilmente substituídos.

2.1.3 Praça

A praça, segundo Kotler (2000), serve para tornar os produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo. Para isso, Kotler e Armstrong (2015) discorrem que a praça envolve as atividades necessárias para disponibilizar o produto para os consumidores abrangendo os canais de venda, cobertura, locais, estoque, transporte e logística.

2.1.4 Promoção

A promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a adquiri-los. Para Kotler e Armstrong (2015), a promoção também é chamada como composto de comunicação de marketing e envolve cinco ferramentas: propaganda, relações-públicas, venda pessoal, promoção de vendas e marketing direto. Tais ferramentas são empregadas para persuadir, comunicar o valor e construir relação com os consumidores. Além destas, também são considerados pontos fundamentais para a comunicação com o cliente o design do produto, o preço, o formato e a cor da embalagem, as lojas e os pontos que os vendem.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa analisada foi inaugurada em janeiro de 2017 na cidade de Erechim – RS. Esta empresa tem atuado na venda de acessórios e ferragens para a área moveleira, com ênfase no atendimento direto a marceneiros. A empresa possui quatro funcionários, sendo: um assistente administrativo, dois vendedores que também fazem visitas aos clientes e vendas externas e o proprietário, que gerencia e administra o empreendimento. Os mesmos funcionários são quem recebem as mercadorias, fazem o armazenamento no estoque e a reposição das mercadorias na loja. Já o proprietário avalia os valores que devem ser aplicados em cada produto.

A empresa dispõe em seu catálogo de produtos toda a linha de ferragens para produção de móveis dos itens mais básicos e essenciais e também atua com a linha de acessórios e complementos. A empresa trabalha com as marcas mais conceituadas neste ramo de mercado, oferecendo produtos de qualidade e que agreguem valor ao cliente. Alinhado com esta essência, busca constantemente por novos fornecedores e parceiros,

de modo a atender as necessidades e exigências dos clientes e oferecer produtos diferenciados.

Com a expansão de sua carteira de clientes, a empresa está constantemente em busca de aperfeiçoamento e melhorias, sendo de desejo do empreendedor a ampliação da empresa e a inserção de novos artigos e acessórios para comercialização.

Verificou-se a inexistência da missão, visão e valores da empresa, sendo assim, a seguir apresenta-se uma proposta para cada item:

a) Missão: “Estar próxima ao cliente marceneiro conhecendo suas necessidades e desejos, oferecendo produtos de qualidade, prestando um atendimento com rapidez e excelência”.

b) Visão: “Ser empresa de referência para o segmento moveleiro e estar em evidência no mercado como a melhor opção para os clientes, pela qualidade, diversidade e atendimento.”

c) Valores: “Honestidade, transparência, ética, comprometimento e satisfação do cliente”.

A empresa possui quatro funcionários, sendo que o proprietário do empreendimento é quem gerencia e administra a empresa. Na Figura 1 apresenta-se um organograma da empresa. Observa-se que o mesmo é uma estrutura clássica, do tipo linear, visto que mantém a unidade de comando apoiada em uma única pessoa.

A organização do tipo linear é a forma estrutural mais simples e antiga. A principal característica desse modo é a autoridade linear, sendo a hierarquia de autoridade bem definida entre os setores organizacionais. Segundo Chiavenato (2014), o termo linear sugere que existam linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados, gerando um organograma piramidal.

Figura 1 – Organograma



Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

A empresa atua com venda de balcão, ou seja, o cliente vem até a loja fazer a sua compra e retirar sua mercadoria; e outro meio muito utilizado é a venda via whatsapp. A venda via aplicativo, permite que o cliente envie a sua demanda e ao longo do dia a encomenda é entregue e disponibilizada ao cliente. Para o armazenamento e oferta do novo produto, será construído um local específico, localizado ao lado da atual loja, com área construída de 300m², mas a empresa não pretende ampliar a equipe de trabalho.

3.2 ANÁLISE DE MARKETING

Nesta seção são detalhados os aspectos relacionados ao mercado em que a

empresa atua. Serão relatados alguns dos pontos mais relevantes referentes aos clientes, fornecedores e concorrentes, é apresentada a matriz SWOT.

3.2.1 Clientes

Os clientes da empresa são em sua maioria marceneiros e eventualmente consumidores finais. Aplicou-se a entrevista para 30 clientes, na qual levou em consideração a quantidade, valor de compras mensais e que seriam consumidores potenciais do novo produto inserido.

A pesquisa apontou que todos os entrevistados comprariam o produto da empresa devido a parceria já firmada entre ambos. Dentre os principais motivos, ressaltaram a acessibilidade do produto, pelo fato do mesmo estar localizado na cidade e o próprio cliente pode fazer a retirada do produto agilizando o seu processo. O segundo aspecto mais valorizado pelos clientes é o preço, que atualmente é o primeiro ponto levando em consideração no momento da compra devido a sua alta constante. O terceiro ponto destacado pelos clientes é a diversidade de marcas, quando foram pontuadas as que mais possuem credibilidade e que o cliente tem preferência no momento da compra.

No aspecto forma de pagamento a empresa possui uma vantagem, pois os clientes já estão habituados ao sistema de cobranças que para a inserção deste novo produto se manteria, através de boletos bancários, crediários, cheques, cartão ou em dinheiro na obtenção de descontos maiores.

3.2.2 Concorrência

A cidade de Erechim possui somente um concorrente direto que vende as chapas de MDF. Porém, este concorrente trabalha somente com duas marcas do produto, preços elevados e demora na entrega, fatores que são fundamentais para manter a parceria com os clientes.

Porém, fornecedores de outras cidades como Chapecó – SC e Bento Gonçalves – RS fazem o roteiro com entrega de mercadorias para Erechim, aumentando significativamente a concorrência. Estas empresas possuem também algumas limitações, como a entrega da mercadoria que acontece somente uma vez durante a semana.

3.2.3 Fornecedores

Para garantir produtos de qualidade e entrega eficiente aos clientes, é essencial manter parcerias com diversos fornecedores. Esses fornecedores foram selecionados com base na qualidade dos produtos, rapidez na entrega, pedido mínimo de compra e preço. Inicialmente, serão oferecidas chapas brancas nas espessuras de 15mm e 18mm, fornecidas por quatro marcas: marca 1, marca 2, marca 3 e marca 4, as mais populares entre os clientes atuais. A compra com esses quatro fornecedores permitirá atender às necessidades e preferências dos clientes, oferecendo variedade de preços e qualidade, ampliando o mercado consumidor e tornando a empresa mais competitiva.

3.2.4 Análise SWOT

Para ter um melhor entendimento do mercado que a empresa está inserida e realizar um diagnóstico mais apurado foi realizado a análise pela Matriz SWOT, possibilitando analisar o ambiente externo e interno da organização. Para efetuar esta

análise, foi realizada uma entrevista não estruturada com o proprietário. O Quadro 1 identifica quais os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças que a empresa possui.

Quadro 1 – Análise interna e externa

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade nos produtos e serviços oferecidos; • Preço competitivo no mercado; • Diversidade de fornecedores e preços; • Parceria com fornecedores para obter produtos de demonstrações; • Possibilidades favoráveis para ampliação na linha de produtos e serviços; • Estrutura própria e possibilidade de ampliação; • Boa localização; • Clientes fidelizados e com bom relacionamento interpessoal; • Flexibilidade nos horários de atendimento; • Grande quantidade de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui administração profissionalizada; • Pouca divulgação da empresa nas mídias sociais; • Não dispor de capital para novos investimentos; • Pouco recurso para treinamentos de funcionários; • Sistema de gestão sem suporte; • Falta de controle de estoque.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento rápido dos fornecedores; • Os concorrentes não apresentam bom atendimento; • Abertura de novos clientes em outras cidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos concorrentes de outras cidades; • Aumento do dólar, aumentando o valor dos produtos comprados e instabilidade econômica atual; • Reflexos da pandemia da Covid-19; • Entrada de novos concorrentes na área de atuação; • Inadimplência. • Entrada de produtos substitutos.

Fonte: Os autores com base no relatório de estágio (2021).

3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Nesta seção são apresentados os aspectos de marketing identificados na empresa analisada. Foram apresentadas as ações de marketing que a empresa utilizará para maximizar seu desempenho em relação ao mercado relacionadas ao produto, preço, praça e a promoção do produto.

3.3.1 Produto

O novo produto que será ofertado pela empresa buscou identificar os aspectos

vinculados à qualidade, variedade, embalagem utilizada para comercialização e o modo de entrega do produto.

O MDF é um material consolidado no mercado moveleiro mundial, adequado à diversidade de aplicações e uso. Conforme informação obtida com os fornecedores, o peso de cada chapa de MDF depende de sua espessura, a chapa de 15mm pesa 55,8 kg e a chapa de 18mm pesa 66,1 kg. Ambas são vendidas e entregues em pallets contendo em média 42 chapas na espessura de 15mm e 35 chapas na espessura de 18mm.

Inicialmente a empresa oferecerá chapas somente na cor branca, nas espessuras 15mm e 18mm visto que são as mais utilizadas no segmento conforme a pesquisa realizada com os clientes. Posteriormente será adquirido outras cores conforme demanda e necessidade dos clientes.

O produto será entregue com uma película protetora para evitar arranhões ou qualquer outro tipo de danificação. A retirada do produto será feita pelos próprios clientes e também a empresa fará a entrega dos produtos conforme demanda e necessidade dos clientes.

3.3.2 Preço

A estratégia de precificação será baseada no valor de mercado e na análise da concorrência. Inicialmente, será oferecido um preço inferior ao dos concorrentes para atrair clientes e promover o novo produto. A empresa também buscará métodos para reduzir despesas, com o objetivo de aumentar a margem de lucro. Dessa forma, estará preparada para ajustar os preços em resposta ao surgimento de novos concorrentes, mantendo-se competitiva no mercado.

3.3.3 Praça

A análise de marketing relacionada à praça, buscou-se identificar a área de alcance do negócio, a distribuição e transporte dos produtos e a diferenciação dos concorrentes.

A empresa está localizada em um bairro de Erechim de fácil acesso tanto para clientes locais como de cidades vizinhas. Embora comercialize na região o maior público consumidor é de Erechim. O novo produto a ser comercializado atenderá também a região, visto que a pretensão do empreendedor é expandir a empresa e o novo produto auxiliará nesta expansão.

A entrega dos produtos será realizada diariamente em Erechim, conforme a demanda, e nas demais localidades será estipulado um dia da semana, também conforme a demanda. Transportadoras serão utilizadas para agilizar a entrega.

A venda das chapas de MDF será realizada pelos vendedores atuais da empresa, que já possuem vínculo com os clientes. O contato será feito por telefone, whatsapp ou diretamente na loja física.

A empresa possui outros canais de comunicação, como Instagram e Facebook, que não estavam sendo utilizados. Diante dessa situação, verificou-se a necessidade de contratar um profissional terceirizado para realizar a divulgação e as vendas nesses canais.

3.3.4 Promoção

No item promoção, buscou-se identificar a existência de produção de conteúdo online, publicidade para a divulgação das chapas de MDF e dos demais produtos

comercializados pela revenda, atração de clientes e ações de marketing direto.

Atualmente, a empresa não investia em conteúdo online para divulgação e comercialização de seus produtos. No entanto, com a inserção deste novo produto, verificou-se que essa é uma necessidade e uma maneira mais rápida de atingir os resultados, através de publicações na internet, como perfis no Facebook, Instagram ou sites. Esses conteúdos online possibilitam atingir um maior número de pessoas de forma mais direta e eficaz.

Verificou-se a necessidade de criação de um catálogo impresso e digital, disponibilizado aos vendedores para que, ao efetuarem visitas aos clientes, entreguem um exemplar. Este catálogo possui todos os produtos da empresa e seus contatos.

Diariamente, a empresa utiliza promoções, propagandas, vídeos e anúncios enviados via grupos de whatsapp e nos status dos vendedores para atingir seus objetivos e clientes. Essa técnica tem surtido efeito positivo, pois os clientes recebem as promoções e propagandas, lembrando da loja diariamente para fazer cotações e pedidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo verificou-se a importância de realizar uma análise mercadológica para qualquer novo projeto que se deseja empreender. Esse estudo permite identificar antecipadamente as reais necessidades e preferências dos clientes, auxiliando no planejamento das estratégias mercadológicas mais adequadas para o sucesso do empreendimento.

A análise também revelou que a empresa estudada oferece uma ampla gama de produtos de ferragens e acessórios para marceneiros e a introdução das chapas de MDF como novo produto fortalecerá ainda mais sua posição de referência no atendimento a esse público. Para a inserção desse novo produto, será importante que a empresa estabeleça um preço competitivo para atrair e fidelizar os clientes. Além disso, é importante ampliar os canais de divulgação, especialmente em plataformas como facebook e instagram, aproximando a empresa de seus consumidores e aumentando a visibilidade do produto.

A realização deste trabalho confirma a questão orientadora levantada inicialmente. As ações de posicionamento do produto, praça, preço e promoção garantem uma melhor compreensão do mercado atuante, permitindo antecipar as necessidades dos consumidores, criar métodos eficientes para a comercialização e divulgação do produto e manter a competitividade no mercado.

Em suma, este estudo reafirma a importância de se realizar uma análise mercadológica detalhada para o sucesso de novos projetos, demonstrando que o conhecimento profundo do mercado e das preferências dos clientes é essencial para a formulação de estratégias eficazes. A empresa estudada, com sua ampla gama de produtos e a inserção das chapas de MDF, tem a oportunidade de se consolidar ainda mais no setor de ferragens e acessórios para marceneiros. No entanto, o sucesso dessa nova oferta depende diretamente de um preço competitivo e de uma divulgação eficiente, especialmente nas redes sociais. Dessa forma, a empresa poderá não apenas atrair novos clientes, mas também fidelizar seu público-alvo, garantindo sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9 ed. São Paulo: Manole, 2014.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 7 ed. São Paulo: Empreende, 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. Administração financeira: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josep; QUINN; James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em:
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf). Acesso em: 28 maio 2021.

SOUZA, Acilon Batista de. Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Vera Lúcia Rodrigues da. O impacto do planejamento em obras públicas. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:
http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220826.pdf. Acesso em: 28 outubro de 2021.

VILELA, Pedro Rafael. Pandemia faz Brasil ter recorde de novos empreendedores. Brasília, 2020. Disponível em:
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos-empreendedores>. Acesso em: 21 maio 2021.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE MATERIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Jéssica Vitoria Ribeiro Silveira¹, Livia de Mello Zanotto², Otávio Leite Jacob³
Aaron Concha Vásquez Hengles⁴, Daniela Cristina Haas Limberger⁵, Estefani Sandmann de Deus⁶

¹ Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

² Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

³ Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

⁴ Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁵ Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁶ Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

estefani-sandmann@uergs.edu.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo relatar e analisar as atividades desenvolvidas no estágio curricular do curso de Administração de uma universidade pública estadual, realizado em uma instituição pública federal de ensino superior localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. O estágio teve como foco o mapeamento organizacional da unidade, com especial atenção ao setor de almoxarifado, identificado como área estratégica para o funcionamento institucional. A metodologia adotada baseou-se em diagnóstico organizacional, visitas técnicas, entrevistas informais com servidores, observação direta dos processos e aplicação de ferramentas administrativas, como análise FOFA, planejamento estratégico, sistema 5S, princípios de gestão de estoques, layout e logística interna. A partir do diagnóstico, foram identificadas fragilidades relacionadas à organização física, controle de materiais, segurança, padronização de processos e uso eficiente dos recursos públicos. Com base nesses achados, elaborou-se uma proposta de melhoria viável, alinhada às normativas da administração pública e às limitações orçamentárias institucionais, contemplando reorganização do layout, padronização de procedimentos, melhorias na segurança e no controle de estoque. Os resultados demonstram que a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso contribuiu para o aprimoramento da gestão organizacional e proporcionou relevante aprendizagem profissional. Conclui-se que o estágio desempenhou papel fundamental na formação acadêmica e contribuiu para o aperfeiçoamento dos processos administrativos, reforçando a importância da integração entre formação acadêmica e prática administrativa no setor público.

Palavras-chave: Estágio supervisionado. Gestão pública. Almoxarifado. Diagnóstico organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O estágio curricular supervisionado configura-se como uma das etapas mais relevantes no processo formativo do curso de Administração, por possibilitar a aplicação prática dos conhecimentos teóricos construídos ao longo da graduação. Trata-se de um momento fundamental para a consolidação das competências

profissionais, permitindo ao acadêmico compreender a complexidade das organizações e o papel estratégico do administrador em diferentes contextos institucionais.

No âmbito da administração pública, essa experiência assume contornos ainda mais significativos, uma vez que envolve estruturas organizacionais caracterizadas por normativas específicas, processos formais, limitações orçamentárias e elevado grau de responsabilidade social. A atuação do administrador nesse contexto exige não apenas domínio técnico, mas também capacidade analítica, postura ética e compromisso com o uso eficiente dos recursos públicos.

As instituições públicas de ensino superior desempenham papel fundamental no desenvolvimento científico, tecnológico e social, contribuindo para a formação de profissionais qualificados e para o fortalecimento das regiões onde estão inseridas. Essas organizações apresentam estruturas administrativas complexas, compostas por diversos setores interdependentes responsáveis por garantir o funcionamento adequado das atividades acadêmicas e administrativas.

A gestão administrativa dessas instituições envolve múltiplos processos organizacionais, incluindo planejamento, controle de recursos, gestão de materiais, logística interna e suporte às atividades acadêmicas. A eficiência desses processos impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados e a efetividade das ações institucionais.

Nesse contexto, o diagnóstico organizacional apresenta-se como uma ferramenta essencial para compreender a realidade institucional, identificar fragilidades, potencialidades e oportunidades de melhoria. A análise sistemática dos processos administrativos permite subsidiar decisões gerenciais mais assertivas, alinhadas aos princípios da eficiência, economicidade e transparência que orientam a administração pública.

O presente trabalho tem origem no estágio curricular do curso de Administração de uma universidade pública estadual, realizado em uma instituição pública federal de ensino superior localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. O estágio proporcionou aos acadêmicos uma vivência prática no contexto da gestão pública, permitindo a aplicação de instrumentos e conceitos administrativos em um ambiente organizacional real.

O estágio teve como objetivo realizar o mapeamento organizacional da instituição, abrangendo seus principais setores administrativos e de apoio. Esse mapeamento permitiu uma compreensão sistêmica da organização, fundamental para a identificação de áreas estratégicas e oportunidades de melhoria.

A partir da análise organizacional, identificou-se o setor responsável pela gestão de materiais como uma área prioritária para estudo, em razão de sua relevância para o funcionamento institucional. Esse setor exerce papel estratégico na administração pública, sendo responsável pelo controle, armazenamento e distribuição de materiais, influenciando diretamente a eficiência operacional e o uso adequado dos recursos públicos.

Durante as atividades de observação e análise, foram identificadas fragilidades relacionadas à organização física do espaço, ao controle de materiais, à segurança, à padronização de processos e à logística interna. Esses aspectos evidenciaram a necessidade de proposição de melhorias alinhadas às normativas institucionais e às diretrizes da administração pública.

Nesse sentido, o trabalho desenvolvido buscou aplicar conhecimentos teóricos das áreas de gestão de estoques, logística, layout, planejamento estratégico e organização do trabalho, adaptando-os à realidade específica do setor público.

Além do aspecto técnico, a experiência contribuiu para o desenvolvimento de competências essenciais à formação do administrador, como análise crítica, tomada de decisão, comunicação institucional e compreensão da dinâmica organizacional. A vivência prática reforçou a importância do administrador como agente de melhoria organizacional, capaz de propor soluções alinhadas aos princípios da eficiência e do interesse público.

Dessa forma, esta introdução apresenta o contexto organizacional do estágio, a relevância da experiência prática na formação em Administração e a importância do diagnóstico organizacional como instrumento de análise e aprimoramento da gestão pública, estabelecendo as bases para o desenvolvimento e as propostas apresentadas ao longo do estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento do estágio curricular supervisionado ocorreu de maneira planejada, sistemática e alinhada aos princípios da Administração, iniciando-se pela formalização institucional do Termo de Compromisso de Estágio Curricular Obrigatório e pela definição de um cronograma de atividades compatível com os objetivos acadêmicos e organizacionais. Essa etapa inicial foi essencial para garantir segurança jurídica, clareza de atribuições e alinhamento entre a instituição concedente, a instituição formadora e os estagiários.

As atividades práticas tiveram início com visitas técnicas à instituição pública federal de ensino superior localizada na região central do Rio Grande do Sul, permitindo o reconhecimento da estrutura organizacional e dos fluxos administrativos existentes. O contato direto com gestores e servidores possibilitou compreender a dinâmica da gestão pública universitária, caracterizada pela formalização dos processos, estrutura hierárquica definida e tomada de decisão condicionada às normativas institucionais e legais.

Do ponto de vista teórico, a Administração Pública distingue-se da administração privada por estar orientada ao interesse coletivo e pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Nesse contexto, a atuação administrativa na instituição analisada evidencia a aplicação prática desses princípios, especialmente no que se refere à gestão de recursos materiais e patrimoniais.

A metodologia adotada baseou-se no diagnóstico organizacional, ferramenta amplamente utilizada para análise de estruturas, processos e desempenho institucional. Conforme Chiavenato (2014), o diagnóstico organizacional permite identificar disfunções administrativas e propor melhorias alinhadas à estratégia organizacional. No setor público, essa ferramenta assume relevância adicional, pois contribui para o aprimoramento da eficiência sem comprometer a legalidade e a transparência dos atos administrativos.

Durante o mapeamento organizacional, foram analisados setores estratégicos da instituição, permitindo uma visão sistêmica do funcionamento organizacional. Essa abordagem está alinhada à teoria sistêmica da Administração, segundo a qual as organizações são formadas por subsistemas interdependentes, cujo desempenho global depende da integração e do equilíbrio entre suas partes (BERTALANFFY, 1975; CHIAVENATO, 2014).

A coordenação administrativa destacou-se como núcleo central da gestão institucional, concentrando funções essenciais como planejamento, gestão patrimonial,

infraestrutura e controle de materiais. De acordo com Weber (1999), a burocracia caracteriza-se pela divisão racional do trabalho, hierarquia de autoridade e formalização de procedimentos, elementos observados na estrutura organizacional analisada.

O setor responsável pela gestão de materiais foi identificado como área prioritária para análise e intervenção, em razão de sua importância estratégica para o funcionamento institucional. A gestão de materiais, segundo Dias (2015), é responsável por assegurar o suprimento adequado, no tempo necessário e com uso racional dos recursos, evitando desperdícios e descontinuidades das atividades organizacionais. No setor público, essa função assume papel ainda mais relevante, pois envolve diretamente a gestão de recursos públicos.

As observações realizadas evidenciaram fragilidades relacionadas à organização física do espaço, ausência de padronização de procedimentos, limitações no controle de estoque e riscos operacionais. Tais fragilidades comprometem a eficiência organizacional e contrariam o princípio da eficiência, incorporado explicitamente à Administração Pública brasileira pela Emenda Constitucional nº 19/1998.

A ausência de procedimentos padronizados foi identificada como fator relevante para a ocorrência de falhas organizacionais. Segundo Fayol (1990), a padronização das rotinas administrativas constitui elemento essencial para o funcionamento eficiente das organizações. No setor público, a formalização dos processos contribui também para a transparência e a rastreabilidade das ações administrativas.

Outro aspecto observado refere-se à inadequação do arranjo físico do setor, que não seguia critérios logísticos adequados, dificultando a movimentação de materiais e o controle visual do estoque. Conforme Muther (1978), o planejamento adequado do layout organizacional contribui para a melhoria da eficiência operacional, redução de deslocamentos desnecessários e aumento da segurança no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista da gestão pública, a organização inadequada dos recursos físicos representa não apenas ineficiência operacional, mas também risco ao patrimônio público. Segundo Meirelles (2016), a administração pública deve assegurar o uso eficiente e responsável dos bens públicos, garantindo sua conservação e adequada utilização.

A análise FOFA foi utilizada como ferramenta estratégica para compreender o ambiente organizacional. Essa ferramenta permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, subsidiando o planejamento estratégico e a tomada de decisões gerenciais (ROSA, 2015; CHIAVENATO, 2014).

No ambiente interno, destacaram-se como pontos fortes a infraestrutura institucional e a qualificação dos servidores. Como fragilidades, evidenciaram-se limitações estruturais, restrições orçamentárias e ausência de padronização em determinados processos administrativos. No ambiente externo, identificaram-se oportunidades relacionadas ao aprimoramento da gestão e ameaças associadas à instabilidade orçamentária e às limitações estruturais do setor público.

A proposta de melhoria fundamentou-se em princípios clássicos da Administração, especialmente na racionalização dos processos e na busca pela eficiência organizacional. Taylor (1990) destaca que a organização científica do trabalho contribui para o aumento da eficiência por meio da padronização e da melhoria dos processos operacionais.

Nesse sentido, foi considerada a aplicação da metodologia 5S como instrumento de reorganização do ambiente de trabalho. Essa metodologia contribui para a melhoria da organização, limpeza, padronização e disciplina, promovendo maior eficiência e segurança (MOREIRA, 2018).

Também foram incorporados conceitos de gestão de estoques, como classificação de materiais, definição de níveis mínimos e controle sistemático de entradas e saídas. Segundo Dias (2015), essas práticas contribuem para o uso eficiente dos recursos e para a melhoria do controle organizacional.

Adicionalmente, foi considerada a possibilidade de utilização de sistemas informatizados de controle, que auxiliam na gestão integrada de materiais e na confiabilidade das informações gerenciais (PEREIRA et al., 2010).

Todas as propostas foram elaboradas considerando as especificidades da Administração Pública, especialmente as limitações legais e orçamentárias. Conforme Bresser-Pereira (1998), a modernização da gestão pública deve buscar maior eficiência sem comprometer os princípios da legalidade, transparência e controle social.

A experiência proporcionada pelo estágio permitiu a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação acadêmica, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas e analíticas essenciais ao exercício profissional.

Dessa forma, o desenvolvimento do estágio evidenciou que a integração entre fundamentos teóricos da Administração e a prática organizacional constitui elemento fundamental para a formação de profissionais capazes de contribuir efetivamente para o aprimoramento da gestão pública.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir do desenvolvimento do estágio supervisionado evidenciam a relevância do diagnóstico organizacional como instrumento estratégico para o aprimoramento da gestão pública universitária. A análise sistemática dos setores da instituição pública federal de ensino superior permitiu compreender, de forma integrada, sua estrutura administrativa e os desafios inerentes à gestão de recursos no contexto da Administração Pública.

O mapeamento organizacional revelou que, embora a instituição disponha de infraestrutura física adequada e de um corpo técnico qualificado, foram identificadas fragilidades relevantes nos processos administrativos relacionados à gestão de materiais e ao uso racional dos recursos públicos. Esses achados confirmam que a eficiência administrativa não depende exclusivamente da disponibilidade de recursos, mas da forma como estes são planejados, organizados e controlados, conforme defendido por Fayol (1990) e Chiavenato (2014).

No setor responsável pela gestão de materiais, os resultados evidenciaram ausência de padronização de processos, inadequação do layout físico e limitações nos mecanismos de controle de estoque, fatores que comprometem diretamente a eficiência operacional. A coexistência de diferentes tipos de materiais em um mesmo espaço, associada à ausência de critérios estruturados de armazenamento, dificulta o controle e aumenta o risco de desperdícios e perdas patrimoniais, corroborando as análises de Dias (2015) sobre desafios recorrentes na gestão de materiais.

Do ponto de vista da segurança, foram observadas condições que podem comprometer a integridade do ambiente organizacional, como inadequação na organização dos materiais e dificuldades de acesso a equipamentos de segurança. Tais situações evidenciam a necessidade de adoção de práticas mais estruturadas de organização e controle, em consonância com o princípio da eficiência e com o dever de zelo pelo patrimônio público, conforme destacado por Meirelles (2016).

A análise também evidenciou que parte dessas fragilidades está associada às características estruturais da Administração Pública, como formalização excessiva, restrições orçamentárias e dependência de processos decisórios hierarquizados. Conforme Weber (1999), a burocracia constitui elemento fundamental para garantir legalidade e controle, porém, quando não acompanhada por mecanismos de racionalização, pode impactar negativamente a eficiência organizacional.

Nesse contexto, a aplicação de ferramentas administrativas demonstrou-se adequada para a identificação de oportunidades de melhoria. A utilização da análise FOFA permitiu identificar forças institucionais relevantes, como a infraestrutura organizacional e a qualificação dos servidores, bem como fragilidades relacionadas à gestão operacional. Esses resultados reforçam a importância do planejamento estratégico como instrumento de alinhamento entre objetivos institucionais e ações administrativas, conforme Bresser-Pereira (1998).

A proposta de reorganização do layout do setor analisado, fundamentada nos princípios do planejamento sistemático do arranjo físico, demonstrou-se viável e alinhada à necessidade de otimização dos fluxos internos, redução de deslocamentos desnecessários e melhoria das condições operacionais, conforme indicado por Muther (1978).

A adoção da metodologia 5S foi identificada como estratégia eficaz para promover a reorganização do ambiente e melhorar a eficiência dos processos. Essa abordagem contribui não apenas para a melhoria física do ambiente, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à disciplina, organização e uso eficiente dos recursos, conforme argumenta Moreira (2018).

Outro resultado relevante refere-se à necessidade de padronização dos processos administrativos relacionados à gestão de materiais. A formalização de procedimentos contribui para reduzir falhas operacionais, aumentar a transparência e facilitar o controle organizacional, aspectos fundamentais no contexto da Administração Pública, conforme destacam Chiavenato (2014) e Meirelles (2016).

A análise também evidenciou a importância da tecnologia como ferramenta de apoio à gestão organizacional. A utilização de sistemas informatizados de controle de materiais apresenta potencial para aumentar a confiabilidade das informações, melhorar o controle e apoiar a tomada de decisão gerencial, conforme defendido por Pereira et al. (2010).

Do ponto de vista formativo, os resultados demonstram que a experiência prática proporcionou a aplicação dos conhecimentos teóricos em um contexto organizacional real, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas, analíticas e gerenciais essenciais à formação profissional.

4 CONCLUSÃO

A realização do estágio supervisionado possibilitou compreender, de forma aprofundada, a dinâmica da gestão administrativa em uma instituição pública de ensino superior, evidenciando a importância do diagnóstico organizacional como instrumento fundamental para a identificação de fragilidades e proposição de melhorias.

Os resultados obtidos demonstram que a aplicação de ferramentas administrativas contribui significativamente para o aprimoramento da gestão organizacional, especialmente no que se refere à organização dos processos, ao controle de recursos e à melhoria da eficiência operacional.

As propostas elaboradas, fundamentadas em princípios clássicos e contemporâneos da Administração, demonstram que é possível promover melhorias organizacionais mesmo em contextos caracterizados por limitações estruturais e orçamentárias. A reorganização dos processos, a padronização das atividades e a adoção de práticas sistemáticas de controle constituem medidas viáveis e alinhadas aos princípios da Administração Pública.

Além dos benefícios institucionais, a experiência contribuiu significativamente para a formação acadêmica, permitindo a integração entre teoria e prática e o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício profissional do administrador.

Conclui-se que o diagnóstico organizacional, aliado ao planejamento estratégico e à aplicação de ferramentas administrativas, constitui instrumento fundamental para o aprimoramento da gestão pública. A experiência analisada evidencia que a atuação técnica fundamentada em princípios administrativos contribui para o fortalecimento da eficiência organizacional e para o uso responsável dos recursos públicos, reforçando o papel estratégico da formação em Administração no contexto institucional contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galvão. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios da administração pública. Brasília: Presidência da República, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- MUTHER, Richard. **Planejamento do layout: o sistema SLP**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

PEREIRA, Alex et al. **Informática em logística: sistema WMS para gestão de armazéns**. *Fasci-Tech – Periódico Eletrônico da FATEC-São Caetano do Sul*, São Caetano do Sul, v. 1, n. 3, p. 148–162, jul./dez. 2010.

ROSA, R. A. **Gestão de operações e logística**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

SEBRAE. **Diagnóstico empresarial: metodologia para avaliação organizacional**. Brasília: Sebrae, 2020.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016–2026**. Santa Maria: UFSM, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. **Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU)**. Cachoeira do Sul, 2024.

IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING DIGITAL EM UM EMPREENDIMENTO EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA DO SUL-RS

Gustavo Dittberner Dutra¹, Laura Alves Pereira², Aaron Concha Vásquez Hengles³, Daniela Cristina Haas Limberger⁴, Estefani Sandmann de Deus⁵

¹Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

²Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduado em Administração, Cachoeira do Sul RS

³Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁴Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

⁵Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Porto Alegre RS

estefani-sandmann@uergs.edu.br

RESUMO

Este trabalho descreve a experiência de estágio supervisionado em Administração realizada em um empreendimento do setor educacional, com foco no mapeamento setorial, diagnóstico organizacional e proposição de melhorias. O estudo abrange a trajetória de consolidação do empreendimento, a delimitação de objetivos e a sistematização das atividades realizadas. Metodologicamente, assumiu formato de diagnóstico empresarial, com coleta de informações em visitas presenciais, observação direta e interação com a gestão, permitindo mapear aspectos de atendimento, operações, gestão de pessoas, marketing e vendas, infraestrutura e portfólio de cursos. A análise estratégica utilizou a Matriz FOFA, identificando forças como diversidade de serviços educacionais, resiliência e atendimento humanizado, e fragilidades relacionadas a orçamento restrito e baixa sistematização das ações de comunicação. A partir do diagnóstico, estruturou-se um plano de ação orientado ao marketing digital, com recomendações de organização do perfil institucional, produção de conteúdo, campanhas, parcerias e monitoramento de indicadores. As ações iniciais priorizaram formatos audiovisuais, stories e comunicação de eventos, visando ampliar engajamento e visibilidade. Os resultados relatados incluem crescimento de seguidores, aumento de interações e maior padronização das informações do perfil. Conclui-se que o estágio promoveu aprendizagem aplicada e contribuiu para aprimorar processos e comunicação organizacional, evidenciando a relevância da prática administrativa na qualificação de pequenos negócios de serviços.

Palavras-chave: Intervenção organizacional; Comunicação digital; Indicadores de desempenho; Matriz FOFA; Gestão de serviços.

1 INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado constitui uma etapa fundamental na formação acadêmica em Administração, pois possibilita a articulação entre os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da graduação e sua aplicação em contextos organizacionais reais. Essa experiência permite ao estudante desenvolver competências analíticas, estratégicas e operacionais, essenciais à compreensão das dinâmicas administrativas e à atuação profissional qualificada. Nesse contexto, o estágio representa não apenas um requisito curricular, mas um processo formativo que contribui para o desenvolvimento da capacidade de diagnóstico, planejamento e proposição de melhorias organizacionais.

O presente trabalho foi desenvolvido em um empreendimento do setor educacional, caracterizado pela oferta de cursos profissionalizantes, cursos técnicos, Educação de Jovens e Adultos (EJA), graduação e pós-graduação. A atuação em múltiplos níveis de formação implica lidar com públicos diversos, demandas específicas e exigências institucionais, o que torna a gestão organizacional elemento central para a sustentabilidade e o crescimento do empreendimento. Nesse cenário, a organização precisa estruturar seus processos internos de forma eficiente, garantindo qualidade no atendimento, clareza na comunicação institucional e coerência entre sua proposta de valor e as expectativas do público atendido.

A análise organizacional foi conduzida sob a perspectiva do diagnóstico empresarial, entendido como instrumento fundamental para a compreensão da realidade institucional e para a identificação de fragilidades, potencialidades e oportunidades de melhoria. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), o diagnóstico empresarial consiste em uma análise sistemática da organização, que permite identificar fatores críticos relacionados à estrutura, aos processos e ao desempenho organizacional, subsidiando a tomada de decisões estratégicas.

Essa abordagem também se fundamenta na perspectiva estratégica proposta por Porter (1996), segundo a qual a definição de estratégias organizacionais depende do entendimento das condições internas e externas que influenciam o desempenho institucional. Nesse sentido, o mapeamento organizacional e a análise dos setores constituem instrumentos essenciais para compreender como os diferentes elementos da organização se articulam e influenciam seus resultados.

A organização analisada apresenta características típicas de empreendimentos educacionais de pequeno e médio porte, nos quais a gestão administrativa, operacional e estratégica se encontra diretamente relacionada à capacidade de adaptação às demandas do mercado e às exigências regulatórias do setor educacional. A diversidade do portfólio de cursos e a necessidade de interação constante com alunos, parceiros e instituições reguladoras tornam indispensável a adoção de práticas administrativas estruturadas, capazes de garantir eficiência organizacional e sustentabilidade institucional.

Durante o processo de análise, foram observadas práticas relacionadas à estrutura física, ao atendimento, às operações administrativas, à gestão de pessoas e às estratégias de comunicação e marketing. A ausência de planejamento sistemático em determinadas áreas, especialmente no marketing digital, evidenciou a necessidade de adoção de instrumentos administrativos que possibilitem maior organização, previsibilidade e controle das ações institucionais.

Nesse contexto, foi realizada análise organizacional utilizando ferramentas estratégicas, com destaque para a Matriz FOFA, que possibilitou identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente organizacional. A partir desse diagnóstico, foi elaborado um plano de ação voltado ao fortalecimento da comunicação institucional e à melhoria da presença digital, considerando as limitações estruturais e os recursos disponíveis.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar a estrutura organizacional do empreendimento estudado, identificar fragilidades e potencialidades por meio de diagnóstico empresarial e propor ações de melhoria fundamentadas em instrumentos da Administração. Ao integrar análise organizacional, planejamento estratégico e intervenção prática, o estudo busca evidenciar a importância da aplicação dos conhecimentos administrativos na melhoria dos processos organizacionais e no fortalecimento da gestão institucional.

Além de contribuir para o aprimoramento organizacional, a experiência possibilitou o desenvolvimento de competências profissionais relacionadas à análise crítica, à tomada de decisão e à aplicação de ferramentas administrativas, reforçando a relevância do estágio supervisionado como instrumento de formação acadêmica e profissional

2 DESENVOLVIMENTO

A organização analisada foi criada em 2015, a partir de conhecimentos adquiridos em programas de capacitação empreendedora promovidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Esse aspecto evidencia a relevância da formação gerencial no processo de criação e consolidação de novos empreendimentos, uma vez que o empreendedorismo não se restringe à iniciativa individual, mas envolve planejamento, análise de mercado e desenvolvimento de competências administrativas (DORNELAS, 2018). A trajetória inicial do empreendimento foi marcada pela oferta de cursos profissionalizantes e, posteriormente, pela ampliação do portfólio, incorporando cursos técnicos, graduação, pós-graduação e Educação de Jovens e Adultos (EJA), por meio de parcerias institucionais. Essa expansão aumentou a complexidade administrativa, exigindo maior organização dos processos, estrutura física adequada e estratégias de comunicação mais eficientes.

Ao longo de sua trajetória, a organização passou por mudanças sucessivas de endereço, motivadas principalmente por fatores relacionados à acessibilidade, às condições de infraestrutura e à necessidade de adaptação às exigências regulatórias e operacionais do setor educacional. A escolha do espaço físico atual ocorreu após análise das condições necessárias para o funcionamento adequado das atividades, incluindo salas de aula, laboratório e áreas administrativas. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a infraestrutura física constitui elemento essencial na prestação de serviços, pois influencia diretamente a percepção de qualidade e a confiança do usuário. Nesse contexto, o espaço físico não representa apenas um recurso operacional, mas também um componente estratégico de posicionamento institucional.

A existência de laboratório adequado às atividades práticas foi destacada como um dos principais diferenciais estruturais da organização, uma vez que possibilita a realização simultânea de atividades por diferentes alunos, atendendo às exigências técnicas e pedagógicas associadas aos cursos ofertados. Esse fator contribui para fortalecer a credibilidade institucional e ampliar a percepção de valor por parte dos usuários. Conforme Kotler e Keller (2012), a qualidade percebida em serviços está diretamente relacionada à capacidade da organização de oferecer estrutura e suporte compatíveis com as expectativas do público.

O desenvolvimento do estágio exigiu a realização de um mapeamento organizacional, com o objetivo de identificar os principais setores, processos e práticas administrativas existentes. O diagnóstico organizacional constitui ferramenta fundamental para compreender o funcionamento das organizações, permitindo identificar fragilidades, potencialidades e oportunidades de melhoria (CHIAVENATO, 2014). A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, entrevistas informais com os gestores e análise das rotinas operacionais, permitindo uma compreensão sistêmica da organização.

A análise da estrutura física revelou que o ambiente principal apresenta características adequadas de iluminação, ventilação e espaço, favorecendo o atendimento e a permanência dos usuários. No entanto, foram identificadas

oportunidades de melhoria relacionadas à ergonomia do posto de atendimento, considerando que esse espaço desempenha papel central na interação com o público. O atendimento constitui um dos principais pontos de contato entre a organização e o cliente, influenciando diretamente sua percepção sobre a qualidade do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A entrada da organização apresentou fragilidades relacionadas à sinalização e à organização visual, com excesso de informações e elementos que dificultam a orientação do usuário. Do ponto de vista da gestão, a comunicação visual constitui elemento importante na construção da identidade institucional e na experiência do cliente, influenciando sua percepção de profissionalismo e organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). A ausência de padronização visual pode gerar ruídos informacionais e comprometer a clareza das informações transmitidas ao público.

A análise da decoração interna evidenciou a presença de materiais informativos antigos e banners desatualizados, o que pode comprometer a comunicação institucional e gerar interpretações equivocadas por parte dos usuários. A atualização periódica das informações constitui prática essencial para garantir coerência entre a comunicação institucional e os serviços efetivamente ofertados (KOTLER; KELLER, 2012).

Os banheiros foram avaliados como adequados às necessidades operacionais, apresentando condições satisfatórias de limpeza e organização, incluindo acessibilidade. Embora esse elemento não represente diferencial competitivo direto, contribui para o conforto e a satisfação dos usuários, influenciando sua experiência geral.

A recepção foi identificada como espaço estratégico para o atendimento e acolhimento do público, desempenhando papel central na experiência inicial do usuário. A organização do ambiente de recepção influencia diretamente a percepção de qualidade e a confiança do cliente, sendo considerada elemento essencial na prestação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A sala administrativa apresenta condições adequadas de espaço, porém foram observadas limitações relacionadas à organização de documentos e materiais. A ausência de padronização pode comprometer a eficiência operacional, aumentando o tempo necessário para execução de tarefas administrativas. Segundo Chiavenato (2014), a organização do ambiente de trabalho constitui fator essencial para a eficiência administrativa, contribuindo para a redução de desperdícios e melhoria da produtividade.

As salas de aula foram consideradas adequadas às necessidades operacionais, dispondo de recursos essenciais para a realização das atividades educacionais. No entanto, foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas à iluminação, considerando sua importância para o conforto visual e a qualidade do processo de aprendizagem.

A sala de informática apresenta estrutura satisfatória, com equipamentos disponíveis conforme a demanda. A supervisão do uso dos equipamentos demonstra preocupação com a preservação dos recursos e com a continuidade das atividades.

O laboratório foi identificado como elemento estratégico relevante, contribuindo para a diferenciação institucional e para o fortalecimento da qualidade percebida dos serviços ofertados. A existência de estrutura adequada permite a realização de atividades práticas e contribui para a formação dos alunos, fortalecendo a credibilidade da organização.

O setor de atendimento apresenta características híbridas, combinando atendimento presencial e digital. Essa abordagem amplia o acesso e permite atender diferentes perfis de usuários. A oferta de aula inaugural presencial e online demonstra preocupação com inclusão e acessibilidade, contribuindo para a retenção dos alunos.

O atendimento humanizado foi identificado como um dos principais diferenciais organizacionais, contribuindo para a construção de relacionamento com os alunos. Segundo Kotler e Keller (2012), o relacionamento com o cliente constitui elemento essencial para a fidelização e o sucesso organizacional.

O portfólio diversificado foi identificado como força estratégica, permitindo atender diferentes perfis de público e ampliar o alcance da organização. No entanto, essa diversidade exige comunicação clara e estruturada, para evitar confusões e melhorar a compreensão do público.

As operações foram caracterizadas como flexíveis, porém com ausência de padronização. A falta de processos estruturados pode comprometer a eficiência e dificultar o planejamento organizacional (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas é realizada diretamente pelos gestores, com foco no desenvolvimento profissional e no clima organizacional. A capacitação contínua contribui para o fortalecimento das competências organizacionais e melhoria do desempenho institucional (DORNELAS, 2018).

No campo do marketing, foi identificada ausência de planejamento estruturado, com dependência significativa de indicações e ações pontuais. O marketing digital apresenta potencial de crescimento, considerando sua capacidade de ampliar o alcance e fortalecer o relacionamento com o público (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A aplicação da matriz FOFA permitiu identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, contribuindo para a definição de estratégias organizacionais. Essa ferramenta constitui instrumento fundamental no planejamento estratégico, permitindo orientar decisões gerenciais e fortalecer o posicionamento organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Com base no diagnóstico, foi elaborado plano de ação com foco na organização do marketing digital, produção de conteúdo e monitoramento de resultados. O planejamento estratégico constitui elemento essencial para o desenvolvimento organizacional, permitindo alinhar objetivos e ações de forma estruturada (PORTER, 1996).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir do diagnóstico organizacional e da implementação inicial do plano de ação evidenciam a relevância da aplicação de ferramentas administrativas no aprimoramento da gestão organizacional, especialmente em empreendimentos de pequeno porte inseridos no setor educacional. O diagnóstico permitiu compreender que, embora a organização apresentasse estrutura física adequada, portfólio diversificado e atendimento humanizado, existiam fragilidades relacionadas à ausência de planejamento sistemático, à baixa padronização de processos e à limitada utilização estratégica do marketing digital.

No contexto contemporâneo, as organizações educacionais enfrentam crescente competitividade, exigindo maior profissionalização da gestão e utilização de estratégias estruturadas de comunicação e relacionamento com o público. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing moderno não se limita à promoção de serviços, mas envolve a criação de valor, construção de relacionamento e fortalecimento da confiança do cliente. Nesse sentido, a ausência de planejamento estruturado no marketing digital representa limitação significativa para o crescimento organizacional e para a consolidação institucional.

A análise inicial evidenciou que a organização apresentava dificuldade em manter constância na publicação de conteúdos em suas redes sociais, especialmente na plataforma Instagram, principal canal digital utilizado. Essa irregularidade compromete o alcance e o engajamento, uma vez que os algoritmos das plataformas digitais favorecem perfis com maior frequência e consistência de publicação. Conforme Faustino (2019), a presença digital estruturada constitui elemento essencial para o posicionamento organizacional e para a ampliação da visibilidade institucional, especialmente em organizações de pequeno porte que possuem recursos limitados para investimento em publicidade tradicional.

A implementação das ações propostas teve início com a reorganização do perfil institucional e a diversificação dos formatos de conteúdo, incluindo publicações no feed, stories e vídeos. Essa estratégia fundamenta-se na lógica do marketing de conteúdo, que busca não apenas promover serviços, mas também gerar valor informacional e fortalecer o relacionamento com o público (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). A utilização de múltiplos formatos permite ampliar o alcance e atender diferentes perfis de usuários, considerando que cada formato possui características específicas de engajamento.

Uma das práticas adotadas foi a replicação de conteúdos do feed nos stories, estratégia que contribui para aumentar o alcance das publicações e reforçar a comunicação institucional. Essa ação apresenta elevada viabilidade operacional, especialmente em organizações com recursos limitados, e contribui para aumentar a visibilidade do conteúdo produzido.

Além das publicações promocionais, foram desenvolvidos conteúdos informativos relacionados à educação e à formação profissional, com o objetivo de gerar valor ao público e fortalecer o posicionamento institucional. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing orientado ao valor contribui para fortalecer a credibilidade organizacional e ampliar o engajamento do público.

A participação da organização em eventos locais também foi utilizada como estratégia de fortalecimento da presença institucional, contribuindo para ampliar sua visibilidade e fortalecer o relacionamento com a comunidade. A divulgação dessas atividades nas redes sociais contribuiu para ampliar o alcance da organização e reforçar sua imagem institucional.

Outro resultado relevante foi a produção de vídeo institucional, apresentando a estrutura física e a proposta educacional da organização. Esse conteúdo contribuiu para reduzir ruídos informacionais e fortalecer a percepção de credibilidade institucional. A utilização de vídeos constitui estratégia eficaz no marketing digital, uma vez que esse formato apresenta elevado potencial de engajamento e facilita a comunicação com o público (FAUSTINO, 2019).

A presença dos gestores nos conteúdos produzidos também contribuiu para fortalecer o relacionamento com o público, humanizando a comunicação institucional e ampliando a confiança dos usuários. Segundo Kotler e Keller (2012), o relacionamento constitui elemento essencial na construção de valor organizacional e na fidelização dos clientes.

A análise dos dados disponibilizados pelas plataformas digitais evidenciou crescimento no número de seguidores, aumento nas interações e ampliação do alcance das publicações. Esses indicadores demonstram que as ações implementadas contribuíram para fortalecer a presença digital da organização e ampliar sua visibilidade. Conforme Fernandes, Pitta e Pires (2017), a utilização de indicadores de desempenho constitui elemento fundamental para avaliar os resultados organizacionais e orientar o processo de tomada de decisão.

A análise também evidenciou que conteúdos em formato de vídeo apresentaram maior nível de engajamento em comparação com conteúdos estáticos, corroborando estudos que apontam maior eficácia desse formato na comunicação digital. Esse resultado reforça a importância da utilização estratégica de diferentes formatos de conteúdo para maximizar o alcance e o engajamento.

A publicação de conteúdos relacionados às atividades práticas e à experiência dos alunos contribuiu para fortalecer a credibilidade institucional e ampliar a compreensão do público sobre os serviços ofertados. Esse tipo de conteúdo permite tornar tangível a experiência educacional, facilitando a compreensão do valor do serviço oferecido.

A utilização de datas comemorativas como estratégia de comunicação também contribuiu para fortalecer o relacionamento com o público e ampliar a interação nas redes sociais. Segundo Kotler e Keller (2012), o relacionamento constitui elemento fundamental para o sucesso organizacional, especialmente em serviços que envolvem interação contínua com o cliente.

A realização de parcerias com influenciadores e instituições locais também contribuiu para ampliar o alcance da organização e fortalecer sua presença no mercado. Essas parcerias permitem ampliar o alcance da comunicação institucional e fortalecer a credibilidade organizacional.

Apesar dos resultados positivos observados, o diagnóstico também evidenciou limitações relacionadas à ausência de processos estruturados e à concentração das atividades administrativas nos gestores. Essa condição constitui característica comum em organizações de pequeno porte, que frequentemente apresentam limitações relacionadas à estrutura organizacional e à disponibilidade de recursos (CHIAVENATO, 2014).

A ausência de planejamento estruturado constitui um dos principais fatores que limitam o crescimento organizacional. O planejamento estratégico constitui ferramenta fundamental para orientar as ações organizacionais e fortalecer sua capacidade competitiva (PORTER, 1996).

A implementação do plano de ação contribuiu para reduzir essas fragilidades, permitindo maior organização das atividades e fortalecimento da presença digital. O planejamento permitiu transformar ações isoladas em processo estruturado, com definição de objetivos, prazos e responsabilidades.

Do ponto de vista acadêmico, os resultados evidenciam que a aplicação prática dos conhecimentos teóricos contribuiu para o desenvolvimento de competências profissionais relevantes, incluindo análise organizacional, planejamento estratégico e gestão de marketing digital. O estágio constitui instrumento fundamental na formação do administrador, permitindo integrar teoria e prática e desenvolver competências essenciais para a atuação profissional (CHIAVENATO, 2014).

Do ponto de vista organizacional, os resultados demonstram que a implementação de práticas administrativas estruturadas contribuiu para fortalecer a gestão organizacional e ampliar sua capacidade de comunicação com o público. A melhoria da presença digital constitui elemento estratégico relevante para o crescimento organizacional e para o fortalecimento de sua posição no mercado.

De forma geral, os resultados evidenciam que a aplicação de ferramentas administrativas, especialmente o diagnóstico organizacional, a matriz FOFA e o planejamento de marketing digital, constitui estratégia eficaz para promover melhorias organizacionais. A utilização dessas ferramentas contribuiu para fortalecer a capacidade de planejamento, melhorar a comunicação institucional e ampliar a competitividade organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do estágio supervisionado em um empreendimento do setor educacional possibilitou uma compreensão aprofundada sobre o funcionamento organizacional, especialmente no que se refere à importância do diagnóstico empresarial como instrumento de apoio à tomada de decisão. A experiência permitiu identificar, de forma sistemática, as características estruturais, operacionais e estratégicas da organização, evidenciando tanto seus pontos fortes quanto suas limitações, especialmente no campo do planejamento e da comunicação digital.

O mapeamento setorial revelou que a organização possui ativos relevantes para sua consolidação no mercado educacional, como a diversidade de cursos ofertados, a capacidade de adaptação ao longo de sua trajetória, a qualidade da infraestrutura e o atendimento humanizado prestado aos alunos. Esses elementos constituem diferenciais competitivos importantes, contribuindo para a construção de credibilidade e para a manutenção do relacionamento com o público atendido.

Por outro lado, o diagnóstico também evidenciou fragilidades relacionadas principalmente à ausência de planejamento estruturado de marketing, à inexistência de rotinas administrativas padronizadas e à dificuldade de manter constância nas ações de comunicação digital. Essas limitações são comuns em empreendimentos de pequeno porte, especialmente aqueles em que a gestão é concentrada em um número reduzido de pessoas e que enfrentam restrições de tempo e recursos financeiros.

A elaboração e implementação inicial do plano de ação voltado ao marketing digital representaram uma contribuição prática relevante do estágio, permitindo a reorganização do perfil institucional, a melhoria da qualidade e da frequência das publicações e o início de uma cultura de monitoramento de resultados. As ações implementadas contribuíram para o aumento do engajamento nas redes sociais, ampliação do alcance do perfil e melhoria na padronização da comunicação institucional, evidenciando o potencial do marketing digital como ferramenta estratégica para fortalecimento organizacional.

Além das contribuições para a organização concedente, o estágio proporcionou significativa aprendizagem profissional aos estudantes, possibilitando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, o desenvolvimento de competências analíticas e a vivência real dos desafios da gestão organizacional. A experiência permitiu compreender a importância do planejamento, da organização e do uso de ferramentas administrativas como instrumentos de melhoria contínua.

Observou-se que intervenções estruturadas, mesmo quando realizadas com recursos limitados, podem produzir resultados relevantes quando fundamentadas em diagnóstico adequado e planejamento coerente com a realidade organizacional. A organização demonstrou potencial de crescimento, especialmente a partir da continuidade das ações propostas e da consolidação de rotinas administrativas mais estruturadas.

Como encaminhamento futuro, recomenda-se a manutenção das estratégias implementadas, o fortalecimento das ações de planejamento de marketing, a continuidade do monitoramento de indicadores de desempenho e o aprimoramento progressivo dos processos organizacionais. Essas medidas poderão contribuir para ampliar a visibilidade da organização, fortalecer sua presença no mercado e sustentar seu desenvolvimento a longo prazo.

Por fim, conclui-se que o estágio supervisionado cumpriu plenamente seu papel formativo, ao promover a integração entre teoria e prática, e organizacional, ao contribuir com a análise e melhoria de processos internos. A experiência reforça a

importância do estágio como instrumento de formação profissional e como oportunidade de geração de valor tanto para os estudantes quanto para as organizações que acolhem essa atividade acadêmica.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DRUCKER, Peter F. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FAUSTINO, Paulo. *Marketing digital na prática: como criar estratégias eficazes*. São Paulo: Novatec, 2019.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; PITTA, André; PIRES, Silvio. *Indicadores de desempenho organizacional: conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2017.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MCDONALD, Malcolm. *Planos de marketing: planejamento e implementação eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PORTER, Michael E. *What is strategy?* Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.
- SEBRAE. *Diagnóstico empresarial: ferramenta de gestão organizacional*. Brasília: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 06 nov. 2024.
- SEBRAE. *Use a matriz FOFA para melhorar a empresa*. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 06 nov. 2024.

CLIENTES USUÁRIOS DE CARTÃO DE CRÉDITO: UM PRODUTO BANCÁRIO

Gabrieli Perondi¹, Márcia Regina Mabboni Hoppen Porsch², Gerônimo Rodrigues Prado³, Oberdan Teles da Silva⁴

¹Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Graduada em Administração, Sananduva, RS

²Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Sananduva, RS

³Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Sananduva, RS

⁴Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Professor, Sananduva, RS

oberdan-silva@uergs.edu.br

RESUMO

Palavras-chave: Cartão de crédito. Comportamento do consumidor. Perfil comportamental. Educação financeira. Endividamento. Meios de pagamento digitais.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da tecnologia e a necessidade de estar sempre à frente em busca de conhecimento e automação, as instituições bancárias estão em constante evolução através dos aplicativos, sites e autoatendimento de maneira dinâmica e objetiva que possa atender a todos os públicos, de todas as idades. Com as formas de pagamento não é diferente, o cartão de crédito é a evolução do crédito, e boletos parcelados.

Segundo Porter (1999, p.173) ter uma visão sistêmica da vantagem competitiva, aborda que uma empresa está no sistema complexo de suas atividades, nos ajustes, e não só de forças específicas, competências essenciais ou recursos críticos da empresa. Para que a fidelização de clientes e manter em utilização de seus produtos, estejam em um âmbito complexo, mas de evolução.

O ato de comprar é algo inevitável na vida humana, as necessidades básicas são cálculos de necessários em todos meses, para que a economia obtenha giros de maior valor e grandiosidade, o crédito é o facilitador para aquisição de bens ou serviços sejam eles os básicos de mercado ou farmácia, ou aqueles gastos que podem ter sido pensado e analisados com calma antes da efetuação da compra.

A utilização de métodos de pagamento sem dinheiro em espécie, ou de pagamento posterior, estão ligados com a satisfação psicológica, sem pensar em demais fatores. O acesso ao crédito é o que influencia de maneira direta, nesse sentido, a identificação de aspectos que levam a má gestão de uso, ou o que interfere no comportamento de compra compulsiva, o qual gera impacto dos cartões de crédito.

As tendências compulsivas mais elevadas voltam-se a utilizar cartões de crédito com mais frequência, na maioria das situações e com preferência cartões de crédito à do que outros métodos de pagamento. Diante do exposto, pesquisas sobre questões de gestão e uso se relacionam ao fator diretamente relacionado à dívida pessoal.

O valor percebido e a busca de entendimento com o consumidor pelas vantagens e seus valores atribuídos pelo uso do cartão de crédito, analisados com os portadores de uma agência bancária em Sananduva/RS, nesse contexto ressalta a seguinte pergunta, para aperfeiçoar os elementos comportamentais: qual o perfil comportamental dos clientes e elementos que conduzem os clientes a utilizar o cartão de crédito como meio de pagamento? O estágio teve como objetivo analisar qual é o perfil

comportamental dos clientes que utilizam o cartão de crédito como forma de pagamento. Dentre os objetivos específicos do estágio destacam-se: descrever os locais de bens e serviços da utilização do cartão de crédito, caracterizar os elementos decisores do cartão, construir um referencial teórico para caracterizar o perfil dos clientes, analisar e especificar o perfil sociodemográfico dos entrevistados, propor maneiras de uso consciente do crédito.

Por meio desta pesquisa, busca identificar o comportamento, estratégias e a utilização do produto ofertado aos clientes de uma instituição bancária do Estado do Rio Grande do Sul, como a construção de um referencial teórico baseado no perfil do cliente. Através das informações, estudos e análises realizadas no dia a dia com o aprendizado do estágio, a vivência demonstra a realidade e necessidade das pessoas em ter um método diferenciado de pagamento, os quais necessitam de alternativas ágeis e seguras para a organização e utilização do cartão de crédito, produto bancário, importante para compras e giro econômico. Com isso, a alternativa de pagamentos no Brasil segundo o Banco Central do Brasil em 2022 a quantidade de cartões de crédito chegou a 190,8 milhões, um número significativo em relação a parcela de pessoas ativas economicamente no país.

Para o banco a importância de os clientes utilizarem o cartão de crédito é a receita de valores, e os benefícios aos clientes pela otimização e participação da organização, fidelizando o cliente de forma concreta e viável, oportunizando o ganho comercial e financeiro externo e interno.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O MARKETING E O VALOR AO CLIENTE

O planejamento estratégico também é determinado como o método de gestão de crescimento e manutenção do alinhamento estratégico entre uma organização e suas oportunidades de mudança de mercado. Esse processo é realizado por meio do crescimento de uma missão corporativa, metas e objetivos claros, estratégia de crescimento e gerenciamento de portfólio de produtos. (KOTLER, 2017). Com a necessidade de uma abordagem com linhagem temporal, pensando no futuro com o olhar dos acontecimentos do passado, essas mudanças estão envolvidas no meio econômico, contexto social e tecnológico.

Dentre os conceitos de marketing e a inovação são similares, e existem interseções que ligam os dois campos. O método de unificação destas duas áreas é tão necessário quanto investir na criação de novos produtos. A comunidade é constituída por grandes meios de comunicação com processos de comunicação flexíveis devido aos avanços tecnológicos. (SILVA, BAPTISTA, 2021).

Com objetivos de estruturação e desenvolvimento, ao utilizar dos inúmeros insumos que cercam as equipes, e obtêm as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades no ambiente externo, utilizam da informação como método de pesquisas, análises de concorrentes e panoramas financeiros. As estratégias de marketing inteligente e comunicação unem-se em busca de resultados, tendo como principal perspectiva a missão, visão e valores.

A valorização em ter o cliente sempre em primeiro lugar, exige muito do seu servidor, na escolha do produto, na oportunidade de venda em que é oferecido, ao executar uma oferta é necessário alcançar os objetivos procurados, a vantagem

competitiva entre as empresas, as diversas áreas influenciam nas escolhas, pode ser destacadas qualidade do produto, preço, situação de negociação, de maneira útil. (ALBERGONI, PEREIRA, 2009).

Segundo Lima (2007), todo público avaliará a conveniência ou outros aspectos de aceitar uma proposta de uma empresa ou organização. O público cliente pode se atrair por produtos e serviços que apresentem melhor relação entre custos e benefícios. A chave para o desafio da importância do cliente é a habilidade do gestor de marketing de prever tendências e preferências dos clientes e reconhecer segmentos de mercado com maior probabilidade de serem leais aos produtos e serviços que a companhia oferece.

Ao alinhar perspectivas futuras, entre sustentabilidade e compreensão de inovação, busca a relação entre empreendedorismo, necessidade em práticas que a sustentabilidade e a organização em pensamento e estratégias de economia circular.

De acordo com Rocha, Steiner Neto (2021), a relação real entre inovação e sustentabilidade parece fluir em contextos organizacionais onde as organizações almejam manter-se competitivas, sobretudo em termos inerentes à gestão dos impactos socioambientais associados às atividades produtivas. Ao se identificar o destaque sustentável, como uma estratégia operacional para os ciclos e recursos econômicos, a organização deve ampliá-las às alternativas para que o impacto ambiental e social seja de vantagem em seu processo de produto e gestão de marketing.

A ampla compreensão de mercados e nichos relata as diferentes maneiras de desenvolver o mercado do consumidor, o planejamento da empresa até chegar em seu consumidor final pode passar por diversas etapas como: estratégias de marketing, política regulatória, marketing social e criação de indivíduos formados (HAWKINS, MOTHERSBAUGH, 2018).

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A demanda de mercado atual relacionada ao ambiente financeiro, se torna de suma importância e reflete em múltiplos aspectos direcionados a economia externa e interna de uma localização. Com isso, conhecer, acompanhar e explorar a relação do consumidor diante de fatos que ocasionam o comportamento e influência das causas positivas e negativas. Segundo o Código de Defesa do Consumidor (CDC), o consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços (BRASIL, 2013).

Na tabela 1, é possível identificar algumas diferenças entre os tipos de cliente e seus papéis são fundamentais para uma compra, conforme o autor Limeira, (2016), entende-se que a compra pode ser entendida por escalas de necessidade, prioridade ou influência.

O perfil comportamental e os interesses se tornam além de influências. Aspectos do marketing de serviço, de relacionamento ou digital abrangem o aspecto social, demográfico, cultural e tornam-se psicológicos.

As estratégias das organizações de conquistar e fidelizar o cliente se tornam uma prioridade dentro das metas, uma maneira essencial para a satisfação do consumidor e tornar o cliente no centro de absolutamente todos seus planejamentos e ações. De acordo com De Oliveira, Casagrande e Spinelli (2017), ao averiguar o comportamento de cada consumidor, valorizar e fornecer aos clientes os produtos necessários e proporcionar-lhes uma sensação de conforto e satisfação, gerar constância em cada consumidor é o que a empresa almeja.

Tabela 1: A diferença entre os tipos e o papel do cliente.

Tipos de clientes	Papel do cliente	Exemplos	
		Consumo de fralda	Compra de computador
Usuário	Usufruir dos benefícios dos produtos.	Criança que usa fraldas descartáveis.	Gerente que usa o computador da empresa onde trabalha.
Comprador	Efetuar a compra.	Mãe que vai ao supermercado comprar fraldas descartáveis.	Gerente de suprimentos que compra computadores para a empresa.
Formador de opinião ou influenciador de decisão	Exercer influência sobre o comprador ou o usuário.	Amiga ou médica que recomenda a fralda à mãe.	Engenheiro que participa da decisão de compra de computadores por parte da empresa.
Decisor	Decidir pela compra, sem necessariamente usar o produto comprado.	Pai/mãe da criança, que pode decidir o que vai ser comprado.	Gerente que decide as compras da organização na qual trabalha.

Fonte: Limeira, (2016)

Os bens de consumo são denominados características de serviço intangível e heterogêneo, as variáveis de acordo com o perfil do cliente. A análise dessa relação entre os ativos intangíveis e dívida, de maneira geral, demonstra uma relação negativa entre investimentos e com um valor econômico ou estimado ou com objetos de serviços de ideias, seguros. (KAYO, TEH e BASSO, 2006).

Segundo os 4Ps de Kotler: Produto, Preço, Praça, Promoção, gera uma comunicação entre consumidor, esses impulsos de gerar desejos ao consumidor e tornar refêns do “querer”, após ter a atenção, o interesse, o desejo, ação da venda até o cliente se torna eficaz (KOTLER, KELLER, 2013). O comportamento desse conjunto de reações e bens de seus produtos tangíveis e intangíveis, se tornam além de fatores pessoais, ambientais, situacionais e sociais.

Na economia brasileira o consumismo é comum, em qualquer tipo de utilização a importância significativa atribuí em aspectos positivos e negativos. De acordo com Limeira (2016), necessidade inata é a como necessidade fisiológica de sobrevivência e necessidade adquirida é em decorrência de influências pessoais ou socioculturais ou de estímulos do próprio consumismo da sociedade.

2.3 COMPRA NÃO PLANEJADA

As compras realizadas no comércio de varejo brasileiro têm passado por modificações, durante décadas os aspectos operacionais era o cliente ir até o comércio fisicamente para compras, mas com a ampliação tecnológica e a facilidade das compras on-line, as compras não planejadas ou por impulso se tornam de maneira prática e rápida. Em observação do “econômico-comportamental o comportamento de compra não planejada pode ser entendido com base na contingência tríplice: estímulos > resposta > consequências.” (ALMEIDA, COELHO E PORTO, et.al, 2019).

De maneira geral, as consequências são o aumento do nível de endividamento pessoal, economicamente o endividamento é um ponto que afeta todas as variáveis macroeconômicas, socioeconômicas e demograficamente. As quais são fatores pessoais que se tornam irracionais devido estar ligadas a valores psicológicos, gerando riscos.

A compra não planejada é caracterizada como o desejo que as pessoas têm de algum bem ou serviço, sem ter necessidade. Cerca de 52% dos brasileiros, de acordo com o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), realizam compras por impulso, o estímulo de efetuar a compra é o despertar de produtos do “momento”, ou liquidação (SEBRAE, 2022).

O merchandising é uma técnica de otimização de demonstração dos produtos ou serviços no ponto comercial, na área do marketing se trata de uma técnica de venda, um tratamento de planejamento com tempo e localização. Sendo assim, as lojas investem nessa ferramenta que pode ser dividida em visual e editorial, de modo atrativo e para esse nicho de clientes (FEIJÓ, BOTELHO, 2012).

2.4 COMPRA PLANEJADA

A compra de maneira planejada é uma compra no qual o indivíduo faz com diversos planejamentos, listas, pesquisas sobre o produto. Sem incluir qualquer item ou local, evitando a compra compulsiva e o gasto desnecessário, ajudando economicamente na base financeira e o tempo de itens sem necessidade. (BARBOSA, CIRIBELI, 2018).

Existem diversas razões que levam homens e mulheres a comprar de maneira racional, com ideias claras e objetivas do que irão adquirir. Portanto o marketing tem uma alta demanda na influência de compra, mesmo para consumidores que tem seu plano traçado, ou seja, pode ser planejamentos para curto, médio e longo prazo.

O uso do cartão de crédito, é uma alternativa de planejamento em decorrência do crédito liberado e aprovado, não se caracteriza como um método ruim, já que, quando utilizado de maneira consciente permite a acessibilidade de compras de bens e serviços, com planos estratégicos de compras para meses seguintes ou oportunidades de parcelamentos facilitados.

2.5 O USO DOS CARTÕES DE CRÉDITO

A palavra "crédito" vem da palavra latina "creditum", que se traduz como "Acredite", "confie" ou "segurança". De acordo com esta ideia, conceder crédito é o ato de emprestar dinheiro ou dar um determinado valor monetário a um indivíduo, contendo uma promessa de pagar, podendo acarretar taxas e juros no futuro (SILVA, 2011). O desenvolvimento econômico tornou-se amplo no contexto em questão, essa relação foi verificada então expandiu suas atividades para que a receita de ganhos seja pelos juros e a circulação prática pelos bancos.

Com o considerável número de cartões de crédito emitidos e de usuários, demonstram a importância do cartão, o qual é utilizado como formas de pagamento ou uma alternativa de crédito, aumentando o consumo e giro comercial. Quando se compara o dinheiro físico com o cartão é visível a força que o crédito exibe pelo seu pagamento pré-datado. De acordo com De Melo e Vecchia, a segurança ao emitente que recebe pela forma de pagamento tem total segurança, ainda assim, quando tratado elevados para parcelamentos ou até mesmo segurança para não ter em espécie circulando e evitando furto, roubos e perdas.

O uso do cartão de crédito se destaca pelo uso em todas as faixas etárias, desde o jovem universitário até pessoas acima de 60 anos. Segundo o SERASA, mais de 60% das pessoas entrevistadas utilizam o cartão para compras que necessitam de parcelamento e que a maior parte dos brasileiros possuem de um a três cartões de crédito.

O meio de pagamento é uma forma de aproveitar muitos benefícios ao consumidor, pelas salas vips em aeroportos, as trocas por milhas ou pontos, o que ocasiona um incentivo ao uso dele. Na parte financeira, cada portador tem um limite, que pode ser utilizado para usar e usufruir dos benefícios de maneira consciente ou então, podendo ter efeito acumulativo, endividamento e desta maneira não se torna mais um atrativo.

2.6 PERFIL DE CLIENTE

O perfil de cliente ideal é caracterizado pela média de um negócio, no caso do uso do cartão de crédito o perfil comportamental de compra é fundamental. Para saber mais qual o perfil e seus limites, o score (pontuação), onde é um método que permite a análise do risco, valores e suas capacidades financeiras, histórico de vendas e pagamentos. Além da variação de cada portador, cada instituição ou cooperativa de crédito tem uma maneira de delimitar o crédito.

2.7 EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL

A educação financeira é um tema de suma importância, mas que pouco abordado no ambiente escolar, e em casa com a família, quando abordado de maneira rígida sem explicações abrangentes. Economicamente as disciplinas deveriam ser tratadas nas escolas com crianças e jovens como forma de ensino e educação de utilizar o dinheiro de maneira eficiente e consciente.

De acordo com o Banco Central do Brasil, a OCDE organização para cooperação e desenvolvimento econômico a educação financeira pode ser definida como o sistema de consumidores e investidores com maior compreensão e informação sobre os produtos, conceitos e riscos financeiros, e assim obter segurança ao realizar ações de maneira consciente ao risco e as oportunidades de acordo com cada realidade financeira, agregadas ao bem estar social.

O indivíduo quando exposto ao consumismo interrompe o relacionamento entre a necessidade real e passa ter exageros de produtos sem utilidade imediata. Segundo o SPC Brasil 46% da população brasileira não tem controle sobre seus gastos, ou seja, sem um gerenciamento de seus ativos e passivos, ou sem nenhum tipo de controle de seus gastos.

O cartão de crédito é um dos meios mais utilizados atualmente e também responsável em média de 78,3% do endividamento das famílias segundo estudos do CNC e PEIC (Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor, em abril de 2023). Com isso, considerado um vilão nas finanças devido a facilidade do uso do crédito, o cartão por ser um meio de pagamento realizado com datas fixas e parcelas se intuitiva como uma ferramenta de organização.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A pesquisa de clientes usuários de cartão de crédito, foi caracterizada como uma pesquisa exploratória, com intuito de relacionar o levantamento bibliográfico, experiências práticas, análise e devidas conclusões, portanto uma pesquisa de caráter quantitativa e descritiva. (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p.35) com método de utilização bibliográfica, artigos através do google acadêmico e SciELO sobre os a demanda de clientes com o produto bancário, e a relação de uso com o meio de pagamento, com isso se torna exploratória visando a coleta de dados com clientes de

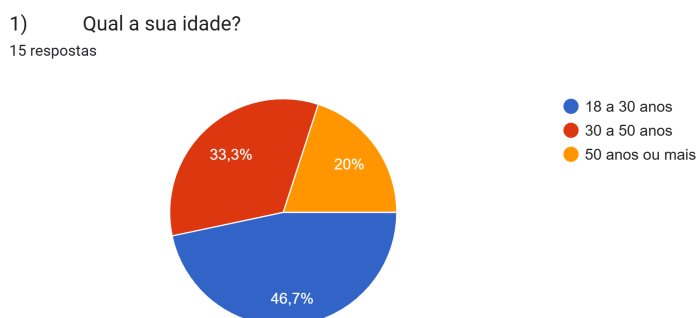
uma instituição bancária do Estado do Rio Grande do Sul, em Sananduva/RS que utilizam o produto, possibilitando uma análise de resultados e resolução da questão problema através de um questionário respondido em contato direto com quinze clientes, durante 15 dias. O questionário foi realizado direto com cliente em conversa de atendimento, seguindo roteiro programados, com perguntas objetivas, além das 150 horas de estágio desenvolvidas presencialmente na agência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse tópico será apresentado as informações respondidas através do questionário foi realizado com para quinze clientes, as quais responderam à pesquisa no período de 02/05/2024 a 16/05/2024, sendo assim, solicitando as respostas de assinalar, poder identificar os objetivos deste estudo e resolução da questão problema.

Na figura 1 está sendo delimitado a idade das pessoas, permitindo a análise que dos indivíduos entrevistadas no período (46,7%) têm idade entre 18 e 30 anos, (33,3%) entre 30 e 50 anos e pessoas acima de 50 anos contando (20%).

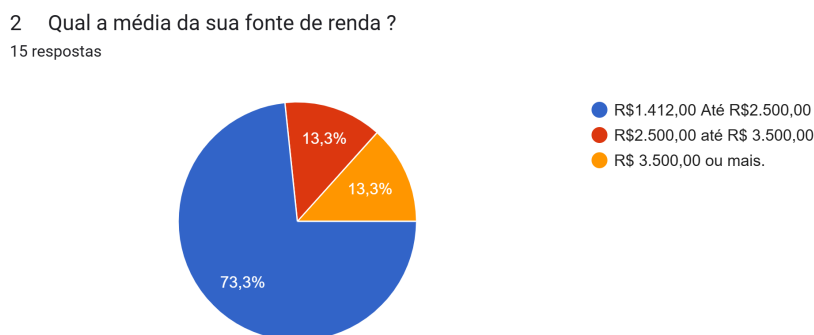
Figura 01 - Idade das pessoas entrevistadas



Fonte: Autores, 2024.

Conforme a figura 02, a média salarial dos entrevistados ficam entre R\$1.412,00 e R\$2.500,00 (73,3%) o que pode impactar nos resultados das próximas perguntas, pois acima dessa base salarial de pouco mais de um salário mínimo e meio fica os demais em (26,3%).

Figura 02 - Média salarial dos entrevistados



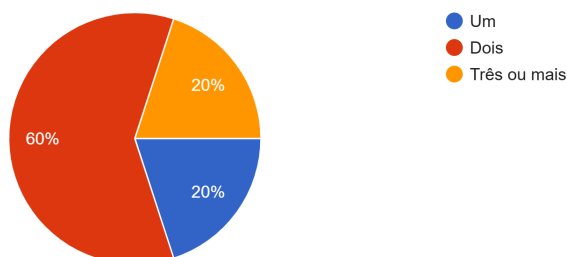
Fonte: Autores, 2024.

Em relação às respostas na figura 03 é possível identificar que mais de (60%) possuem e utilizam dois cartões de crédito, (20%) tem um e outros (20%) possuem três ou mais cartões.

Figura 03 - Quantidade de cartões

3 Qual a quantidade de cartões de crédito?

15 respostas



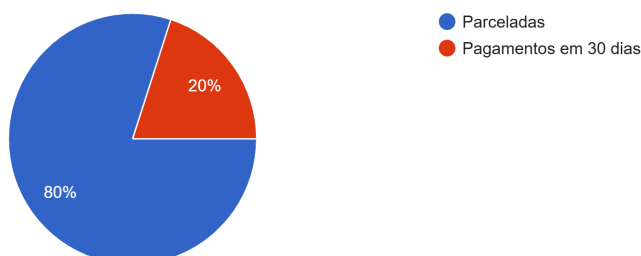
Fonte: Autores, 2024.

Em relação a frequência de uso e se as compras são parceladas ou apenas em uma parcela para 30 dias, a maior parte sendo (80%), utiliza para compras parceladas.

Figura 04 - Frequência de uso

4) Qual a frequência de uso, são para compras parceladas ou para 30 dias?

15 respostas



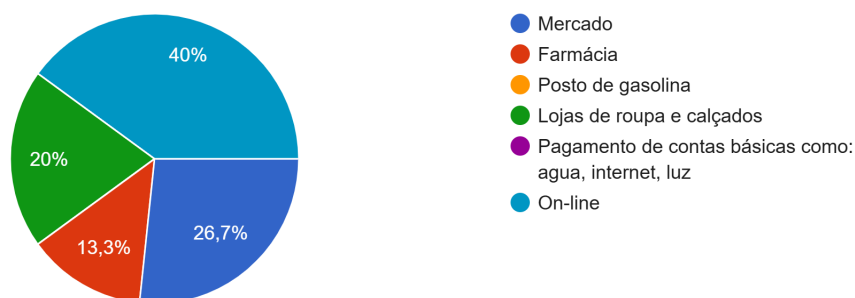
Fonte: Autores, 2024.

Nesta pergunta, representada pela figura abaixo 05, ao solicitar o cliente as respostas sempre em mais de uma opção, com uma reflexão com o cliente a primeira resposta tornou (40%) das opções e sempre expressada primeiramente, o mercado. Após as compras On-line com (26,7%) demonstram que as compras via internet tornam mais práticas ao ser realizado o pagamento pelo cartão de crédito. (20%) Lojas de roupas e calçados, (13,3%) em farmácias.

Figura 05 - Tipo de estabelecimento

5) Em qual tipo de estabelecimento é maior os gastos?

15 respostas



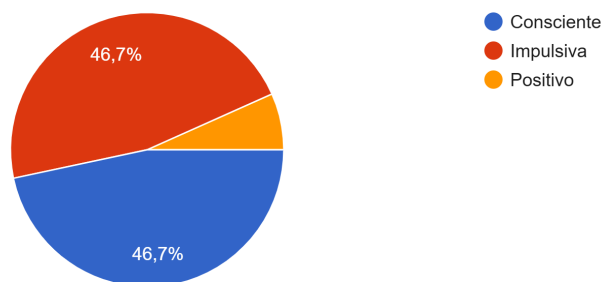
Fonte: Autores, 2024.

Em complemento a resposta da questão 05, a figura 06 faz reflexo a resposta onde chama a atenção em uma mesma porcentagem de (46,7%) para compras conscientes e impulsivas. Sabe-se que o mercado de comércio on-line impõe a compra por impulso, as quais são transmitidas muitas vezes pelas redes sociais pelo marketing digital, que confirma com (66,7%) afirmam que as pelas mídias o gasto sem planejamento visualizadas pelas promoções são chamativas.

Figura 06 - Motivações

6) Você considera as motivações suas maneiras de uso consciente ou de uso impulsivo?

15 respostas

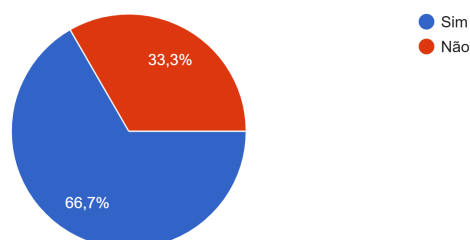


Fonte: Autores, 2024.

Figura 07 - Atração por promoções e publicidades

7) Você considera atraído pelas promoções e publicidades pelas redes sociais tornando um gasto sem planejamento?

15 respostas



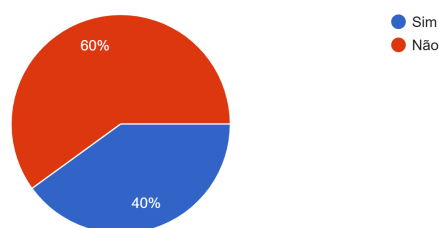
Fonte: Autores, 2024.

Resultando nas compras e parcelamentos das quinze pessoas entrevistadas no período 60% nunca teve dificuldades em pagar sua fatura de cartão e 40% já tiveram ou têm dificuldades em quitar a fatura em seu valor total.

Figura 08 - Dificuldades para pagar

8) Você já teve dificuldades para pagar suas faturas de cartão de crédito?

15 respostas



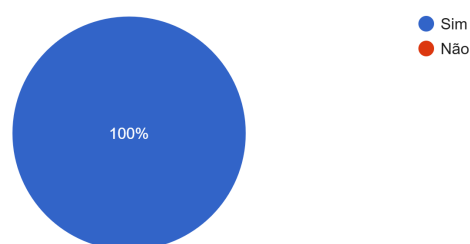
Fonte: Autores, 2024.

Na última pergunta para finalizar a temática da análise com (100%) os clientes explanam que sim, a educação financeira deve ser implementada nas escolas, a partir das séries iniciais, ser conversadas de maneira prática, onde as instituições financeiras devem estar presentes tanto em escolas, quanto mobilizar eventos para os clientes.

Figura 09 -

9) Você acredita que a educação financeira deve estar presente desde os anos iniciais e as instituições precisam fazer mais ações de controle financeiro?

15 respostas



Fonte: Autores, 2024.

Sendo assim, visando a importância que o perfil e o comportamento de cada cliente podem ser relacionados com o dia a dia e as situações vivenciadas educacionalmente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com propósito principal deste estudo foi identificar as causas dos clientes de uma instituição bancária do Estado do Rio Grande do Sul, a utilizarem o cartão de crédito como ferramenta de pagamento, o qual é o perfil comportamental dos clientes questionados. Com enfoque no questionário respondido pelo cliente no atendimento de sua demanda e solicitando as devidas perguntas foi possível identificar principalmente pessoas com menor renda utilizam o cartão para meio de pagamento principalmente para parcelamentos, mas também de forma emergencial, e estende as compras por maior período, em conversa foi possível identificar que o clientes por sua maioria das vezes, fazem o uso de forma consciente, mas em períodos de datas comemorativas que os comércios locais atuarem como, natal e páscoa compras por impulso e forma de adquirir maior quantia de produto, devido ao crédito facilitado.

Para conhecer mais os usuários e as principais preferências de utilização em forma de perguntas para seleção, ainda que, clientes da agência entrevistada, puderam se expressar e identificar como um aliado em seus dias, mas também precisam de alertas.

Portanto, o meio de pagamento que a instituição oferta torna uma forma de atender os clientes de maneira eficaz, devido ao crédito facilitado e segurança nas compras, por não ser necessário ter cédulas de maneira integral, mas precisa de comprometimento, conforme citado para que não haja endividamento e proporções negativas que afetam o psicológico e sua vida financeira. Com isso, a importância de a educação financeira estar presente ser refletida e trabalhada conforme cada perfil de cliente, mesmo assim a educação financeira precisa ser prioritária no ensino escolar e nos projetos das instituições bancárias.

REFERÊNCIAS

ALBERGONI, L.; PEREIRA, C. Automação bancária x atendimento pessoal: a preferência dos clientes em Curitiba. Revista da FAE, v. 12, n. 2, 2009. Disponível em: <Vista do Automação bancária x atendimento pessoal: a preferência dos clientes em Curitiba (fae.edu) >. Acesso em 14.set.2023

ALMEIDA, M. I. S. de et al. Desvios das compras planejadas: implicações do histórico de aprendizado e do cenário de consumo para os gastos do consumidor. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, p. 331-347, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.781/rbgn.v22i2.4053>

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Boletim Responsabilidade Social e Ambiente do Sistema Financeiro. Ano 4, n 39, fevereiro de 2009. Disponível em: < [BANCO CENTRAL DO BRASIL. BC divulga estudo com estatísticas do setor de cartão de crédito. Disponível em:< \[BARBOSA, P; CIRIBELI, J. P. Análise de clúster com os alunos do curso de administração: um paralelo entre as compras não planejadas e o endividamento v. 2 n. 2 \\(2017\\): Revista Científica Fagoc – Multidisciplinar. Disponível em: < \\[> . Acesso em 21.abr.2024\\]\\(https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/multidisciplinar/article/view/234\\)\]\(https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/687/noticia.> . Acesso em: 29.abr.2024</p></div><div data-bbox=\)](https://www.bcb.gov.br/pre/boletimrsa/BOLRSA200902.pdf#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20Coopera%C3%A7%C3%A3o,e%2C%20as%20sim%2C%20adotarem%20a%C3%A7%C3%B5es%20para%20melhorar%20seu%20bem-estar.> . Acesso em: 05.maio.2024</p></div><div data-bbox=)

BRASIL. Código de defesa do consumidor: Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Rio de Janeiro, 2023. Acesso em: < [> Acesso em: 15.maio.2023.](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-05/endividamento-atinge-783-das-familias-brasileiras-diz-cnc)

DE OLIVEIRA R. R.CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. Revista de tecnologia aplicada, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em < [DE MELO C. D.; VECCHIA, D.C. comportamento do consumidor: um estudo com usuários de cartão de crédito. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Danilo-De-Melo-Costa-2/publication/o/links/61ccb4db8305f7c4b0e08a9/Comportamento-do-consumidor-um-estudo-com-usuarios-de-car-tao-de-credito.pdf> > Acesso em: 15.abr.2024](http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1044/525.> . Acesso em 14.abr.2024</p></div><div data-bbox=)

FEIJÓ, F. R., BOTELHO, D. Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. Revista De Administração De Empresas.2012 Disponível em:< [> . Acesso em 13.abr.2024](https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000600005)

GERHARDT, E.T.; SILVEIRA, T. D. Métodos de pesquisa, Editora da UFRGS, ed1, 2009.

HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L. Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing. Elsevier Brasil, 2018.

KAYO, E. K.; TEH, C.C.; BASSO, L. F. C. Ativos intangíveis e estrutura de capital: a influência das marcas e patentes sobre o endividamento. Revista de

- Administração-RAUSP, v. 41, n. 2, p. 158-168, 2006. Disponível em: <
<https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417482004.pdf>. > . Acesso em 14.abr.2024
- KOTLER, P. Minhas aventuras em marketing. Brasil, Editora Best Seller, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013
- LIMEIRA, T. M. V.;. Comportamento do consumidor brasileiro. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Editora Elsevier, ed13, 1999.
- SILVA, H. H. D.; BAPTISTA, J. A. O Processo de Unificação da Gestão de Marketing e Inovação nas Organizações. Revista de Casos e Consultoria, v. 12, n. 1, p. e27493-e27493, 2021. Disponível em:
<<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/27493/15082> >. Acesso em 27.set.2023
- SEBRAE. Aplique a estratégia da compra por impulso para aumentar suas vendas. Disponível em: <
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aplique-a-estrategia-da-compra-por-impulso-para-aumentar-suas-vendas,2394434be3b81810VgnVCM100000d701210aRCRD> >. Acesso em 14.abril.2024
- SILVA, P. R. Psicologia do Risco de Crédito: Análise de Contribuição de Variáveis Psicológicas em Modelos de Credit Scoring, 2011.
- SPC. Pesquisa da Serasa traça o perfil dos usuários de cartão de crédito. Maio, 2023. Disponível em: <
<https://www.serasa.com.br/imprensa/pesquisa-da-serasa-traca-o-perfil-dos-usuarios-de-cartao-de-credito/> >. Acesso em: 10. Maio.2024



APÊNDICE A – Questionário

Caro cliente, a presente pesquisa da qual o Sr(a). é convidado a participar, faz parte de uma etapa do estágio obrigatório do curso de Administração, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Informamos que os dados coletados são anônimos e serão utilizados estritamente para a conclusão do projeto de estágio.

1) Qual a sua idade?

- 18 a 30 anos
- 30 a 50 anos
- 50 anos ou mais

2) Qual a média da sua fonte de renda ?

- R\$1.412,00 Até R\$2.500,00
- R\$2.500,00 até R\$ 3.500,00
- R\$ 3.500,00 ou mais.

3) Qual a quantidade de cartões de crédito?

- Um
- Dois
- Três ou mais

4) Qual a frequência de uso, são para compras parceladas ou para 30 dias?

- Parceladas
- Pagamentos em 30 dias

5) Em qual tipo de estabelecimento é maior os gastos?

- Mercado
- Farmácia
- Posto de gasolina
- Lojas de roupa e calçados
- Pagamento de contas básicas como: agua, internet, luz
- On-line

6) Você considera as motivações de uso são de maneira consciente ou de impulsiva atraídas pelas promoções e publicidades pelas redes sociais?

- Impulsiva
- Consciente

7) A agilidade, praticidade e a segurança fazem parte do processo de uso em pontos negativos ou positivos?

- Positivo
- Negativo

8) Você já teve dificuldades para pagar suas faturas de cartão de crédito?

- Sim
- Não

9) Você acredita que a educação financeira deve estar presente desde os anos iniciais e as instituições precisam fazer mais ações de controle financeiro?

- Sim
- Não

ANÁLISE DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO MUNICÍPIO DE COQUEIRO BAIXO, RS

Fernanda Ongaratto¹, Eliane Maria Kolchinski², Flávia Muradas Bulhões³

¹ *Bacharela em Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Encantado/RS*

² *Docente do Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Encantado/RS*

³ *Orientadora. Curso de Administração. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs - Unidade Universitária em Encantado/RS. E-mail: flavia-bulhoes@uergs.edu.br*

RESUMO

Palavras-chave: Agricultura familiar. Produção agropecuária. Políticas públicas rurais. Desenvolvimento rural.

1 INTRODUÇÃO

O presente relatório descreve as atividades de estágio realizadas na Secretaria Municipal de Agricultura de Coqueiro Baixo, no Vale do Taquari, RS.

A atividade agropecuária tem importância significativa no desenvolvimento do município sendo que dos 1.528 habitantes (IBGE, 2010), 81,5% da população reside no meio rural. A base da agricultura é familiar, onde os trabalhos são desenvolvidos por todos os membros. Possui cerca de 500 propriedades rurais com tamanho médio de 18 hectares (IBGE, 2019). As principais atividades agropecuárias desenvolvidas por esses produtores são a avicultura, suinocultura e pecuária, tendo esse estágio, o objetivo de realizar o levantamento de dados sobre a sua evolução durante os últimos cinco anos.

A análise dos dados agropecuários do município ao longo dos anos, no período de 2018 até 2022 tem grande importância para saber o quanto o município evoluiu, a quantidade que foi produzida e se as políticas públicas municipais tiveram algum impacto.

Coqueiro Baixo não possui muitos habitantes e a maioria reside no interior como citado anteriormente, sendo essencialmente rural. A base é a cultura italiana vinculada à agricultura e especificamente à produção de animais. Pelo relevo acidentado e montanhoso que não favorece a alta produção agrícola e a presença de empresas integradoras, os produtores têm optado pela avicultura, suinocultura e pecuária, que são as atividades predominantes.

O estágio teve como objetivo geral analisar a produção das atividades de gado leiteiro, aves e suínos dos últimos cinco anos e relacionar com as políticas públicas no município de Coqueiro Baixo e os objetivos específicos foram compilar os dados da produção de gado leiteiro, aves e suínos e avaliar a evolução durante cinco anos e realizar um levantamento das políticas públicas desenvolvidas pelo município e verificar a relação com a evolução da produção agropecuária.

A agricultura familiar tem por características a mão de obra ser da própria família, produção agropecuária em pequenas propriedades e contribuir muito para a produção de alimentos e abastecimento do mercado brasileiro (BIANCHINI et al., 2016).

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) definem agricultura familiar a partir de três características:

“a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva” (INCRA/FAO, 1996: 4).

Segundo o Decreto 9.064 de 31 de maio de 2017 (BRASIL, 2017) art.3, para ser considerado uma propriedade familiar deve ser gerida pela família, ter área de até quatro módulos fiscais, usar pelo menos metade da mão de obra familiar na produção e obter metade da renda familiar com as atividades da propriedade.

A importância da agricultura familiar está muito voltada à segurança alimentar, garantindo alimentos de qualidade à população. Segundo Altafin (2007 p.19),

Uma das funções da agricultura familiar que deve ser valorizada é garantir a segurança alimentar, essa função deve ser observada por duas dimensões. A primeira diz respeito à produção agrícola em si, à capacidade de fornecer volumes de alimentos ao mercado. A outra se refere à capacidade de possibilitar o acesso aos alimentos.

A agricultura familiar está presente diariamente na casa dos brasileiros em cada alimento consumido. Segundo Schneider e Cassol (2013, p.3) “a contribuição da agricultura familiar para produção agropecuária não é pequena, pois 38% do valor da produção e 34% do total das receitas do agro brasileiro advém deste setor.”

Segundo o Ministério da Agricultura e Pecuária (BRASIL, 2019), a agricultura familiar está presente na produção de milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças. O censo agropecuário de 2017 (IBGE, 2019) mostra que 77% dos estabelecimentos agrícolas são de agricultura familiar, com extensão de área de 80,9 milhões de hectares, cerca de 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários.

No Rio Grande do Sul, a produção agropecuária tem grande importância para o mercado interno, além de ser um dos Estados que mais exporta. Com isso, a produção consegue gerar empregos, renda e auxiliar no desenvolvimento regional (COSTA et al., 2015).

“O Valor Adicionado Bruto da Agropecuária brasileira em 2019 foi de 310,7 bilhões de reais. O Rio Grande do Sul contribuiu neste montante com 11,7%, isto é, aproximadamente R\$36,3 bilhões. Os dados do Valor Adicionado Bruto do Rio Grande do Sul mostram que os municípios pequenos têm uma boa participação e sua produção é importante para o Estado. Os municípios gaúchos, com menos de 10 mil habitantes são responsáveis por 47% do VAB Agropecuário do Estado.” (RIO GRANDE DO SUL, 2022).

O Vale do Taquari é caracterizado pela agricultura familiar. Segundo Ahlert (2007), a região possui um PIB de R\$ 3.946.759.280,86 dados de 2001, com o total de 18,36% (R\$ 724.547.084,00) vindo da agropecuária e 46,83% (R\$ 1.848.150.873,00), da indústria com parte significativa de agroindústrias, onde a matéria-prima vem do setor primário.

O Vale do Taquari possui a atividade primária com diversidade de cultura e criações na sua maioria integrada às indústrias de alimentos, onde a matéria-prima vinda

da agropecuária vai até as agroindústrias que processam e assim é destinado o produto ao mercado nacional e até internacional. As principais matérias-primas são o leite e a produção de carne (SCHORRENER, 2014).

Na região há pouco percentual de população residindo no rural, cerca de 26,15% da população e no Estado esse número é ainda menor 16,90%. Mas, no município Coqueiro Baixo, a realidade é diferente, com mais de 80% da população em áreas rurais (IBGE, 2010 apud SCHORRENER, 2014).

2 DESENVOLVIMENTO

O estágio foi realizado na Secretaria de Agricultura da Prefeitura Municipal de Coqueiro Baixo, no Vale do Taquari, RS, no período de 3 de abril a 17 de maio de 2023.

A atividade desenvolvida durante o estágio foi um levantamento dos dados da produção de gado leiteiro, aves e suínos, através dos dados retirados do relatório de notas fiscais do Estado (PPR). Os dados foram compilados em planilhas do Excel e elaborados os gráficos para melhor compreender a situação. Após foi realizada uma análise da evolução entre os anos de 2018 até 2022 para verificar se houve crescimento ou não e se políticas públicas existentes no município podem ter afetado.

2.1 A SECRETARIA DA AGRICULTURA E POLÍTICAS PÚBLICAS AGRÍCOLAS

O município de Coqueiro Baixo está localizado na região alta do Vale do Taquari. Em 16 de abril de 1996 através da lei Estadual no 10.765 foi desmembrado dos municípios vizinhos de Relvado e Nova Bréscia. O seu território apresenta relevo acidentado e montanhoso e clima subtropical úmido. A colonização italiana deixou marcas no município que é conhecido pelo Festival da Canção Italiana, além de seus costumes, falas e alimentação que foram transmitidos de geração para geração.

A Secretaria Municipal de Agricultura de Coqueiro Baixo trabalha diretamente com os agricultores que vão ao local para apresentar talões, tirar notas, o recebimento de incentivos pagos pela prefeitura anualmente e entre outros pedidos. No local trabalham o secretário da agricultura, a representante da EMATER e mais três funcionários.

Atualmente, a prefeitura vem fazendo investimentos na área rural através de incentivos aos produtores com base em leis municipais criadas para este fim.

A Lei nº 898 de 20 de agosto de 2013 criou o Programa de incentivo à saúde animal do rebanho bovino e suíno do município, com a contratação de um médico veterinário para atender o gado leiteiro e a produção de suínos. Tem direito o produtor que possuir talão com inscrição no Município e não esteja com débito na Fazenda Municipal.

A Lei nº 938 de 11 de março de 2014 deu nova redação a uma lei já existente referente ao Programa de Incentivo Financeiro ao Produtor Rural. Tem como parâmetro o valor de venda da produção primária registrado no talão de Produtor, sempre com o movimento do exercício anterior. Nessa lei não é validada a venda entre produtores do município e o valor está definido em uma tabela.

A Lei nº 1016 de 14 de outubro de 2015 autoriza o poder executivo a participar com 50% dos custos dos testes de brucelose e tuberculose realizados no rebanho bovino do município.

A Lei nº 1141 de 26 de junho de 2018 autoriza o Poder Executivo a contratar empresa para coleta e transporte de dejetos de suínos em propriedades agrícolas do município e contribuir com 50% sobre o custo do quilômetro rodado para o transporte de até 5 quilômetros de distância da propriedade do agricultor produtor.

A Lei nº 01203 de 30 de julho de 2019 dá incentivo aos produtores de leite e criadores de gado do município de até 1% sobre o valor que geram do adicional no índice do ICMS. É realizado o levantamento sobre as notas fiscais emitidas do exercício no ano anterior ao do incentivo a ser concedido. Só possui direito as famílias que não usarem maquinários da prefeitura e não possuírem débito com a Fazenda Municipal.

Em 22 de dezembro de 2021 foi aprovada a Lei nº 1332 que criou o Programa de incentivos financeiros ao agricultor/ produtor rural do município, que foi instalar ou ampliar seus galpões sendo pago o valor de R\$22,00 por m². Para conseguir esse incentivo o produtor deve apresentar um projeto que deverá ser aprovado pela Secretaria Municipal da Agricultura; FEPAM, ou do Órgão Municipal de Licenciamento Ambiental e do Escritório Municipal da EMATER-RS Ascar.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos durante o estágio são do PPR disponibilizado pelas empresas para a prefeitura, levando em conta a quantidade de produtores e o que foi produzido ao longo do ano. A forma de registro de informações das empresas difere, no caso das aves e suínos algumas empresas usam a medida em quilos e outras por unidade.

A tabela 1 apresenta os dados da produção leiteira. As empresas Cotrilac, Dom Miro, Tangara, Latvid, LacMax, Goiasminas, Languiru e Lactalis adquirem o leite nos produtores do município. O número de produtores não teve alteração significativa durante os anos, chegando a 113 em 2019 e no último ano 2022, ficando com 102. O valor pago ao litro do leite (valor bruto ÷ litro de leite) aumentou durante os anos, começando com R\$0,87 em 2018, R\$1,02 em 2019, R\$1,15 em 2020, R\$1,61 em 2021 e R\$2,05 em 2022.

Segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea, USP), (GRIGOL, 2023) o leite cru teve altas no início de 2023 em todo o Brasil, comparado ao ano de 2022 subiu 10,8% no valor em reais. O fator que levou a esse aumento é a oferta limitada do produto no campo, o fenômeno La Niña fez o clima prejudicar a produção. Com a diminuição do produto faz com que a disputa das empresas pelos produtores se intensifique e o valor fique em alta. O preço do leite no Rio Grande do Sul continua abaixo da média brasileira em 10 centavos a menos (MALISZEWSKI, 2023).

No gráfico 1 se vê que houve um aumento de litros em 2020 e nos próximos anos foi diminuindo. Um fator que pode ter ocasionado isso foram às estiagens que ocorreram na região já que a produção leiteira depende da quantidade de alimento que as vacas consomem e seus nutrientes. Segundo Côrtes (2023), o Rio Grande do Sul está completando em 2023 o terceiro ano seguido de estiagem. Desde 2020, o estado vem sofrendo com diferentes intensidades de estiagens provocadas pelo La Niña.

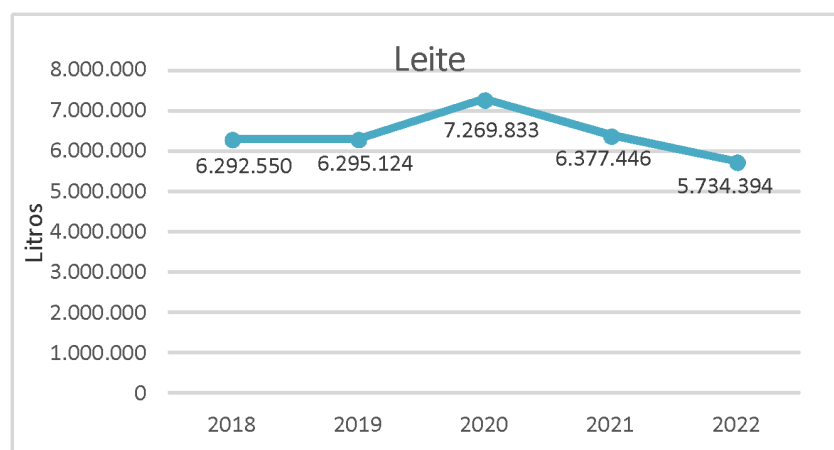
Tabela 1- Produção leiteira no município de Coqueiro Baixo, no período de 2018 a 2022

Ano	Empresas	Produtores	Valor Bruto (R\$)
2018	8	101	5.511.589,54
2019	10	113	6.431.627,47

Ano	Empresas	Produtores	Valor Bruto (R\$)
2020	10	107	8.369.804,76
2021	8	101	10.306.255,84
2022	8	102	11.801.490,54

Fonte: relatório de notas fiscais do Estado (PPR), (2022).

Gráfico 1- Produção de leite no município de Coqueiro Baixo, no período de 2018 a 2022.



Fonte: relatório de notas fiscais do Estado (PPR) (2022).

A tabela 2 mostra os dados da produção de suínos em Coqueiro Baixo, fornecidos através do relatório de notas fiscais do Estado, por essa razão se encontra não somente a quantidade abatida que segundo a ACSURS em 2021 foi de 35.813, mas também o quanto girou de suínos nos produtores entre maternidade, creche, crescimento e terminação. Atualmente, são 3 empresas que possuem integrantes no município, a JBS, a Cosuel e a BRF. A quantidade de produtores aumentou pouco durante os cinco anos, passando de 19 para 21. O aumento maior foi observado na quantidade (Gráfico 2), isso pode ser por alguns produtores que já possuíam instalar mais chiqueiros em suas propriedades ou ampliarem os que possuíam.

Dependendo da fase que o suíno está, a empresa usa uma forma de medição por essa razão tem por kg e por unidade. Nota-se que houve uma diminuição de kg em 2022, mas a quantidade por unidade aumentou, seguindo uma média como os outros anos. Ao observar o Valor Bruto pode-se ver um grande aumento, cerca de 22.608.605 do ano de 2018 ao de 2022.

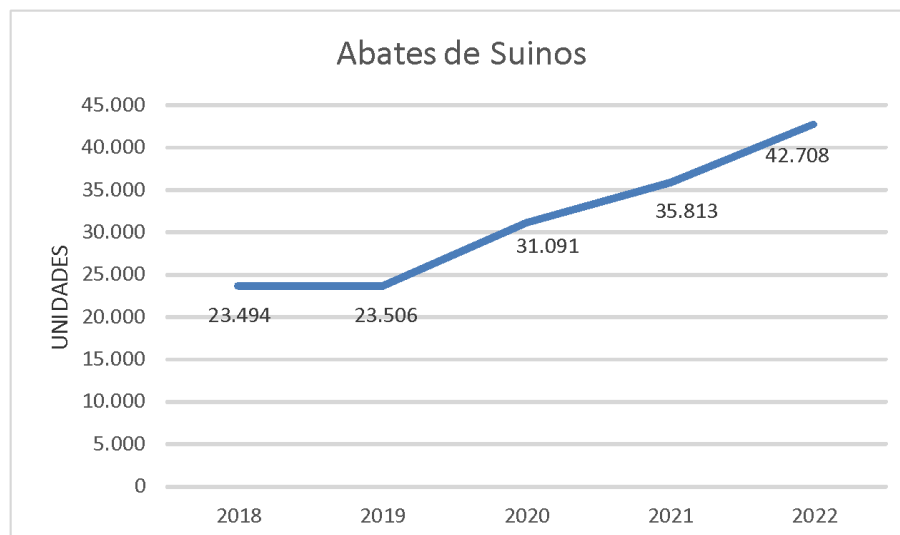
Tabela 2- Produção suína no município de Coqueiro Baixo, no período de 2018 a 2022.

Ano	Empresas	Produtores	Unidade	KG	Valor Bruto (R\$)
2018	5	19	22.034	1.687.071	14.341.439,86
2019	6	19	21.909	1.371.298	14.860.137,65
2020	5	17	19.148	1.902.965	18.698.305,63
2021	6	18	26.887	2.370.242	31.286.876,63
2022	3	21	33.663	1.719.479	36.950.044,10

Fonte: Relatório de notas fiscais do Estado (PPR) (2022).

O gráfico 2 mostra quanto o número de abates de suínos cresceu dentro desses cinco anos, passando de 23.494 para 42.708 (ACSURS, 2023). A ACSURS leva em conta somente o abate, já a tabela 2 mostra a criação em geral no município.

Gráfico 2- Abate de suínos no período de 2018 a 2022 levantados pela ACSURS



Fonte: ACSURS (2023).

A tabela 3 mostra os dados da produção avícola no município de Coqueiro Baixo, onde atualmente possui três empresas com integrados a Carrer, a Brf e a Bom Frango. As formas de medida pelas empresas variam de unidade para kg por essa razão não se consegue identificar o valor pago pelos frangos.

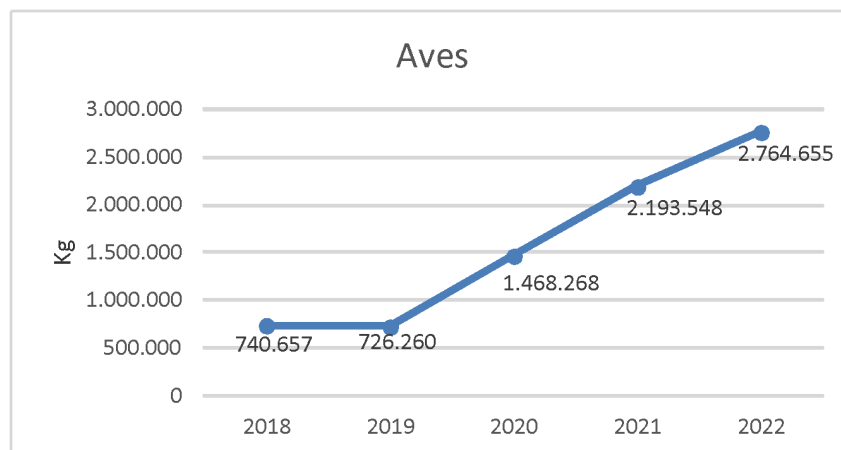
Durante os cinco anos pode-se observar que houve uma diminuição de produtores passando de 69 em 2018 para 61 em 2022. A quantidade produzida por unidade se manteve mesmo com menos produtores, diminuindo somente no ano de 2021, por que muitos investiram na construção de Darks (aviários mais modernos e com capacidade de um maior número de aves). Nota-se que o valor bruto aumentou, mas o que pode ter influenciado é a quantidade de kg que também teve um grande aumento como mostra o gráfico 3.

Tabela 3- Produção avícola no município de Coqueiro Baixo, no período de 2018 a 2022

Ano	Empresas	Produtores	Unidade	Valor Bruto (R\$)
2018	3	69	10.076.751	52.015.720,59
2019	3	66	11.117.989	53.539.512,22
2020	3	64	10.369.739	60.635.518,19
2021	4	60	9.318.900	69.316.205,10
2022	3	61	10.303.680	101.764.156,20

Fonte: relatório de notas fiscais do Estado (PPR), (2022).

Gráfico 3- Produção de leite no município de Coqueiro Baixo, no período de 2018 a 2022.



Fonte: Relatório de notas fiscais do Estado (PPR), (2022).

Houve esse aumento de produção mesmo com a diminuição de produtores, pois através de leis municipais que apoiaram, deram oportunidade e auxílio financeiro para os produtores que investiram e ampliaram suas construções. A Lei nº01332 de 22 de dezembro de 2021 que criou o Programa de incentivos financeiros ao agricultor/produtor rural do município foi muito importante para esse setor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estágio pode-se ter uma visão do trabalho da Secretaria Municipal de Agricultura de Coqueiro Baixo. Com os dados fornecidos no período em que foi realizado o estágio pode-se analisar a produção agropecuária do município em suas diferentes áreas. Na produção de leite houve uma diminuição de quantidade tendo relação com o clima e assim um aumento do preço do produto. Na produção de suínos houve um aumento durante os anos, tendo influência de produtores que aumentaram seus chiqueiros para produzirem mais. E por fim na produção de aves que teve um aumento de produção e de Valor Bruto, muitos produtores investiram em construções maiores e automatizadas, os Darks.

O município possui seis leis que beneficiam seus cidadãos que queiram fazer uso e cumpram com o que for exigido. Essas leis ajudaram muito na produção durante esses cinco anos. Com esses auxílios alguns produtores expandiram suas estruturas para conseguirem acomodar mais cabeças de suínos ou aves, ou galpões para as vacas leiteiras fazendo assim a produção agropecuária do município aumentar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

ALVAREZ, M. E. B. Manual de organização, sistemas e métodos: Abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS - ABIA. Indústria de alimentos contrata durante a pandemia para manter operações. 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/industria-de-alimentos-contrata-durante-pandemia-para-manter-operacoes>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BIAZUS, L. Anna Loide a Revista dos Empreendedores. Revista Anna Loide. Chapecó-SC: ARCUS, n. 211, p. 06-14, 2018.

CASTRO, D. R. O. Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade. 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2145.pdf. Acesso em 02 de maio de 2021.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

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

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KANAANE, R. Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, C. L.; BARRETO, M. T. da S. Políticas e práticas de gestão de pessoas: Um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. Revista Hospitalidade, v. 13, n. 01, 2016. Disponível

em:<https://www.revosp.org/hospitalidade/article/download/597/696>. Acesso em: 10 maio 2021.

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do Operacional ao estratégico. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MEIRA, R. C. As ferramentas para a melhoria da qualidade. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

NASCIMENTO, C. M. D. V. do.; BERNARDIM, M. L. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. Revista Eletrônica Latus Senu – UNICENTRO, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/1450315/AVALIA%C3%87%C3%83O_DE_DESEMPENHO_NOS_BANCOS_P%C3%9ABLICOS. Acesso em: 10 jun. 2021.

PAULA, V. V de.; NOGUEIRA, G. de M. A importância da Gestão de Pessoas para o sucesso da organização, 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 30 out. 2021.

RIBEIRO, A. de L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

SINDICATO DA ALIMENTAÇÃO DE ERECHIM. Entrevista pessoal concedida por um dirigente sindical. Contato pessoal, 2021.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

VIECELI, L. RS tem pelo menos 5,3 mil demissões durante a crise do coronavírus. 2020. Disponível em:<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/04/rs-tem-pelo-menos-53-mil-demissoes-durante-crise-do-coronavirus-ck9aj66sf00sx017nw9ymu-a3p.html> . Acesso em: 21 jun. 2021.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

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

Posfácio

O encerramento deste ebook não representa um ponto final, mas sim a abertura de novos caminhos. *Perspectivas Administrativas: Experiências e Impactos* nasce do desejo de valorizar as trajetórias formativas dos estudantes de Administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, por meio de seus relatos de estágio, consagrados em experiências que revelam o cotidiano da prática administrativa sob múltiplas abordagens e realidades.

Os textos aqui reunidos oferecem não apenas descrições técnicas de atividades, mas reflexões sobre aprendizados, desafios, ética, inovação e adaptação. Em tempos de mudanças sociais, econômicas e ambientais cada vez mais aceleradas, formar administradores sensíveis ao contexto e comprometidos com a transformação positiva das organizações e da sociedade é mais do que uma meta: é uma necessidade.

Esta obra coletiva é, portanto, uma declaração de confiança na potência do ensino público, na integração entre teoria e prática, e no papel das universidades como espaços de construção crítica do conhecimento. Que os relatos aqui presentes inspirem novos estágios, novos estudos e novas práticas profissionais comprometidas com o desenvolvimento humano e sustentável.

Sobre as organizadoras

Daniela Haas Limberger

Possui graduação em Engenharia Química e Medicina Veterinária, é mestre em Engenharia de Processos e desenvolve estudos de doutorado na área de Engenharia, com ênfase em soluções tecnológicas sustentáveis. É especialista em Educação Ambiental, Artes, Tecnologias da Informação, Gestão Pública e Equidade. Coordena projetos com interface interdisciplinar em sustentabilidade, ecodesign, educação ambiental, biotecnologia e tecnologias socioambientais, além da incubação de empreendimentos e revisão de periódicos.

Estéfani Sadmann de Deus

É doutora em Administração pela UFRGS e professora da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). Atua como Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e docente nos cursos de Administração e Gestão Pública. Possui experiência consolidada em gestão pública, políticas públicas, gestão de pessoas e administração pública. É líder de grupo de pesquisa, coordenadora de projetos acadêmicos e extensionistas e atua como avaliadora de periódicos científicos. Desenvolve pesquisas nas áreas de administração pública, organizações, trabalho e gestão de pessoas.



ISBN: 978-65-01-87572-9

CRL



9 786501 875729



uergs

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul