

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO  
LUÍS HENRIQUE DOS SANTOS S. SOUSA  
CÍCERO TADEU TAVARES DUARTE

# PIAUI

# CASES

**CASOS REAIS PARA ANÁLISE E ESTUDO**



Editora:  
KDP

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO  
LUIS HENRIQUE DOS SANTOS SILVA SOUSA  
CÍCERO TADEU TAVARES DUARTE  
Organizadores

# Piauí Cases

## Casos reais para análise e estudo

Teresina - 2019  
KDP

2019 by KDP

**Organização:** Rhubens Ewald Moura Ribeiro, Luis Henrique dos Santos Silva  
Sousa e Cícero Tadeu Tavares Duarte.

**Diagramação e Edição de Arte:** Luis Henrique dos Santos Silva Sousa

**Capa:** Nicole Cristina Miranda Fortes

**Revisão:** os autores.

### **Conselho Editorial**

Aluysio Ricardo Nunes Fonseca

Carlos Alberto de Sousa Ribeiro Filho

Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa

Elizete Alves de Oliveira

Kaíque Barbosa de Moura

Leticia Ibiapina Fortes

Marco Aurélio Medeiros do Nascimento

Maria Luzinete de Moraes Alves

Mariana Monfort Barboza Kosop

Renato Anderson Moura Ribeiro

Renildo De Sousa Maia

Rodrigo Ribeiro Costa Cavalcante

Taiane Ritta Coelho

---

Piauí Cases. / Rhubens Ewald Moura Ribeiro , Luis Henrique dos Santos Silva  
Sousa, Cícero Tadeu Tavares Duarte (Organizadores). 1ª Edição. Teresina:  
Kindle Direct Publishing, 2019.

197 p.

Bibliografia

**ISBN:** 9781705887646

**Selo Editorial:** Independently published.

1. Gestão. 2. Cases. 3. Piauí. 4. Casos de estudo. I. Título.

---

**Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais**

## **ORGANIZADORES**

### **Rhubens Ewald Moura Ribeiro**

Bacharel em Administração (UFPR), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Mestre em Administração (UFPR), Formação de Sargento de Comunicações Militares (EsSA-EB), docente do UNIFSA. Contato: rhubens.ribeiro@gmail.com.

### **Luis Henrique dos Santos Silva Sousa**

Bacharel em Eng. De Produção (UNIFSA), Especialista em Docência do Ensino Superior (UNIFSA), Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPI), docente do UNIFSA. Contato: luishenriquesh@outlook.com.

### **Cícero Tadeu Duarte**

Bacharel em Administração (CEUT), Especialista em Recursos Humanos (UECE), Mestrado em Engenharia de Produção (UNIP), MBA em Gestão Empresarial (FGV). Contato: tadeu@tdca.com.br

**Dedicatória**

*A todo o povo do estado do Piauí.*

## SUMÁRIO

Prefácio _____	12
Como aplicar cases de estudo? _____	14
Conteúdos relacionados _____	16
CASES DE ESTUDO	
ADMINISTRADOR, E AGORA? EFETIVIDADE DA GESTÃO PROFISSIONAL _____	18
AMÉLIA MODAS: PLANEJAMENTO, GESTÃO E OPORTUNIDADES NA PEQUENA EMPRESA _____	33
CASINO QUEBEC: BANDA DE INDIE ROCK EM EXPANSÃO PARA NOVOS MERCADOS _____	42
O DESAFIO DE MIDAS: VISÃO HOLÍSTICA EM UM CALL CENTER _____	55
ECONOMIA CIRCULAR: FLUXO DE RESÍDUOS DE UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA EM TERESINA-PI _____	68
O DESAFIO DE REBECA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS _____	77
INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS LICITATÓRIOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO _____	86
INOVAÇÃO EM MARKETING: PERCEPÇÃO DE VALOR NA ÓTICA DO CLIENTE _____	100
O CASO DA LOCADORA DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL _____	109
LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: PLANEJAMENTO, ROTEIRIZAÇÃO E REDUÇÃO DE CUSTOS _____	118
MAPEAMENTO DE PROCESSOS: OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO EM UM HOSPITAL OFTALMOLÓGICO _____	133

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA DO RAMO OFTALMOLÓGICO HOSPITALAR_____	143
GESTÃO DE FORNECEDORES: MAPEAMENTO E PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) EM COMPRAS_____	161
SABÃO ECOLÓGICO: INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE__	172
CONTRIBUA CONOSCO_____	183
CONSELHO EDITORIAL_____	185
OS AUTORES_____	191



## **Prefácio**

É um grande prazer e consideração que recebi o convite para prefaciar o livro *Piauí Cases: casos reais para análise e estudo*. O debate no campo da teoria e a prática da administração mostra-se muito útil para se identificar possibilidades de avanço da gestão das organizações colaborando assim para a maior eficiência e produtividade das mesmas.

O livro *Piauí Cases: casos reais para análise e estudo* apresenta uma variedade de experiências relativas à gestão. Nota-se no livro esforços para apresentar novas leituras sobre o fenômeno organizacional, explorando diferentes aspectos: gestão estratégica, mapeamento de processos, gestão de resíduos, gestão de indicadores, contratação, marketing, gestão de pessoas, inovação, finanças, sustentabilidade, logística, entre outros temas interessantes para universitários em formação e profissionais.

Variadas também são os lócus e portes de organizações onde se observam os fenômenos organizacionais. É importante observar que o livro registra o conhecimento organizacional relacionado a projetos, processos e empresas de micro, pequeno, médio e grande porte do estado do Piauí, assim como organizações públicas.

Satisfatório também é observar a presença de artigos sobre sustentabilidade, campo esse atual e futuro de atuação do profissional de administração.

*Piauí Cases: casos reais para análise e estudo* pode ser um ponto de partida pioneiro para a observação sistematizada de outras

organizações, gerando ainda mais conhecimento sobre o universo de empresas, organizações públicas e organizações não-governamentais. Os aprendizados melhoram o quadro geral do funcionamento da economia, à medida que se pode esperar maior sustentabilidade econômica das organizações.

Desejo a leitura pormenorizada ou específica dos capítulos e artigos que se apresentam no Piauí Cases, conforme o interesse de cada um pelos temas apresentados. Nota-se que o livro Piauí Cases mostra-se bastante útil para o uso de professores para utilizarem em sala. Que o conhecimento seja disseminado. O formato digital também é oportuno para gerar o compartilhamento desse conhecimento, transmitindo de maneira mais ágil o conhecimento da administração.

*Prof. Julio Francisco Dantas de Rezende*  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.*  
*juliofdrezende@hotmail.com*



# *Como aplicar cases de estudo?*

*Por: Msc Cícero Tadeu Duarte*

Hoje, com a abundância de tecnologias e de metodologias ativas disponíveis para os docentes, precisamos cada vez mais encontrar formas de prender a atenção dos alunos no assunto a ser estudado, fazendo com que o nível de aprendizagem e absorção seja cada vez mais elevado.

Uma das metodologias ativas muito utilizadas são os estudos de casos ou casos de ensino, que na maioria das vezes são “enlatados” e repassados nos livros realidades totalmente distantes da nossa promovendo cada vez mais um afastamento da teoria à prática. O Piauí Cases, tem esse objetivo de juntar em um livro, casos reais, de empresas locais para serem utilizados em sala de aula pelos educadores e facilitadores trazendo uma aproximação da teoria à prática mais palpável para os alunos e profissionais. A solução de casos estimula a interdisciplinaridade e melhora a visão e a capacidade do aluno de solucionar problemas cada vez mais complexos nos dias de hoje.

No UNIFSA – Centro Universitário Santo Agostinho, vários professores já utilizam essa metodologia de ensino aprendizagem com uso dos casos de ensino. Existem várias formas de aplicação, dentre as quais podemos destacar:

- 1) Uso do caso para iniciar um assunto novo na turma, um caso, uma situação problema e as possíveis soluções com o conhecimento prévio dos alunos para encontrar a melhor solução, nesse caso, vira uma espécie de diagnóstico do conhecimento prévio dos alunos sobre determinado assunto;
- 2) Outra forma seria depois de uma aula expositiva, teórica, o professor distribui o caso para ser discutido à luz da teoria abordada no dia. Sempre bom o aluno ter acesso ao assunto a ser estudado antes da aula para no momento da aula apenas tirar as dúvidas surgidas.
- 3) Pode ser usado como atividade complementar, individual ou em grupo, em sala de aula ou em outro ambiente como um laboratório de informática ou sala de inovação.

- 4) Uma sugestão importante para o professor que solicita a leitura do caso com antecedência é no momento da aplicação, ou seja, antes da aplicação fazer um quis com perguntas elementares do caso em questão para garantir que ocorreu a leitura prévia.

Vale ressaltar que, como os casos aqui são reais de empresas locais, após a aplicação do caso, pode-se fazer visitas técnicas para conhecer *in loco* a empresa em questão e perceber as mudanças ocorridas desde a redação do caso até hoje. Lembrando também, que o educador precisa está aberto às possíveis soluções de cada caso, visto que, não há uma resposta certa ou errada, de modo que se deve aproveitar todos os pontos de vista e suas justificativas, trabalhando na construção do conhecimento de modo que haja uma ampliação da capacidade de solucionar problemas.

# Conteúdos Relacionados

*A seguir são listados os cases que compõem esta edição e as indicações de quais disciplinas estes podem ser utilizados.*

Case/Disciplina Sugerida	Introdução à Administração	Empreendedorismo	Gestão de Serviços	Gestão Ambiental	Marketing	Gestão Pública	Logística	Análise e Modelagem de Processos	Organização, Sistemas e Métodos	Gestão de Pessoas	Planejamento Estratégico	Tópicos de Inovação
ADMINISTRADOR, E AGORA? EFETIVIDADE DA GESTÃO PROFISSIONAL	x	x										
AMÉLIA MODAS: PLANEJAMENTO, GESTÃO E OPORTUNIDADES NA PEQUENA EMPRESA	x	x							x			
CASINO QUEBEC: BANDA DE INDIE ROCK EM EXPANSÃO PARA NOVOS MERCADOS	x	x	x									
O DESAFIO DE MIDAS: VISÃO HOLÍSTICA EM UM CALL CENTER	x	x	x									
ECONOMIA CIRCULAR: FLUXO DE RESÍDUOS DE UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA EM TERESINA-PI				x			x					x
INOVAÇÃO EM MARKETING: PERCEPÇÃO DE VALOR NA ÓTICA DO CLIENTE			x		x							x
INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS LICITATÓRIOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO						x		x				
O CASO DA LOCADORA DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL		x						x	x			
LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: PLANEJAMENTO, ROTEIRIZAÇÃO E REDUÇÃO DE CUSTOS							x					
MAPEAMENTO DE PROCESSOS: OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO EM UM HOSPITAL OFTALMOLÓGICO			x					x	x			
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA DO RAMO OFTALMOLÓGICO HOSPITALAR	x		x							x		
GESTÃO DE FORNECEDORES: MAPEAMENTO E PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) EM COMPRAS			x					x	x			
O DESAFIO DE REBECA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS										x	x	
SABÃO ECOLÓGICO: INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE				x								x

# ***CASES DE ESTUDO***

# ***ADMINISTRADOR, E AGORA? EFETIVIDADE DA GESTÃO PROFISSIONAL***

***Carla Lorhena Pereira Moura Melo***  
*carlalorhena@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

O administrador pode ser o agente transformador em uma empresa, ele é capaz de viabilizar o que os empresários sonham e identificar qual o melhor caminho a ser seguido. Para que os riscos sejam estudados e planejados, a presença dele é de fundamental importância. Esse profissional que era visto como um gasto passou a ser um investimento, que em curto, médio e longo prazo, pode trazer um grande resultado para organização, a empresa precisa estar disposta a aceitar e ajudar nas mudanças, pois a conexão entre o administrador e os empresários deverá ser preservada mantendo a essência da empresa.

**Palavras-chave:** Administrador. Empresa familiar. Pequena empresa. Planejamento. Técnicas administrativas.

## **Introdução**

O tema abordado causa grande desconforto entre as empresas de diversas áreas, pois é de extremamente importância quando se fala de permanecer no mercado, aproximadamente 90% dos empreendimentos no Brasil são empresas familiares, muitos possuindo grandes nomes no mercado, mesmo representando 65% do PIB brasileiro e gerando 75% da força de trabalho, as empresas familiares enfrentam grandes conflitos que

podem ocasionar seu fechamento precoce, se destacando pela rapidez da abertura e ao mesmo tempo de fechamento (COSTA; LUZ, 2003).

A micro e pequena empresa familiar pode crescer, estagnar ou fechar suas portas, o caminho depende muitas vezes da escolha do fundador e da administração da empresa, algumas das principais fraquezas na administração familiar são; os conflitos familiares ocasionados muitas vezes na frente dos funcionários, a falta de responsabilidade na destinação dos lucros, não existindo distinção entre pessoa física e jurídica, a falta de conhecimento e organização na gestão financeira e de seus funcionários (DONNELLEY, 1967).

O administrador profissional tem um papel fundamental nas organizações, ele é o agente transformador capaz de mudar a empresa utilizando técnicas para melhoria de resultados, tais técnicas consistem em criação de missão, visão, valores, hierarquização, setorização, implementação dos princípios contábeis, gestão financeira, ações de clima, criação de fluxogramas entre outras funções capazes de levar a empresa ao objetivo desejado (G. RHINOW et al., 2004).

A empresa trabalhada nesse case passava pelos diversos problemas apresentados nessa abordagem, seu segmento é o de prestação de serviços e vendas de produtos automotivos no estado do Piauí, localizada na capital do estado, com dez anos de existência, a empresa estava estagnada no mercado, sem uma identidade, sem perspectiva de crescimento, sem motivação dos funcionários, era preciso aplicar técnicas para organizar os itens citados sem alterar o propósito da empresa, buscando o resultado esperado pelos fundadores da organização.

### **Planejamento, Gestão e Controle na Pequena Empresa Familiar**

Até a década de 50 as empresas familiares possuíam total domínio no Brasil, a partir desse período elas começam a dividir espaço com organizações multinacionais perdendo aos poucos o seu monopólio, para ser caracterizada como familiar precisa possuir três situações; a empresa constituída por uma família com a maior parte ou a total do capital, a família gerenciando a empresa, ou a família é a responsável por



administrar a empresa, é dessa forma que a cultura familiar penetra nas empresas formadas e gerenciadas por famílias, os interesses de conflitos são facilmente identificados, pois existe uma inconsistência quando o assunto é patrimônio (GONÇALVES, 2000).

A família pode ser encontrada em diversas sociedades do mundo, é nesse âmbito social que ela contribui para a cultura organizacional da empresa, e muitas vezes para formação dos seus colaboradores, elas são responsáveis por grande parte da economia brasileira, o uso do lado pessoal ao invés do profissional está muito presente na atividade familiar, a forma de como escolher os colaboradores, a mente fechada para as mudanças, o autoritarismo, a falta da tecnologia em estabelecimentos, são alguns dos problemas enfrentados em uma empresa familiar (LESCURA; BRITO; BORGES, 2012).

Os princípios contábeis são instrumentos que norteiam o contador e o administrador, um dos princípios fundamentais na administração de empresas é o da Entidade, ele afirma a necessidade de diferenciação do patrimônio particular do patrimônio da empresa, para que haja um controle real dos patrimônios é necessária a aplicabilidade destes princípios, porém eles são fortemente negligenciado pelas pequenas empresas onde predomina a falta de responsabilidade com os lucros, onde muitas vezes os sócios ou a família injeta capital próprio sem realizar a devida contabilização, impossibilitando uma contagem do patrimônio real da empresa (RODRIGUES, 2018).

A administração pode ser capaz de levar a organização ao topo e manter a evolução alcançada, é preciso entender quão importante é o papel do administrador em uma empresa, muitas vezes ela não é executada em empresas mais básicas, mesmo sendo um agente transformador, o administrador utiliza a força de trabalho com diferentes habilidades e conhecimentos para obtenção de meta comum. É capaz de mudar não somente os processos de uma empresa, mas as pessoas que nela estão inseridas, afinal elas fazem a total diferença em qualquer empresa e em qualquer área (DRUCKER, 2001).

## Aplicação e Análise

### Planejamento e Organização

A empresa estudada nesse case foi fundada a cerca de 10 anos, era oriunda de uma antiga sociedade empresarial, onde sem identidade própria continuavam com as cores da marca eram preto e vermelho, o que remetia as cores da antiga empresa que não foi frutífera, e mesmo com a troca do local de funcionamento os clientes acreditavam que a Rodão Autocentro empresa citada nesse case fazia parte de outro grupo já existente no mercado piauiense, não existia missão, visão ou valores, não existia organograma, ou fluxogramas de suas atividades, acarretando os diversos problemas conhecidos pela má gestão tais como; atrasos em serviços considerados corriqueiros, a presença de conflito de interesses entre mãe e filho fundadores da empresa era constante.

A primeira medida apresentada pelo administrador foi criar a visão, missão e valores, e explica-los para os colaboradores, afinal, a empresa precisava entender a razão da sua existência, e qual o seu objetivo, próximo passo foi propor a distinção das cores para que não remetesse a antiga empresa e novas cores foram criadas, uma o azul e vermelho passam a ser o referencial da empresa (a antiga logo era predominantemente cinza).

**Figura 1** – Logomarca da empresa 2017 x 2018



**Fonte:** Autoria própria (2019)

A figura 2 apresenta os quadros com a missão, visão e valores da empresa e revela sua exposição em local de fácil acesso para que todos os empregados da empresa tenham acesso e possam assimilar tais informações.

**Figura 2** – Quadro com missão, visão, valores



**Fonte:** Autoria própria (2019)

O organograma foi criado e apresentado, para reduzir um grande problema que era a centralização das atividades da empresa com os

proprietários, antes todos os problemas eram resolvidos diretamente com os fundadores, após essa medida, os empresários ganharam liberdade para focar no estratégico, o fluxograma foi outra medida criada e adotada, as funções eram confundidas e etapas puladas, além de falta de controle para identificar os serviços entrantes, com o controle dos processos houve um aumento na qualidade e rapidez do serviço reduzindo inclusive transtornos para o cliente final.

### **Motivação dos funcionários**

A equipe não possuía um plano de carreira, não possuía visão de crescimento, e não estava acostumada com reuniões, nessa etapa a primeira medida foi conhecer a personalidade e o objetivo de cada colaborador, qual o maior problema enfrentado na organização, e que medida poderia ser executada, utilizando uma conversa individual e um brainstorming.

Um dos maiores problemas relatados em todas as reuniões foi a falta de valorização do proprietário para serviços realizados por esses colaboradores, principalmente na mão de obra, por ser atividades comissionadas, qualquer redução ou não cobrança os mesmos não ganhavam, o que acontecia com frequência, outro ponto foi a falta de comunicação, eles deixavam de executar algum serviço, pois não eram avisados da necessidade e não tinham pró-atividade para resolver. Foram realizadas reuniões para alinhamento e exposição de resultados alcançados, conforme figura 3.

**Figura 3** – Primeira reunião de resultados do time



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Após essa análise, metas geral, por segmento e individual foram implementadas, foram criadas campanhas que os motivassem a buscar os resultados esperados, tais como folgas, vale presentes e o tão sonhado quadro de funcionário do mês, apresentações de resultados mensais se tornaram rotina na empresa, assim como treinamentos, e principalmente *check list* exame realizado no veículo e enviado para o cliente com o diagnostico completo realizado pelos técnicos, com as alterações citadas e em apenas dois meses o faturamento em serviços havia aumentado 42%, iniciando um novo foco na empresa. O reconhecimento virou rotina na organização, como pode ser visto na figura 4.

**Figura 4** – Primeiro resultado e premiação de funcionário do mês



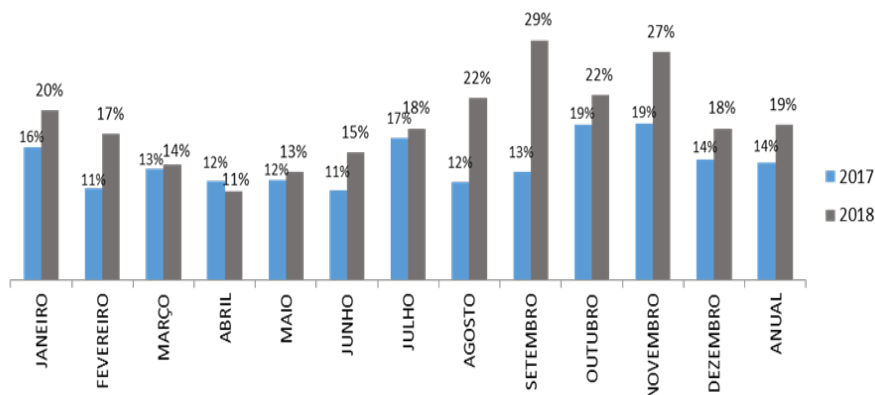
**Fonte:** Autoria própria (2019)

## **Faturamento**

A primeira etapa do processo foi identificar quais as despesas fixas e variáveis, quais os custos que a empresa possuía, uma falta de controle no caixa era um dos graves problemas da empresa, não existia o princípio da identidade, foi preciso criar controles e reduzir custos, iniciando pela criação de um pró-labore mensal para os proprietários, parcelamento de algumas dividas da empresa que a mesma conseguisse arcar, tais como cheque especial, e impostos em atraso, era preciso criar uma cultura organizacional, com essas medidas foi possível obter uma redução de gastos em 10% na empresa.

A empresa possuía uma gama de produtos e serviços a serem ofertados, não existia um direcionamento, a venda de pneus e rodas representava cerca de 80% do faturamento da empresa, após análise os produtos e serviços foram divididos em nichos para facilitar o acompanhamento e identificar o foco a ser trabalhado que gerasse maior lucro, metas foram impostas e compartilhadas com os colaboradores da empresa, foi identificado que pelo baixo custo serviço seria o nicho que geraria maior lucratividade para a empresa, e com algumas ações voltadas para os colaboradores como citado no tópico anterior foi possível aumentar o faturamento da empresa e por segmento, evoluindo 73% em relação ao ano anterior, aumentando o lucro final.

**Gráfico 1** – Faturamento em serviços 2017 x 2018



**Fonte:** Autoria própria (2019)

## Estrutura e Marketing

A estrutura predial era a última preocupação dos proprietários, para mostrar aos proprietários a importância de valorizar o ambiente de trabalho foi realizado uma pesquisa de satisfação, de maneira gratuita com sete questões e enviada aos clientes que realizaram algum serviço ou

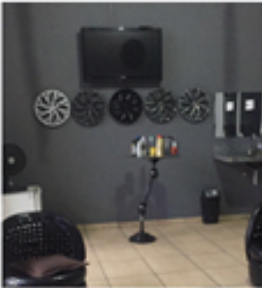
compra na empresa, o período da pesquisa foi de Outubro a Novembro de 2017.

Após o resultado apresentado, os proprietários sentiram a forte necessidade de mudança, cerca de 36% dos clientes acreditavam que a estrutura precisava melhorar, e tomaram a decisão de fazer a primeira reforma, porém sem nenhuma intervenção ou auxílio do administrador, a mudança aconteceu de maneira rápida mas improvisada, como era de costume na empresa, em três meses a Rodão já estava com um espaço melhor para receber os seus clientes e realizar seus serviços, era o começo de um novo formato de empresa, como é possível ver na figura 5.



**Figura 5 – Sala de espera**

**ANTES**



**DEPOIS**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Em 2018 para 2019 com busca constante para se diferenciar no mercado foi identificado que era a hora de uma nova mudança, com o negocio mais profissionalizado, era o momento de externar o propósito da empresa, nascendo um novo conceito de autocentro em Teresina, com uma nova estrutura desta vez planejada, os recursos financiados por auxílio ao empregador com carências e taxas baixas, a empresa passou pela sua segunda obra, dessa vez com plano de ação, treinamento de funcionários

e fluxogramas mapeados, a empresa já estava com cara e conceito de empresa única no mercado piauiense, a voz do administrador já tinha o poder necessário para ser ouvida, e em meio a essa reestruturação foi realizado uma nova pesquisa de satisfação onde cerca de 100% dos participantes informaram que a estrutura estava ótima ou excelente.

O *upcycling* surge na Rodão como uma maneira de ajudar ao próximo e ao meio ambiente, utilizando a decoração de pneus, energia sustentável e pintura eletrostática que não agride o meio ambiente de uma forma que cause uma experiência única no cliente, a estrutura da empresa foi criada pelos funcionários e artesão local valorizando o que poderia ir para o lixo, um projeto social nasce em meio a essas transformações, uma gama de serviços são ofertados pela empresa, e o cliente recebe um atendimento diferenciado, na pré e principalmente no pós venda. A figura 6 externaliza e trona de amplo conhecimento público a nova proposta da empresa reestruturada.

**Figura 6** – Nova Fachada 2019



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Quando o assunto é marketing a empresa enraíza sua identidade e o proprietário Gilvan Alves começa a ser o garoto propaganda da marca, as redes sociais foram o começo para essa transformação, com forte interação com os clientes a empresa fornece dicas, realiza quiz, campanhas e conseguiu interagir com os clientes e conquistar novos, o número de seguidores aumentou em 1000% no último ano, adquirindo referência no serviço de manutenção de rodas, o marketing da empresa está alavancando e fortalecendo a marca no mercado de serviços automotivos, o resultado

dessa transformação são palestras no âmbito local e nacional, programas de tvs e o principal clientes apaixonados pela marca Rodão. A figura 7 apresenta uma das ações.

**Figura 7** – Experiência “Instagramável” para o cliente



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Outras ações foram planejadas e começaram a ser desenvolvidas para potencializar a marca e desenvolver a nova identidade da organização. Ações tanto de responsabilidade e sustentabilidade quanto de publicidade e marketing institucional, conforme apresentado na figura 8.

**Figura 8** – Palestras em colégios tema sustentabilidade



**Fonte:** Autoria própria (2019)

As ações que foram planejadas, organizadas e executadas começaram a gerar resultados positivos para a empresa em forma de novos clientes, aumento do ticket médio de compra, indicações, melhoria do clima organizacional, entre outros. Um feedback positivo foi percebido na medida em que a empresa começou a receber mídia espontânea e convites para participação em programas de TV, conforme figura 9.

**Figura 9** – Programas de TV



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Questionamentos e Aprofundamento 

- 1- O administrador pode ser capaz de mudar uma empresa com simples técnicas administrativas?**
- 2- Quais os maiores problemas identificados em uma empresa pequena familiar?**
- 3- Todas as pessoas podem abrir uma empresa? qual a importância de ter um administrador nessa empresa?**
- 4- Quais as ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar no planejamento estratégico da empresa?**

**5- No que diz respeito ao marketing da empresa, quais ações podem ser realizados para auxiliar o administrador na divulgação da empresa ?**

## **Referências**

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**: O caso do grupo Pão de Açúcar, Unopar, Tuiuti - Paraná. 2003.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**, Chicago, Jul./Ago. 1964.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**. São Paulo, v.7, n.1, p.7-12, Jan./Mar. 2000.

RHINOW, G. At.all. **Formação do Administrador de empresas socialmente responsável**: Uma proposta de mudança organizacional. VII SEMAD. 2011.

LESCURA, C. et al. Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 6, pp. 98-117, Jan./Fev.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Petter Drucker**: Administração. Editor Nobel, 2001

GERBER, E. M. The E-Myth reviseted **O Mito do Empreendedor**. 1995, Estados Unidos da America.

RODRIGUES, A. T. **Normas Brasileiras de contabilidade**: Porto Alegre, Editor: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2018.

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

# ***AMÉLIA MODAS: PLANEJAMENTO, GESTÃO E OPORTUNIDADES NA PEQUENA EMPRESA***

***Josimar Santos de Sousa Junior***  
*josimarmarheiros23@gmail.com*

***Elaine Rodrigues da Mota***  
*elainerodrigues.adm@outlook.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

Trata-se do caso de uma empresa de pequeno porte que atua no ramo da venda de confecções femininas, em que se buscam as respostas para a falência desta empresa. O caso apresenta informações sobre o histórico da empresa, seus fornecedores, principais clientes, o perfil da proprietária, caixa e estoque. A empresa Amélia Modas surgiu da ideia da empreendedora Amélia de Jesus Gomes, em colocar suas roupas, que antes eram vendidas de forma autônoma como “sacoleira”, em uma loja física, na cidade de Teresina-PI. A empresa estava situada em um bairro na zona sul da cidade, onde não existiam muitas lojas do segmento de confecções na região neste período. Trata-se de uma loja que vendia roupas amplamente direcionadas para o público feminino adulto. Fazendo uso de empréstimo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas



Empresas (SEBRAE), a microempresária Amélia finalmente conseguiu formalizar sua loja física e realizar a sua abertura.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Falência. Gestão. Pequena empresa. Planejamento.

## **Introdução**

Diversos empreendimentos no Brasil iniciam pela necessidade do empreendedor de ter uma renda extra ou por falta de oportunidades no mercado de trabalho. E, devido à falta de conhecimento de como se gerir um negócio, muitas empresas acabam falindo prematuramente. Negócios que muitas vezes demonstram-se lucrativos a princípio, mas que à medida que vão se desenvolvendo geram despesas e prejuízos não previstos, até mesmo porque a maior parte desses negócios se iniciam sem planejamento estratégico.

Amélia, assim como muitas empreendedoras, iniciou seu negócio pela necessidade de gerar uma renda extra à sua família. Formada em Pedagogia com especialização em Psicopedagogia Clínica, vendia roupas de forma autônoma como “sacoleira” e decidiu transformar seu negócio em algo concreto/formal abrindo uma loja física na zona sul da cidade. Entretanto, mesmo com a loja aberta ela dividia seu tempo com o emprego de meio período em uma escola.

O sonho se transformou em um pesadelo quando Amélia passou a atrasar pagamentos com seus fornecedores. Por vender muito de forma parcelada própria da loja, sem nenhum documento que formalizasse a venda, muitos clientes ficavam inadimplentes. Este caso tem por objetivo identificar as possíveis causas da falência de micro e pequenas empresas. O caso também objetiva proporcionar as devidas soluções para resolver os problemas relacionados à falência de tais empresas que representam tamanha importância para a economia do país.

## **Planejamento e Gestão na Pequena Empresa**

Devido à falta de emprego, ou mesmo para aumentar a renda familiar, muitos brasileiros têm buscado ter seu próprio negócio. Porém na maioria das vezes essas empresas são montadas sem que seja feito um planejamento estratégico, o que acaba gerando um falecimento precoce. Os proprietários geralmente não possuem qualificação adequada e não sabem como reagir conforme os problemas vão surgindo. Apesar de enfrentarem diversos problemas para se manterem, é crescente o número desse tipo de empresa (NUNES *et al.*, 2013).

Assim como as pequenas empresas possuem grandes taxas de natalidade, também possuem grande taxa de mortalidade, isso acontece não só no Brasil, mas em todo o mundo. E um dos grandes desafios é levantar as principais razões de sucessos e insucessos das pequenas empresas. Relacionados a fatores financeiros a principal causa de falecimento está relacionada à falta de capital de giro da empresa que acaba fazendo com que as despesas superem as receitas (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO; TERENCE, 2016).

As pequenas empresas geralmente são familiares, formadas por pais, filhos, sobrinhos, tios, fazendo com que muitas decisões da empresa sejam tomadas de forma subjetiva, levando em consideração o interesse da família e não o que é melhor para a empresa. As receitas da empresa costumam ser utilizadas para pagamento de gastos pessoais, não há separação das receitas e despesas pessoais das receitas e despesas da empresa, o que pode gerar grandes prejuízos e até mesmo sua falência (ROCHA, 2000).

Os proprietários geralmente atribuem os problemas da empresa a fatores externos, como governo, crises financeiras e econômicas, sem observar que muitas vezes o problema pode estar dentro da empresa, que não está sabendo como administrar seus recursos de forma que os otimizem. Como as empresas são criadas com o objetivo de ter um negócio rentável rapidamente, ao primeiro sinal de desequilíbrio optam por encerrar suas atividades. Mas assim como para muitos a “crise” é sinônimo

de problemas, para outros é sinônimo de oportunidades, cabendo aos gestores saber a melhor forma de agir diante de cada situação.

Destaca-se a importância para essas empresas de investir em inovação e estratégias. Para isso, os empreendedores e pequenas empresas precisam fazer parcerias com grandes empresas com o objetivo de atender melhor as necessidades do público de menor renda, que denominam de “base da pirâmide”. Esse público representa a maior parcela da população e tem grande potencial para consumo, para isso é necessário maior engajamento para saber como atendê-los. Como as pequenas lidam diretamente com esse público, possuem maior conhecimento das suas necessidades, cabendo as grandes empresas dar suporte às pequenas com orientações técnicas e planejadas (RIBEIRO; SEGATTO; COELHO, 2013).

As pequenas empresas possuem grande dificuldade em se organizarem administrativamente, fazendo com que na maioria das vezes não se saiba se estão em déficit ou superávit. Desta forma o planejamento estratégico torna-se indispensável para a empresa, pois ele a norteará no alcance de seus objetivos. Deve-se buscar além de sua elaboração, colocar em prática e principalmente a avaliação para verificar se tudo ocorreu conforme planejado e se há necessidades de ajustes. São várias as ferramentas que podem ser utilizadas em sua construção como, por exemplo, a Matriz BCG, *Balanced Scorecard*, Matriz *SWOT*, cinco forças de Porter, entre outras (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2008).

Por meio da construção de um planejamento estratégico a empresa poderá definir as melhores estratégias a serem utilizadas, pois serão baseadas nos pontos fortes e fracos, permitindo que assim sejam melhores utilizadas nos recursos disponíveis. Com o mercado cada vez mais exigente, para que a empresa possa se manter competitiva deve planejar bem suas estratégias, não se limitando apenas às estratégias estabelecidas por Porter, mas buscando conhecer e mesclar com estratégias novas até que se encontre a mais adequada (ROYER, 2010).

## **Aplicação e Análise**

A “dona” Amélia, como era conhecida na região onde estava localizada a loja, é uma profissional formada em Pedagogia e especializada em Psicopedagogia Clínica. Durante quinze anos, foi professora de uma escola de seu bairro no período da manhã. O desejo de empreender surgiu a partir da necessidade de uma segunda renda, pois Amélia morava apenas com seus dois filhos e sentia a necessidade do crescimento da renda familiar. Amélia juntou a necessidade com o seu maior sonho: ser vendedora de roupas, abrir uma loja física e se tornar uma grande empresária de sua cidade. Amélia não possuía nenhum conhecimento administrativo e baseava-se apenas em seus conhecimentos adquiridos quando vendia roupas como “sacoleira”.

Pensando nisso, Amélia buscou informações e pediu ajuda ao SEBRAE. A instituição não só realizou o empréstimo para a construção da loja e compra das roupas para revenda, como se aliou com uma emissora local de TV para divulgar a loja em um quadro de televisão que discutia a respeito de microempreendedores individuais.

A empresa estava localizada em um bairro na zona sul da cidade de Teresina. O layout da loja era dividido entre os espaços onde ficavam as roupas, o provador, e o espaço reservado para o caixa da empresa. Tratava-se de uma loja relativamente pequena que abrangia o público adulto feminino daquela região. A loja normalmente abria às oito da manhã e fechava às cinco horas da tarde. Muita das vezes, a loja permanecia fechada no período da manhã, pois Amélia ainda trabalhava na escola pela manhã e os seus filhos, que ajudavam algumas vezes na loja, não podiam ficar sempre, pois estudavam e trabalhavam em outros empregos.

Os principais clientes da loja eram geralmente o público adulto feminino, pois a maior parte das roupas que eram comercializadas era voltada para esse público. Esses clientes eram atraídos pelo marketing direto e muitas vezes a forma de pagamento utilizada por eles era o parcelamento. A loja disponibilizava a possibilidade de pagamento através

do cartão de crédito, mas, na maioria das vezes, a forma de pagamento era o parcelamento feito através de acordo de mão, ou seja, os clientes compravam as roupas da loja, sem qualquer garantia de pagamento para organização. Por conta disso, na maioria dos casos, os clientes atrasavam o pagamento ou simplesmente não pagavam, dificultando o fluxo de caixa e o pagamento da loja para com os fornecedores.

Os principais fornecedores da loja eram produções locais, que forneciam as roupas para a loja de Amélia a preço de custo. Porém, Amélia possuía dificuldades na formação dos preços de seus produtos. Existiam peças de roupas na loja que devido a má formação de seu preço, não saiam do estoque, já outras, saiam rapidamente, contudo não davam o devido retorno financeiro para a loja, também devido a má formação de preços. Por conta dos atrasos nas duplicatas a receber, Amélia na maioria das vezes não possuía liquidez para pagar os fornecedores e renovar o seu estoque, ficando com um baixo número de peças de roupas em partes do mês.

Os principais produtos da loja eram as roupas femininas adultas. Essas peças de roupas eram compostas por vestidos, calças jeans, shorts, blusas, lingerie, macacões, dentre outros. Na organização do layout, as peças ficavam misturadas. Devido à falta de espaço interno na loja, as roupas de estoque ficavam armazenadas em balcões próximos ao caixa, frequentemente misturadas com peças de reposição da loja. Apesar de o funcionamento ser um dos sonhos da Amélia, na maioria dos casos a mesma não ficava na loja, deixando um de seus filhos ou vizinhos para cuidar da loja. Segundo a microempreendedora, alegava que possuía problemas pessoais a serem resolvidos, e não dava total prioridade para sua loja.

Após um ano de funcionamento, a loja Amélia Modas chega ao seu declínio e fechamento. O estopim para o encerramento de suas atividades foi a venda indiscriminada de produtos da loja para uma cliente que totalizaram valores aproximados a mil reais, onde houve a inadimplência total e Amélia por sua vez não conseguiu mais realizar os seus pagamentos para com os fornecedores e se viu obrigada a fechar seu

estabelecimento. Após análise da situação, Amélia optou por buscar treinamento e capacitação gerencial e empresarial, pois desejava novamente empreender no ramo da moda. Para isso, ela precisa responder os seguintes questionamentos: Quais foram as causas da falência de sua antiga loja? Quais práticas administrativas devem ser adotadas para evitar que micro e pequenas empresas do ramo de moda quebrem? Qual caminho trilhar para alcançar o sucesso organizacional?

Questionamentos e Aprofundamento 

- 1- Quais são as possíveis causas para a falência da empresa Amélia modas?**
- 2- Quais ferramentas administrativas Amélia poderia utilizar para resolver os problemas de sua empresa?**
- 3- Como resolver o problema com os fornecedores?**
- 4- Quais alternativas Amélia poderia utilizar para evitar a falência de sua empresa?**

## Referências

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO, E. F.; TERENCE, A. C. F. Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: fatores relevantes de operações, finanças e marketing no varejo de vestuário. **Anais do 9º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas [EGEPE]**, p. 1-16, 2016.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9ed. Minas Gerais: Falconi, 2013.

CARMO, L. J. O.; KENDLER, V.; MURTA, R. S. O Desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 119-133, 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F. A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 2, 2008.

LA ROVERE, R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 34, p. 137-154, 2001.

NUNES, J. A. et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 12ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32, ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RIBEIRO, R. E. M.; SEGATTO, A. P.; COELHO, T. R. Inovação social e estratégias para a base da pirâmide: mercado potencial para

empreendedores e pequenos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 55-72, 2013.

ROCHA, A. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, J. L. K; SANTOS, O. F. Planejamento Estratégico Situacional e suas Contribuições: Um Novo Paradigma Para a Gestão de Micro e Pequenas Empresas. **Economia & Gestão**, v. 16, n. 44, p. 109-141, 2016.

RODRIGUES, T. K. A.; BOAS, A. A. V.. **Ferramentas de gestão nas microempresas brasileiras**. Jundiaí (SP): Paco Editorial, 2013.

ROYER, R. As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 1-14, 2010.



# ***CASINO QUEBEC: BANDA DE INDIE ROCK EM EXPANSÃO PARA NOVOS MERCADOS***

***Napoleão Mendes Batista Silva***  
*napoleao\_silva@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

O texto aqui apresentado é resultado da pesquisa empreendida no ano de 2018 em uma banda do segmento *Indie Rock* do município de Caxias - MA. O grupo musical procurou cooptar sua base de fãs com a construção de um cenário local para o público cativo do segmento *Rock and Roll*, ao mesmo tempo em que procurava se reestruturar administrativamente. Com a contratação, no cargo de produtor, de um Engenheiro de Produção, com a finalidade de auxiliar seu gerenciamento, a pesquisa demonstra como as atribuições inferidas ao profissional mencionado e o uso das ferramentas *Análise SWOT* e *Brainstorming* foram úteis para realizar diagnósticos empresariais, despertar a criatividade, avaliar, orientar e solucionar problemas, apresentando, assim, um novo nicho de atuação para o profissional com habilitação em Engenharia de Produção.

**Palavras-chave:** Atribuições. Banda de *Indie Rock*. Engenheiro de Produção. Gerenciamento. SWOT.

## Introdução

O profissional habilitado em Engenharia de Produção, ao se graduar, carrega em seu arcabouço um conjunto de conhecimentos, métodos e ferramentas que o permitirão entender processos produtivos e executar melhorias nos mesmos. Isso significa que o Engenheiro de Produção será, por formação, preparado para utilizar, de forma equilibrada, máquinas, equipamentos, estrutura física, insumos, matéria prima, recursos financeiros e recursos humanos, com o intento de economizá-los, ao mesmo tempo que maximiza a capacidade produtiva, que tem como resultado um serviço ou produto.

Como atuante no gerenciamento de bandas, o Engenheiro de Produção, munido do seu arcabouço técnico de formação, assumirá o cargo de empresário artístico e deverá, com isso, avaliar o mercado e posicionar seus contratantes no segmento da Indústria da Música. Com isto em mente, esse profissional deverá estudar oportunidades que possibilitem uma melhor repercussão para os produtos, bens e serviços vinculados à imagem da banda que está sob sua responsabilidade. Para a pesquisa aqui realizada, foi utilizada como objeto de estudo uma banda de *Rock and Roll* autoral, mais precisamente do segmento *Indie* (independente). Para preservar a integridade do grupo musical, alguns dados foram alterados, embora seu nome de fantasia tenha sido mantido.

Dito isto, aqui é apresentado o resultado da pesquisa empreendida no ano de 2018, em uma banda do segmento *Indie Rock* do município de Caxias - MA que, ao tentar construir sua base de fãs, empreendeu o projeto de criar um cenário musical local, no referido município, para o público cativo do segmento *Rock and Roll*. A banda obteve relativo sucesso, mas percebeu uma estagnação disfarçada com o passar de seus eventos e isso gerou a necessidade de abranger seus horizontes e procurar por novos mercados (cidades e estados circunvizinhos) para, assim, reconstruir sua base de fãs e obter maior visibilidade.

A banda escolhida como objeto de estudo foi a CasinoQuebec, fundada em 2013 e teve o lançamento ocorrido em 2014. Formada

inicialmente por cinco (5) membros, hoje, possui como integrantes musicais quatro (4) profissionais que exercem as funções de: vocalista e 1ª guitarrista, 2ª guitarrista, baixista e baterista. A função destes é: ensaiar e executar o repertório escolhido sob a coordenação do Diretor Musical, cuidar do manuseio e manutenção dos equipamentos e se reportarem à Direção Artística e Musical. Além dos músicos, a banda possui ainda dois (2) produtores que agem na área estratégica e executiva. Sendo assim, a banda possui um total de seis (6) colaboradores.

O campo de atuação da banda Casino Quebec tem sido o município de Caxias, localizado no Estado do Maranhão, e circunvizinhanças, possuindo o desejo de expandir para outras áreas de atuação. O grupo musical atua no segmento de músicas autorais e releituras de clássicos do *Rock and Roll* internacional e da música popular brasileira para o gênero do *Rock* com forte referência dos estilos *blues* e *jazz*. A banda tem participado de eventos públicos vinculados à Prefeitura Municipal de Caxias, como a inauguração do Mirante da Balaiada em frente à Universidade Estadual do Maranhão, e em manifestações públicas, como os projetos “Sarraus” e “Trincheira Cultural”, no ano de 2018, com o objetivo de divulgar seu trabalho e construir sua base de fãs.

## **Referencial teórico**

O profissional com habilitação em Engenharia de Produção alia conhecimentos técnicos e gerenciais para aperfeiçoar o uso de recursos produtivos e diminuir os custos de produção de bens e serviços (GIRARDI, 2013) e, além disso, preocupa-se com o desempenho econômico e eficaz que seja ambientalmente sustentável e responsável. Por causa do bojo de sua formação, o Engenheiro de Produção possui capacitação para atuar em diversos segmentos de mercado. Sturm (2015) informa que a habilitação em Engenharia de Produção permite uma atuação abrangente, pois do profissional com esta habilitação é exigido um amplo conhecimento científico e gerencial, com o propósito de solucionar

problemas sob uma visão holística e, por isso, sua formação acadêmica é composta por conhecimentos multidisciplinares.

Assim, o profissional habilitado em Engenharia de Produção é preparado para ter uma visão global, que significa ver de modo holístico a operacionalidade de um empreendimento. Uma banda de música, por exemplo, possui rotinas operacionais com o objetivo de oferecer produtos, bens ou serviços. Seus produtos são shows; álbuns musicais; EP's (*Extended Play*); LP's (*Long Playing*) e vídeos, enquanto seus serviços são de ordem subjetiva, uma vez que estão relacionados com a forma como o cliente (público) absorve esses produtos, e tais produtos acabam por atender as expectativas e necessidades das quais a clientela carece ou não. Sendo assim, bandas musicais, pensadas como empresas, possuem a necessidade de uma estrutura gerencial voltada para aspectos como o administrativo, financeiro, marketing, logístico, de pessoas e com pessoas, entre outros, atribuições estas inferidas a um Engenheiro de Produção, além do processo produtivo de suas músicas. Encargo esse da direção musical.

Como responsável pelo gerenciamento de uma banda de música, o profissional habilitado em Engenharia de Produção assumirá o papel de gerente de carreiras artísticas, por vezes denominado de gerente artístico (*artistic manager*), ou mais comumente de empresário artístico. Esse profissional tem um papel fundamental na projeção do artista, seja um indivíduo ou grupo, pois será ele o responsável pelo desenvolvimento da carreira artística e, sendo assim, deverá planejar a longo prazo e suas decisões estratégicas devem posicionar o artista no mercado e, com isso, agirá como um administrador de carreiras artísticas (SALAZAR, 2015).

O Engenheiro de Produção como empresário artístico atuará dentro do segmento de mercado denominado de Indústria da Música que, por sua vez, envolve três elementos constituintes: Indústria do Entretenimento ou *Show Business*, Indústria Fonográfica e Direito Autoral. O *show business* envolve a cadeia produtiva que gira ao redor da apresentação musical e do artista. A indústria fonográfica diz respeito à distribuição, física ou digital, de fonogramas e videofonogramas para o

comércio atacadista e o comércio varejista, ou diretamente ao público. Já o direito autoral está relacionado com a exploração econômica dos direitos de autor e dos que lhe são conexos (SALAZAR, 2015).

Devido aos vários segmentos originados pela Indústria da Música, explicitados no parágrafo anterior, a capacidade de usar técnicas e ferramentas modernas de engenharia necessárias para a prática da engenharia (SANTOS, 2017) será destacada por esta pesquisa, ou seja, o uso de ferramentas de suporte a tomadas de decisão. Várias são as ferramentas que um profissional pode adotar, a exemplo, destacamos duas: *Brainstorming* ou Tempestade de Ideias e Análise SWOT, pois ambas servem para efetuar diagnósticos estratégicos.

A Tempestade de Ideias, ou *Brainstorming*, é uma ferramenta administrativa empregada na gestão de qualidade, baseada no incentivo à criatividade e comumente usada como ferramenta auxiliar de outras. Seu uso é aplicado com a intenção de orientação, preparação, avaliação e produção de ideias. A Análise SWOT é utilizada no apoio de decisões estratégicas e consiste no recolhimento de informações sobre o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), fatores positivos (forças e oportunidades) e fatores negativos (fraquezas e ameaças), de uma empresa ou indústria (ALBANO, 2015).

De acordo com Rezende (2008), as forças são pontos fortes da organização que, por sua vez, são variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente interno. Martins (2017) destaca que as oportunidades são aspectos positivos do empreendimento, serviço ou produto em relação ao mercado, o que significa dizer que são variáveis externas e não podem ser controlados pela própria empresa. Segundo Martins (2007) as fraquezas devem ser controladas pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico, pois se referem ao ambiente interno da organização. O autor informa ainda que as ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo seu desaparecimento e por isso merecem atenção.

## Aplicação e análise

Sabendo da recente formação de Nemo em Engenheiro de Produção, Zack procurou o recém-formado e começou a falar da banda musical que lidera. O nome da banda é CasinoQuebec. Zack informa a Nemo que precisa de ajuda para reorganizar a banda, redefinir tarefas, encontrar alguém que fique responsável pelo setor financeiro e execute a atividade de estudar o mercado para a criação de opções de posicionamento no mercado local e inserção em outros, começando pelos municípios próximos.

Nemo marcou com Zack, e com os outros membros, uma reunião para conhecê-los e dar o primeiro passo junto aos integrantes da banda. Utilizando a ferramenta *brainstormig* (tempestade de ideias) criaram, em conjunto com os integrantes da banda, os princípios norteadores do negócio como o desenvolvimento da missão, visão e os valores para o empreendimento, que pode ser visto no quadro 1. A banda CasinoQuebec teria, a partir daquele momento, a missão de se estabelecer como uma banda de *rock* autoral, independente, com forte influência do *blues*, *jazz* e do *rock n'roll*, sem deixar de agregar elementos da música latina e brasileira. O objetivo da banda é produzir um trabalho musical de nível artístico elevado, com competitividade no mercado da música nacional e internacional. Os valores dela seriam: amizade, hedonismo e qualidade artística / técnica.

**Quadro 1** – Problemas e soluções levantadas no *Brainstorming* realizado entre Nemo e membros da banda CasinoQuebec

PROBLEMAS ENCONTRADOS	IDEIAS OU SOLUÇÕES ADOTADAS
--------------------------	-----------------------------

Necessário determinar missão da empresa	Se estabelecer como uma banda de <i>rock</i> autoral, independente com forte influência do <i>blues</i> , <i>jazz</i> e do <i>rock n'roll</i> , sem deixar de agregar elementos da música latina e brasileira.
Necessário determinar visão da empresa	Produzir um trabalho musical de nível artístico elevado, com competitividade no mercado da música nacional e internacional.
Necessário determinar valores da empresa	Amizade, hedonismo e qualidade artística / técnica.
Dividir tarefas (responsabilidades)	Criação: Conselho Administrativo (3 membros); Setor Estratégico e Financeiro (1 membro); Produção Executiva (1 membro); Setor Artístico, composto por Direção Artística (1 membro: vocalista), Direção Musical (1 membro: baixista) e Músicos (4 membros).
Estabelecer valor para as apresentações (shows)	Valor 1: R\$ 750,00 (apresentações locais) Valor 2: R\$ 1500,00 a R\$ 2000,00 (valor do show mais aluguel de som e outras despesas quando necessário).
Estabelecer quantidade mínima de apresentações (shows) por mês	Deveriam ser realizados dois (2) shows por mês.

**Fonte:** Autoria própria (2018)

Utilizando da matriz SWOT, o jovem Engenheiro de Produção fez o primeiro reconhecimento a respeito da atual situação da banda Casino

Quebec e a apresentou aos jovens músicos, como pode ser observado no quadro 2:

**Quadro 2 – Análise SWOT**

		<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FATORES NEGATIVOS</b>
		<b>Forças (<i>Strengths</i>)</b>	<b>Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)</b>
<b>FORÇAS INTERNAS</b>	Músicos com experiência;	Alta rotatividade de integrante (baterista freelancer);	
	Possuem todos os instrumentos;	Disponibilidade de pouco recurso financeiro para investimento;	
	Imagem carismática;	Falta de capital de giro;	
	Integrantes com maturidade;	Acúmulo de atribuições;	
	Abertura às novas ideias;	Desorganização no setor financeiro;	
	Comprometidos com o empreendimento;	Ausência de responsável pelo setor de marketing;	
	Liderança com forte posicionamento descentralizador;	Separação ou desligamento dos membros;	
	Alta Criatividade;	Pouco tempo para os ensaios;	
	Conhecimento técnico e teórico;		



FORÇAS EXTERNAS	Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )
	Participação em eventos públicos financiados pela prefeitura municipal; Participação em eventos financiados por instituições como o Sesc e a Academia Caxiense de Letras; Patrocinadores interessados em investir no trabalho da banda; Carência de eventos no município envolvendo o segmento <i>rock n'roll</i> ;	Conjuntura econômica; Preferência de grande parte da população por outros estilos musicais (forró, sertanejo, pop rock, reggae, funk, brega, tecnobrega entre outros); Grande parte da população local é consumista e não geradora de renda;

**Fonte:** Autoria própria (2018)

Como se observa pelas informações contidas na figura 3, não seriam poucos os desafios para Nemo ao fazer parte deste empreendimento. Ele apresenta o alto risco dos objetivos, olhando todos os fatores externos e, para começar a enfrentá-los, seria necessária uma reestruturação da banda, como Nemo já havia pensado. O que mais preocupava o jovem Engenheiro de Produção era a carência de um baterista fixo como membro integrante, a situação da necessidade de *freelancers* o inquietava. Esta situação, no entanto, terminou quando o baterista da formação original solicitou a sua reintegração ao projeto. Com esse acontecimento, o irmão mais novo de Zack também solicitou uma participação no empreendimento como segundo guitarrista. Para Nemo, esses acontecimentos não poderiam ter sido mais fortuitos, pois a banda então completou sua formação.

A identificação do público alvo veio da observação dos eventos presenciados por Nemo. Ele percebeu que as letras das canções e a imagem dos músicos atraíam uma grande parcela do público feminino e LGBT, enquanto o público masculino ali presente acabava por se aproximar da banda devido a qualidade da apresentação dos músicos nos shows ou por serem amigos ou conhecidos dos integrantes. Essa percepção só endossou a construção dos valores que haviam sido estabelecidos.

Outros pontos estabelecidos por meio da *Brainstorming*, como mostra a figura 2, foram o valor do cachê das apresentações e o mínimo de frequência em que deveriam ser realizados. Foram apresentadas duas propostas para o valor das apresentações, uma consistindo somente da banda e o outro nos casos em que a banda precisasse alugar som, caso o contratante não arcasse com essa despesa. Identificou-se também que eram necessários, no mínimo, dois shows por mês. A frequência atual de apresentações estava limitada em um show a cada dois meses, o que mostrou o primeiro problema e a primeira atitude que deveriam tomar: não havia um cenário local com frequência para as apresentações da banda, então ele deveria ser criado.

Para atender a esta demanda, músicos e gerência decidiram criar pequenos eventos para o público cativo que começou a rodear a banda, também passaram a estabelecer parcerias com outros músicos e estabelecimentos com o projeto ‘Sociedade do Rock’, um coletivo de artistas locais, incentivadores e pessoas interessadas no desenvolvimento e estabelecimento de um cenário musical para os novos artistas do município de Caxias/MA, com o qual já operacionalizavam desde 2017.

Usando a imagem da “Sociedade do Rock” e da banda CasinoQuebec, foram criados eventos chamados de “Hey! Hey! Rock”, que contaram com cinco (5) edições, primeiramente em parceria com a lanchonete e pizzaria “Nostra Pizza” e depois com a casa noturna “Zona Leste”. Outro formato também foi planejado por esse coletivo, uma intervenção em locais públicos com o objetivo de atrair pessoas que se interessassem pela produção musical local. O nome escolhido para essas

intervenções foi “Rock In Rua”, que, infelizmente, contou somente com uma apresentação.

Em junho de 2018, em Parceria com o “Caxias Shopping Center” e espaço “Sinucaria de Bico”, o projeto “Sinucaria Studio Bar” foi realizado com o intento de divulgar o trabalho autoral da banda e firmar parcerias, mas por causa do baixo fluxo de pessoas no shopping, o período de existência desse projeto durou menos de dois meses, com apresentações todas as sextas. Aproveitando as parcerias construídas com as atividades da “Sociedade do Rock” e do “Sinucaria Studio Bar”, a CasinoQuebec retornou sua associação com o estabelecimento conhecido como “Nostra Pizza”, dessa vez com o projeto “Caçada do Rock”, onde foram realizados três eventos com relativo sucesso, média de setenta pessoas (70). Outros eventos não se repetiram por causa da decisão estratégica de investir mais tempo na produção de material a respeito da banda, explorando novas linguagens e mídias (quadrinhos, mídias sociais e outros).

## Questionamentos e Aprofundamento

A variedade de eventos e projetos nos quais a CasinoQuebec participa evidencia o trabalho em prol da promoção e divulgação desta. Mas, tanto músicos como gerência começam a perceber um desgaste no cenário local, uma superexposição da imagem nos eventos em locais com os quais têm parceria e a saturação destes, inclusive com a perda de alguns fãs que eram bastante presentes no início do ano de 2018.

**1- O que acontece com o público caxiense da banda CasinoQuebec?**

**2- Como a banda pode melhorar para revitalizar o seu público? É chegado o momento de planejar a entrada em novos mercados, com a venda dos shows, para estabelecimentos em cidades próximas ao município de origem?**

**3- O que a banda deve fazer para vender os shows tanto no município de origem quanto nas circunvizinhanças?**

**4- Como Nemo pode melhorar seu próprio desempenho como produtor e gerente estratégico?**

## **Referências**

ALBANO, Claudio Sonaglio; ALVES, T. L. Utilização da Matriz SWOT como forma de introduzir o planejamento estratégico em pequenas e micro organizações: um estudo de caso em uma organização do setor cerealista. In: XXXV **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 2015, Fortaleza/Ceará. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015.

BARBOZA, J. V. S. ; ROJO, C.A. . Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 9, p. 103-116, 2015.

GIRARDI, Angela Maria Oliva; GIRARDI, Benur de Azevedo; GONÇALVES, Heloisa Helena A. B. Q. Engenharia de produção na Indústria Criativa: um campo de possibilidades. **REDIGE**. v. 04 (Edição Especial), jul. 2013.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROESCH, S. M. A. Notas para a construção de casos para ensino. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 11, p. 1-10, 2007.

SALAZAR, Leonardo Santos. **Música Ltda**: o negócio da música para empreendedores. Recife: Sebrae-PE, 2015.

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O Plano de Negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, p. 150-165, 2017.

SANTOS, Patrícia Fenada dos. **O desempenho profissional do Engenheiro de Produção: um estudo sobre suas competências e habilidades na visão das empresas**. (Mestrado em Engenharia da Produção: Ensino Superior). 185 p. Santa Bárbara D'Oeste. Universidade Metodista de Piracicaba - UMP, 2015.

STURM, Carla Hartmann; SCHRIFFE, Patrícia; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; KOSCHEK, Jaíne Fátima; WEISE, Andreas Dittmar. Mapeamento e análise de desempenho da graduação e da pós-graduação em Engenharia de Produção no Brasil. **Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)**, v. 22, p. 149-163, 2015.

THE PLANT. **Como fazer um brainstorming eficiente**. Disponível em: <https://theplant.com.br/publico/noticia/visualiza/12>. Acesso em junho de 2019.

TRINDADE, G.; ALBANO, Cláudio Sonáglio. As Competências do Egresso em Engenharia de Produção para Desenvolver um Plano de Negócios. In: XXXVII **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 2017, Joinville. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2017.

TRINTA, J. L.; ALTAF, J. G.; ABDALLA, M. M.; TROCCOLI, Irene Raguenet. Som Livre: Mudar ou Morrer. **GVcasos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 1, p. 1-11, 2011.

# ***O DESAFIO DE MIDAS: VISÃO HOLÍSTICA EM UM CALL CENTER***

***Renildo de Sousa Maia***  
*renildobt@gmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

Um call center de grande porte em Teresina, que inclusive está presente no Top 20 nacional de contact center como um dos que mais faturam e possuem funcionários, enfrenta um grande desafio no setor de tele vendas outbound. Seja por uma gestão estrategicamente atrofiada, por uma liderança não assertiva, ou até mesmo por falhas de posicionamento da visão de negócio, a situação financeira agravou-se de forma crítica e a margem financeira operacional encontra-se negativa, indo assim em rumo totalmente contrário aos objetivos da organização. O clímax do know how em uma organização frente adversidades é o exato momento em que esta dispõe para expor e validar sua qualidade (eficiência e eficácia) dos seus serviços e potencial. Dessa maneira, é de suma importância que os colaboradores em todas as instâncias hierárquicas estejam capacitados e sejam participantes engajados em buscar o êxito da empresa. O corpo estratégico e o corpo decisório deverão posicionar os colaboradores de front office a incumbência de reagir prontamente aos anseios dos clientes frente esses “clímax” a serem enfrentados que são determinantes para o êxito ou declínio de uma empresa. A liderança precisa executar um planejamento e uma gestão estrategicamente envolvida para rentabilidade. Para fomentar e assegurar a fidelidade quanto ao cliente ser leal, as

organizações devem transcender não apenas em nível de serviço adequado, todavia também em nível de serviço almejado; Relação planejado frente atingimento.

**Palavras-chave:** Call Center. Gestão estratégica. Liderança. Planejamento. Rentabilidade.

## **Introdução**

Em Teresina, uma empresa de Call Center que é destaque no ranking nacional do seu ramo de atuação e que é conhecida e renomada no mercado por ser detentora de um know how inclinado para assertividade frente situações de adversidade, vive um momento delicado em um de seus setores operacionais.

Empresa essa que habitualmente na sua trajetória traz à tona somente os “louros” das adversidades superadas e que não expõe ao público o processo executado até que o êxito seja alcançado e que, além disto, em sua cultura organizacional defende veemente o empowerment, ou seja, o desenvolvimento das lideranças dá-se comumente mediante situações e momentos nas quais estas sejam submetidas em complexos contextos de pressão e assim por meio da prática do sucesso cresçam de forma holística juntamente com a empresa.

Ressalta-se que a referida empresa possui como valores: resolver, ser consistente, juntos podemos, pensar em nós, assumir riscos e fazer acontecer.

Adentrando nessa ótica sobre o mundo business strategy no Call Center há uma imersão no mais recente contrato de Tele vendas adquirido e iniciado tendo como marca contratante uma das três maiores organizações de telefonia do Brasil, que inclusive detém quase 40% da carteira de clientes (usuários) deste segmento. O início das operações ocorreu em março e após três meses os acionistas efetuaram uma reunião para aferir o quão exitoso é este negócio e se de fato o mesmo está conforme as expectativas de ganho almejadas no urdir desse negócio.

Ao fim da reunião algumas análises foram concluídas e decisões foram tomadas: o negócio não está sendo rentável; há deficiências na gestão; o cenário é caótico; há muito que melhorar e ser feito; comercialmente é favorável ainda que as condições apontem o contrário (?); o gerente da implantação foi demitido e outro foi posto em seu lugar. Eis que então nos é apresentado o desafio e, claro, seu protagonista, Midas.

Midas estava há dois anos na gerência de algumas operações de tele vendas outbound e inbound tendo ao comando de sua gestão várias das mais rentáveis e relevantes da organização e devido seus excelentes indicadores, de forma unânime seu nome foi listado pelos acionistas como indispensável para o momento de contingência enfrentado na referida operação deste caso. O direcionamento foi curto, objetivo e em resumo dizia: “Estamos lhe movimentando para esta nova operação que ocupa lugar chave comercialmente falando para o budget e plano de metas anual da organização e mediante seus excelentes indicadores que mesmo estando responsável por operações híbridas em complexidade nestes dois anos conosco jamais entregou uma margem com menos que 46% de rentabilidade”.

O cenário da operação possui as seguintes características:

- a) 200 PA's (Os Cr's em tempo de casa dividem-se em: 10% com 2 anos, 30% com 2 anos e 3 meses e o restante com 28 dias);
- b) Um time de 16 Supervisores (14 novatos sendo 6 PPS's e 8 do mercado na qual 4 destes não conhecem o produto (operadora contratante) e nem Call Center e 2 são veteranos na organização;
- c) A escala da operação é 6x1 FLEX;
- d) Apenas 11% de 1º margem (margem bruta);
- e) Apenas 4,7% de atingimento na 2º margem (margem líquida);
- f) TMA (real 378 e forecast 230);
- g) Operação funciona em regimento de Banco de Horas (ciclo de 90 dias);
- h) ABS (fins de semana 16% e na semana 12%, o forecast é 6%);
- i) Pausas particulares em desvio de 35%;
- j) A operação conta com uma equipe de staff de 2 analistas sêniores sendo 1 de melhoria contínua e o outro de planejamento, 3



- auxiliares operacionais juniores, 4 monitores plenos e 1 instrutor pleno;
- k) Não há Budget orçado disponível para efetuar desligamentos, frente a 1º margem já estar negativa;
  - l) É disponibilizada a verba de R\$2.000,00 mensalmente para planos de ação (campanhas, brindes, decoração).

Midas conseguindo fazer com que essa operação tenha uma receita de ao menos 32% de 1º margem nos próximos três meses automaticamente será promovido a superintendente de operações, todavia, se não conseguir erradicar esse cenário insatisfatório aos objetivos financeiros da organização, sua trajetória, vitórias, potencial e visibilidade serão questionadas.

### **Gestão: Estratégica, Pessoas, Produtividade e Rentabilidade**

A relevância das pessoas no mundo corporativo vem sofrendo modificações ao decorrer dos séculos. Nos primórdios, focava-se em mão-de-obra; em seguida, desenvolveu-se o pensamento de recursos humanos, que entende os funcionários como elementos a mais a serem geridos na organização. Em uma vertente mais atual, fala-se de colaboradores, motivação, potencial, talento, habilidade, autenticidade, criatividade etc. Compreende-se que o “elemento x” de vantagem competitiva das empresas são as pessoas e que somente nestas habitam o conhecimento e forças intrínsecas com potencial para criar avanço. A motivação, gestão estratégica e desenvolvimento dos colaboradores são fatores elementares para o êxito organizacional, já que, em sua totalidade, são nestes que são pautados o atingimento dos alvos empresariais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Estabelecer engajamento por meio da motivação e realizar gestão assertiva excede o pensamento limitado de meramente recompensar com incentivos financeiros e lançar avulsos planos de ação, ainda que bons. Estabeleceu-se um anseio incansável por um ambiente em que se esteja satisfeito e realizado junto ao trabalho, tendo isso corroborado para

entender-se que as pessoas podem se sentir ou não, engajadas e motivadas por determinado trabalho mediante suas histórias ímpares de vida bem como seus valores e intrínsecos interesses. No ambiente das organizações perceber, gerir e lidar com essas nuances em cada colaborador é uma necessidade providencial (TURRIS, 2005).

A hodierna economia, focada em suma no ramo e ótica de serviços, é marcada por um segmento expressamente agressivo e multinacionalizado e por clientes imensamente severos e criteriosos, dado que, quase instantaneamente, podem (e rotineiramente fazem) desejar alterar seu fornecedor. Juntamente a isso, a adversidade das legislações e órgãos de defesa relacionadas ao consumidor e serviços, somado ao avanço do setor e o surgimento de novos players, ocasionou a expansão dos serviços de atendimento ao cliente, sendo principalmente por meio de call centers (MANCINI, 2001).

As organizações que almejam possuir forte know how de resiliência em meio ao mercado tão seletivo e imprevisível precisam determinar estratégias que fomentam aprimoramento e capacitação dos seus colaboradores. Essas estratégias necessitam estarem alinhadas junto às ações motivacionais que incluam pautas como projeção de carreira, reconhecimento e bonificações frente performance e pró-atividade, missão e valores bem formulados, visão que inspira desafio e engajamento, bem como desenvolvimento e estímulos em educação nas suas mais variadas facetas e treinamentos (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Mintzberg (1987) determinou cinco sinônimos que em seu âmbito concebem o que seria de forma coesa a estratégia aplicada ao mundo dos negócios: primeiro um plano, segundo uma manobra, terceiro um padrão, quarto um posicionamento e o quinto e não menos importante, uma perspectiva.

Compreende-se que o melhor entendimento de "dimensão e visão estratégica" pode ser ora volume e força de vendas, ora valor e poder do ativo total, ora valor e potencial do ativo operacional, ora valor e expressividade do patrimônio líquido, ora valor e relevância do capital social. Em tudo há perdas e ganhos, o clímax do êxito está em escolher o melhor para o momento (BORINELLI, 1998).

Elucida-se que estratégia é interpretada como um complexo de diretrizes e preceitos que amparam no executar de decisões e que possui o intuito de orientar o comportamento e caminhos racionais para que uma organização alcance seus objetivos. Citam-se ao menos três níveis de estratégia: corporativa, unidade de negócios e operacional (ANSOFF; MACDONNELL, 1993). A enterprise strategy, é entendida como um nível que excede a estratégia corporativa, esta tem como sua essência realizar o anseio dos stakeholders (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000).

Ao olhar-se também para gestão estratégica de pessoas (GEP), ganha-se muito ao ser compreendido que esta é um alicerce que garante ajustes perspicazes no cenário interno das empresas, uma vez que em sua essência habita o modo lógico e prático de alinhar as pessoas com os objetivos organizacionais fomentando gerenciamento dos talentos individuais bem como identificar, ambientar, monitorar e sobretudo desenvolver em simultaneidade ao executar das funções inerentes de cada colaborador. Tem-se assim o entendimento de que o envolver, integrar e alinhar todas as áreas em um mesmo propósito é que faz situações adversas se tornarem rentáveis (FERNANDES; SILVA, 2015).

Por meio do benchmarking, que é uma ferramenta e técnica na qual empresas usam para buscar entendimento das práticas em seus concorrentes líderes no segmento, ou seja, através deste método replica-se o êxito, na qual estrategicamente ao moldar-se em sua faceta de ênfase no interno, logo, mensurar e disseminar boas práticas realizadas por colaboradores da mesma organização nas quais através destas se destacam de forma notória ainda que em uma mesma função. Dessa maneira, a dispersão de resultado entre os pares de função reduz exponencialmente devido às ideias inovadoras e modus operandi eficazes partilhados, salienta-se que ao mesmo que passo que a performance operacional avança a rentabilidade, também eleva-se e prejuízos financeiros são estreitados (FENNA; KNÜPLING, 2012).

No cenário observado, a urgência por resultados e produtividade fazem-se habituais e recorrentes às organizações que, ao mesmo passo, são impreterivelmente incitadas a buscarem excelência, suprimindo suas prioridades competitivas, controlando custos e claro, no atingimento às

exigências de seus clientes. O setor de contact center possui forte potencial no âmbito social, político e econômico do Brasil, as organizações com isso se permitem e aferem novas formas e ações de gerenciamento e controle sejam: Matriz BCG, 5W2H, Ishikawa, Gráfico de Pareto, Hora extra, Ajustes contratuais, PDCA, Remuneração variável, Iniciativas de reconhecimento, Inovação ergonômica junto à NR17, Joint venture, Treinamentos, Estilos de liderança, Campanhas lúdicas, Estudo e atuação sobre o churn, Plano de carreira, Avaliação de desempenho, Uso integrado e estratégico de todos os recursos humanos disponíveis, dentre vários outros que as possibilitem estabelecer uma sólida competitividade no mercado (DUTRA; ALMEIDA; BENEVIDES, 2018).

Ante o exposto, as ações que alicerçam a gestão de pessoas encarregam-se de uma participação primordial e ímpar nas organizações, uma vez que impactam a estratégia. Faz-se necessário que as pessoas estejam devidamente alinhadas para se adaptarem ao ritmo das adversidades, modificações e as imposições do mercado, tendo a devida eficiência bem como eficácia, pois os resultados da empresa é de responsabilidade comum a todos. Planos estratégicos executados nos call centers influenciam fortemente a organização assim como seu comportamento e, portanto, afetam diretamente a produtividade e o desempenho (WOOD, HOLMAN e STRIDE, 2006).

### **Aplicação e Análise**

**Televendas:** Operação caracterizada por procedimentos e ações com ênfase na realização de vendas. O executar deste conceito oferece consideráveis vantagens: maior força de vendas, mais clientes atendidos e contatados por dia, maior cobertura geográfica, ações em menor tempo e tudo isso com menores custos.

**Call Center:** Entende-se como uma visão mais robusta e ampliada de telemarketing, pois sua composição alinha-se com a própria missão da empresa. O call center surge exatamente no instante em que a organização passa à antecipar-se as demandas do mercado viabilizando vantagens e

maior êxito junto aos anseios dos clientes ao invés de meramente atender solicitações. Comumente um call center será um grupo de pessoas (operadores) que irão desempenhar as mais variadas ações e serviços que listam-se em: sugestões, vendas, suporte técnico, retenção, solicitação de informações, reclamações e etc. Os operadores podem executar suas funções de forma receptiva (inbound), ativa (outbound) ou mistos (blended); Em todos os casos é essencial mensurar os resultados por meio de uma supervisão eficiente e eficaz.

**Contact Center:** Basicamente pode ser compreendido como uma organização que mobiliza todo o seu quadro de colaboradores para entrega dos resultados esperados e em simultaneidade ter pose do primeiro lugar junto ao modelo de competição do cliente com seus contratados bem possuir destaque e renome junto às equipes.

**Quadro 1 – Termos técnicos**

<b>TERMO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
PA´s	São os pontos de atendimento onde os operadores efetuam o laborar de suas funções. Calcula-se 2 operadores para cada 1 PA. Pois é um do turno manhã e outro tarde
Forecast	É o planejado. O ideal (meta) a ser buscado conforme determinado pelo contratante
6x1 FLEX	base-se como operações nas quais os operadores irão trabalhar 6 dias para folgar 1, sendo o FLEX relacionado ao fato de que o DSR (Descanso Semanal Remunerado) é conforme necessidade da operação, podendo ser movimentado aleatoriamente ao decorrer da semana.
TMA	tempo médio que o vendedor passa em linha (atendimento) com o cliente, a unidade de medida é em segundo(s). No TMA entende-se que quanto mais tempo o vendedor demorar em linha, maiores serão suas chances de converter seu contato em uma venda; Além disso, é um termômetro da saúde do mailing

Mailing	É o nome dado para a listagem de contato para quais serão efetuados os contatos, nele também é onde estão contidas as informações do cliente, desde sua primeira ligação até mesmo sua análise/potencial de crédito no mercado em geral.
Jackin	É o tempo útil (em atendimento) da sua jornada de 06:20 Hs. É o tempo registrado em laboro, ou seja, em atendimento com cliente.
ABS	É o percentual referente ao absentismo da operação
Pausa Particular	sa considerada como desvio pois ela é fora do forecast de NR17 que posiciona 3 pausas sendo respectivamente duas de 10 minutos e uma de 20 minutos, totalizando 40 minutos improdutivos. Essa pausa não pode ser sancionada pois entende-se como uma necessidade pessoal do colaborador, em que apenas o seu bom senso irá regular a duração destas.
PPS	na Potencial Supervisor; entende-se esse como programa como uma ação de desenvolvimento organizacional na qual operadores selecionados são submetidos um teste de capacitação na qual durante 30 dias são postos como supervisores Trainee na qual se aprovados são efetivados na função e se reprovados retornam à função de operador já executada anteriormente. O salário bruto dos operadores é o mínimo.
Cr's	colaboradores da empresa.
Budget	e qualquer valor orçado para ser gasto ou arrecadado. Geralmente as empresas usam esse termo para definir seu planejamento do ano/semestre ou até mesmo mês e sempre com foco no que tange finanças.

**Fonte:** Autoria própria (2019)

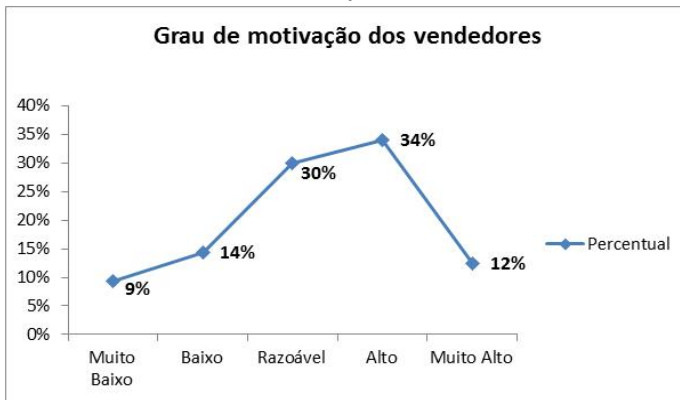
- Entende-se a escala hierárquica dos cargos como Junior, Pleno e Sênior.
- O salário bruto de um supervisor entende-se como 60% superior ao salário do operador.
- A 1º margem entende-se como a margem bruta, ou seja, é o quanto ganha-se com a venda depois de deduzir as despesas para efetuar as mesas. Citando caso análogo: vende-se um produto/serviço por

R\$ 250 e os supervisores para acompanhar e desenvolver os operadores para o resultado custam R\$150, logo, resta-nos R\$100. Esse valor é o lucro bruto.

- A 2ª margem define-se como margem líquida, ou seja, é o quanto lucra-se de maneira efetiva ao avaliar a entrada de receita na organização. Sendo é necessário realizar a retirada de todas as despesas envolvidas no processo de realização das vendas: acessos, mão de obra, discador, gastos administrativos e impostos. Após retirada destes fatores encontramos nossa margem líquida. Citando caso análogo: Fatura-se R\$ 500 mil no mês desse valor, R\$100 mil foram gastos com licença/acessos, R\$143 mil com mão de obra e R\$ 26 mil com despesas administrativas e impostos. Ao final tem-se como lucro líquido o valor de R\$231 mil.

O gráfico 1 demonstra como os colaboradores avaliam o ambiente de trabalho na perspectiva de ver o mesmo como motivador.

**Gráfico 1 – Grau de motivação dos vendedores**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

O gráfico 2 demonstra como é a atual situação da quartilização da operação, ou seja, classifica a performance dos vendedores, sendo assim ao avaliar todos estes obtêm-se: 1º (ultrapassa a meta), 2º (atinge entre

86% e 100% da meta), 3º (atinge entre 40% e 85% da meta) e 4º (atinge até 39%).

**Gráfico 2 – Quartilização dos vendedores**



Fonte: Autoria própria (2019)

Questionamentos e Aprofundamento

**1. Entendendo o gerenciamento de pessoas como alicerce do sucesso em um Call Center, como faria uso de sua equipe de staff e supervisores visando rentabilidade?**

**2- Quando se pensa em gerar rentabilidade onde deve-se aplicar o senso imediatista? Ganhar mais ou gastar menos? Gerar receita ou cortar custos? Quais ações firmam sua decisão?**

**3- Quais as ferramentas de planejamento e administrativas você usaria para traçar as estratégias e ações necessárias para este desafio?**



**5- Após aferição e compreendendo absenteísmo como um desvio comportamental e fuga operacional, qual será a atuação no que tange clima organizacional a ser tomada?**

**5- Entendendo pausas como um predador natural do TMA, quais suas ações visando sanar essa ameaça defladora da rentabilidade operacional?**

### **Referências**

AKSIN, O.Z.; HARKER, P.T. “To sell or not to sell: determining trade-offs between services and sales in retail banking phone centers”, **Journal of Service Research**, v. 2, n.1, p. 19-33, 1999.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTON, J.; MONGER, J.; PERKINS, D.S. **Call Center Management: By the Numbers**. Annapolis: Purdue University Press, 1997.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1998.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A.K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**, 4. ed. Ohio: South-Western College Publishing, 2000.

DAWSON, K. **The Call Center Handbook: The Complete Guide to Starting, Running and Improving Your Call Center**, New York: Miller-Freeman, 1998.

DUTRA, R. Q.; ALMEIDA, L. T. C. ; BENEVIDES, T. M. Gestão e precarização do trabalho: Uma Análise da influência da Atuação Gestora na Vida dos Trabalhadores de Call Centers. **RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 1, n. 28, p. 72-85, 2018.

FENNA, A.; KNÜPLING, F. **Benchmarking in the federal systems**. Camberra: Productivity Commission, 2012.

FERNANDES, C. R.; SILVA, A. B. Integration of strategy and leadership: an introduction. **Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)**, v. 14, n. 4, p. 63-77, 2015.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

LOVELOCK, C.; WIRTZ, L. **Marketing de Serviços, Pessoas tecnologia e resultados**, 5. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MANCINI, L. **Call Center: Estratégia para vencer**. São Paulo: Companhia Nacional de Call Center, 2001.

MINTZBERG, H. Strategy Concept: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p.11-24, 1987.

REICHHELD, F. F.; Sasser, W. E. “Zero defections: quality comes to services”, **Harvard Business Review**, v. 68, n.5, p. 105-111, 1990.

TURRIS, A.S. “Unpacking the concept of patient satisfaction: a feminist analysis”, **Journal of Advanced Nursing**, v. 50, n.3, p. 293, 2005.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD, S.; HOLMAN, D.; STRIDE, C. **Human Resource Management and Performance in UK call centres**. ESCR, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2006.

WOOD, S.; HOLMAN, D.; STRIDE, C. Human Resource Management and Performance in UK call centres. **British Journal of Industrial Relations**, v. 44, n. 1, p. 99-124, 2006

# ***ECONOMIA CIRCULAR: FLUXO DE RESÍDUOS DE UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA EM TERESINA-PI***

**Gustavo Barbosa de Sousa**  
*gustavof1sousa@gmail.com*

**Jessica Mayara Almeida da Silva**  
*jmayaralmeida96@gmail.com*

**Jéssica Sales Alves dos Santos**  
*jessica\_acesso@hotmail.com*

**Rhubens Ewald Moura Ribeiro**  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

O case aborda o problema de uma cozinha industrial, que produz em larga escala, fornecendo pratos montados (quentinhas) para penitenciárias, eventos, congressos, obras, etc. A maior parte desses alimentos são consumidos pelos clientes, porém a parte que sobra, é encaminhada ao lixo comum, e subsequentemente ao aterro sanitário. Sabendo desse impacto, os gestores da empresa desejam diminuir o impacto ambiental de seu produto usando estratégias como economia circular e os quatro “R”s.

**Palavras-chave:** Cozinha industrial. Economia circular. Produção. Resíduos. Sustentabilidade.

## **Introdução**

A empresa em estudo, caracterizada por ser pioneira no ramo alimentício em Teresina PI, está no mercado há aproximadamente 33 anos. A cozinha industrial produz diariamente centenas de refeições (quentinhas) e fornece o produto para penitenciárias, eventos, assembleias, obras, etc., além da própria alimentação dos colaboradores do local.

O processo de produção dos alimentos segue um fluxo lógico de forma linear. Centenas de quilos de alimentos são produzidas e encaminhadas para os clientes finais, as sobras desses alimentos vão para o lixo e subsequentemente encaminhadas para aterros, juntando-se ao lixo comum. O que justifica uma maior atenção nesse descarte, uma vez que o impacto se torna macro.

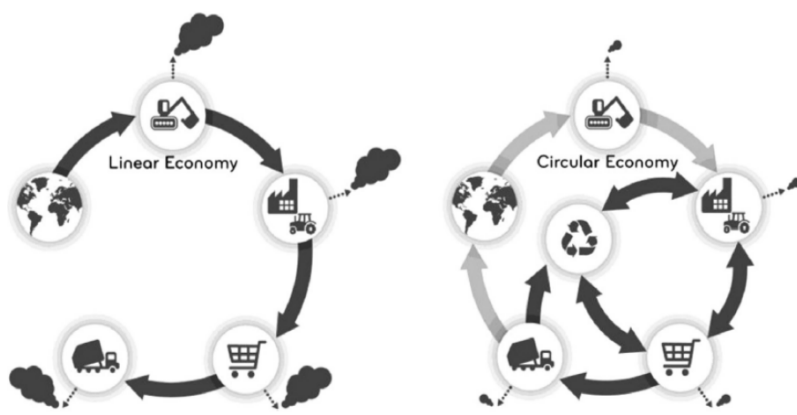
## **Economia Circular**

O conceito de economia circular é bem difundido pela fundação Ellen MacArthur (2010), que possui a missão de agregar o tema na agenda dos tomadores de decisão voltada para as empresas informando que a economia circular possui a premissa de reabilitar e recuperar com objetivo principal a preservação de materiais, componentes e produtos em seu ápice de utilidade e valor em todo seu tempo de vida.

Uma comparação metafórica da economia linear e economia circular realizada por Stahel (2016) ampliam os conceitos e discernimentos das temáticas. De acordo com o autor, a economia Linear se assemelha a um rio, que transforma recursos naturais em insumos de base e posteriormente em produtos que serão encaminhados á venda após passarem por inúmeras etapas de valor agregado. No momento da venda, a responsabilidade e propriedade do risco do produto são transferidas para o comprador (novo proprietário e usuário). Com esse contexto, podemos dizer que a economia linear é habilitada para dominar a escassez, onde as empresas faturam com longas proporções de venda, mas não possuem preocupação com o produto após essa etapa.

A economia circular pode ser comparada a um lago, por ser uma ramificação do rio, um fracionamento que busca o reprocessamento dos insumos e produtos, gerando empregos alternativos, economia de energia, redução de consumo e minimização do desperdício de recursos. A figura 01 descreve o comparativo entre os sistemas.

**Figura 01** – Modelo comparativo entre economia linear e economia circular



**Fonte:** Sauv , Bernard e Sloan (2016)

## 4R's

A economia circular   apoiada no conceito dos 4R's da sustentabilidade: **R**edu o, **R**eutiliza o, **R**ecupera o e **R**eciclagem. Para Alkmin (2015), o conceito dos 4R's   uma tentativa de ampliar a desenvolvimento de uma consci ncia ambiental, visando o comportamento individual para expandir-se para o coletivo.

De uma forma simplificada, os 4R's podem ser definidos de acordo com Alkmin (2015), como:

### Quadro 01 – Conceitos e definições dos 4R's

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Recuperar	Praticar o controle social da cadeia e produção de consumo, refletindo sobre os processos socioambientais que englobam a produção, levando em consideração desde a matéria-prima até o descarte, passando pelas condições de trabalho e distribuição do produto.
Reduzir	Diminuir a criação de lixo, desperdiçar o menor índice possível de produtos e matéria-prima, adotar a consciência de consumir apenas o necessário, reduzir o uso e fabricação de embalagens, consumir produtos que tenham maior durabilidade.
Reutilizar	Proporcionar novas utilidades para o produto ao invés de descartá-lo, readaptá-lo a um novo processo, reintegrá-lo a uma nova fase de vida, forçando assim, um prolongamento de utilização do produto.
Reciclar	Dar novas características aos produtos velhos, transformar algo usado que não teria mais utilidade em algo totalmente novo, usando apenas os materiais disponíveis para confecção de produtos reciclados.

**Fonte:** Adaptado de Alkmin (2015)

### Tripé da Sustentabilidade

O *triple bottom line* – TBL (Tripé da sustentabilidade) é uma estrutura ou teoria que recomenda que as empresas se empenhem nas ações sociais e ambientais com mesma intensidade com que elas se dedicam aos resultados financeiros. Postula que, deve ser tratado com mesmo nível de

comprometimento o lucro, pessoas e o planeta (KENTON, 2019; RIBEIRO, 2013).

No aspecto ambiental, as empresas devem procurar formas de amenizar impactos e/ou compensar o que não seja possível amenizar, assim como saber medir a pegada de carbono do seu processo produtivo e de seu produto. Além disso, deve-se buscar adequação à legislação ambiental.

No aspecto social, é tratado o capital humano de uma organização, comunidade, sociedade como um todo. Empresas devem prover salários justos, além de se adequarem à legislação trabalhista e manter ambiente de trabalho agradável e seguro, pensando na saúde do colaborador. Deve ser analisado como a atividade econômica dessas organizações afetam as comunidades em seu redor.

A inovação social revela-se como um fator chave para alicerçar estratégias e negócios orientados à sociedade de forma mais justa e que permita o atendimento de necessidades muitas vezes negligenciadas pelo governo e empresas. Com isso, a economia circular acaba por oportunizar negócios que atendam preceitos estabelecidos pelo *triple bottom line* (RIBEIRO; SEGATTO; COELHO, 2013).

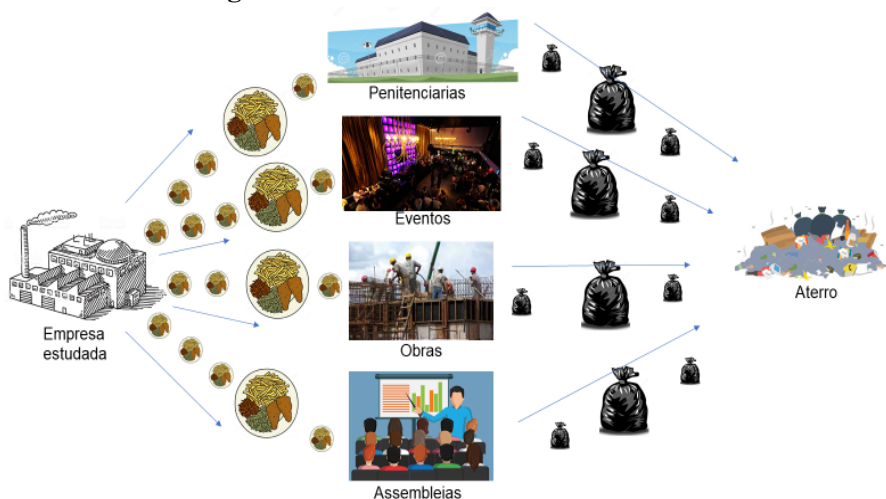
## **Processo de Produção da Cozinha Industrial**

O processo de preparação das quentinhas se inicia com a verificação das ordens de compra, referentes aos insumos de acordo com previsão de estoque para que não falem produtos nos dias subsequentes. As carnes são compradas para uma quantidade que dure no mínimo três dias, e que ao chegar passarão pelo processo de estocagem e higienização, o mesmo processo de compra e armazenagem para os gêneros secos e hortifrúti, de acordo com suas especialidades.

Os alimentos serão preparados de forma independente na pré-coção e, após o cozimento, são encaminhados para o setor de montagem

das quentinhas. Essas são devidamente embaladas e dirigidas aos clientes finais. No entanto como representa a Figura 02, dentro desse percurso existem enormes quantidades de comida que sobram, principalmente por não haver um comportamento padrão no preparo.

**Figura 02** – Fluxo dos resíduos sólidos.



**Fonte:** Autoria própria (2019)

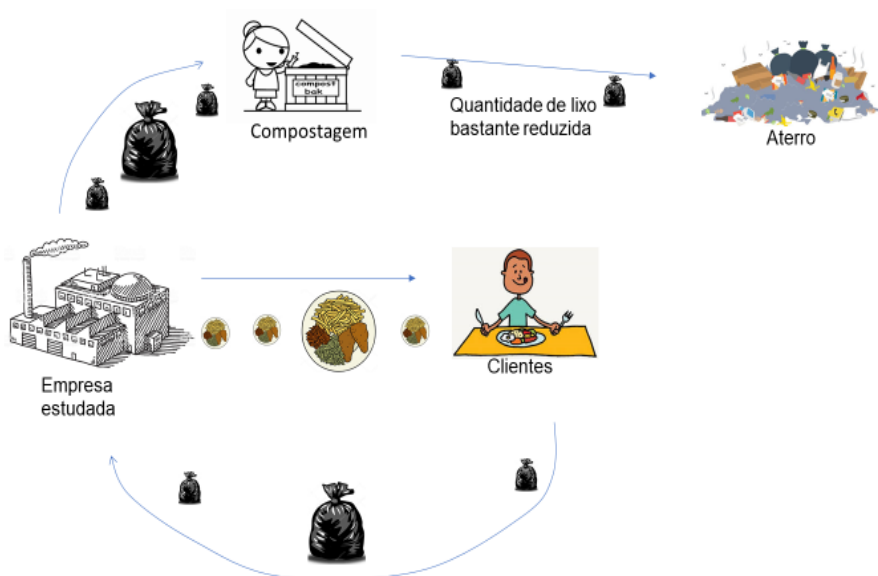
O costume estabelecido em relação a posicionar determinados ingredientes é com base no achismo dentro da empresa.

Tomando conhecimento do problema, os gestores e alguns colaboradores que ficam diretamente na produção se reuniram, para discutir como resolveriam os impactos gerados ao meio ambiente o desperdício gerado pela cozinha industrial. Chegaram a um consenso sobre os benefícios da compostagem. Esse é um processo de reciclagem da matéria orgânica utilizando diversos microrganismos que transformam a massa de resíduos em adubo natural (OLINTO et. al. 2012). A compostagem é o ato de transformar os resíduos orgânicos, com o uso de processos físicos, químicos e biológicos, em matéria biogênica mais estável e resistente à ação das espécies consumidoras (LIMA, 2004).



Durante a reunião, argumentou-se sobre parcerias com os clientes para realização da logística reversa das refeições, e trazer esse material para a realização de uma compostagem em larga escala, tornando o processo circular e mais sustentável como se pode observar na Figura 03:

**Figura 03** – Fluxo dos resíduos proposto.



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Ao final da reunião, mesmo empolgados com o projeto da compostagem, os membros da empresa acreditam que ainda podem fazer mais. Com base nisso decidem marcar outra reunião para a semana seguinte a fim de buscar meios de evitar cada vez mais as perdas dentro da organização.

Considere que você tenha sido contratado recentemente pela cozinha industrial, e seja convidado a participar da reunião, para apresentar suas ideias inovadoras perante o problema da empresa e consequentemente do meio ambiente.

**1- Qual a principal origem do problema enfrentado pela empresa?**

**2- Como você encaixaria os 4R's, ou pelo menos um deles dentro do problema da empresa?**

**3- Existe a possibilidade de utilizar tecnologias habilitadoras para inovar e agilizar o processo?**

## **Referências**

ALKMIM, E. B. Conscientização Ambiental e a Percepção da Comunidade Sobre A Coleta Seletiva Na Cidade Universitária Da UFRJ. 2015. p. 150. Dissertação (Mestrado de Engenharia Urbana)- **Universidade Federal do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ, 2015.

Disponível em:

<http://www.dissertacoes.poli.ufrj.br/dissertacoes/dissertpoli1443.pdf>.

EMF.Circular economy. **Ellen Macarthur Foundation**, Cowes, 2010.

Disponível em: <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>>.

Acesso em: 30 de maio de 2019.

GENG, Y.; FU, J.; SARKIS, J.; XUE, B. Towards a national circular economy indicator system in China: An evaluation and critical analysis. **Journal of Cleaner Production**. v. 23, p. 216-224, 2011.

KENTON, WILL. Site Investopedia. **Triple Bottom Line (TBL)**. 2019.

Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

LIMA, L. M. Q. **Lixo**: tratamento e biorremediação. São Paulo: Editora Hemus, 2004. p. 265.

OLINTO, F. A; et. al. Compostagem de resíduos sólidos. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**. v. 7, n. 5, 2012. p. 40-44.

RIBEIRO, R. E. M. **Cognição e sustentabilidade**: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial (ise) da BM&F Bovespa. Curitiba, 2013. 214p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2013.

RIBEIRO, R. E. M; SEGATTO, A. P; COELHO, T. R. Inovação social e estratégia para a base da pirâmide: mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p.55-72, 2013.

SAUVÉ, S.; BERNARD, S.; SLOAN, P. Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. **Environmental Development**. v. 17, p. 48-56, 2016.

STAHEL, W. R. Circular economy. **Nature**. V. 531, p. 435-438, 2016.

# ***O DESAFIO DE REBECA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS***

*Joyce Raquel Alves da Rocha*  
*raqueljoyce97@gmail.com*

*Rhubens Ewald Moura Ribeiro*  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

Rebeca foi contratada há seis meses para assumir o cargo de Superintendente Administrativo em um centro de ensino particular voltado para estudantes e profissionais da área jurídica. A gestora possui o desafio de solucionar os desafios relacionados aos funcionários e, em especial, estabelecer o gerenciamento estratégico da equipe de trabalho. Para isso, precisará implementar um sistema de avaliação de desempenho efetivo, com o objetivo de realizar um diagnóstico técnico e confiável que apure os motivos que podem contribuir para o desempenho insatisfatório dos colaboradores, razão da preocupação de Eduardo, um dos fundadores e Diretor Geral da instituição de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gerenciamento Estratégico. Avaliação de Desempenho.

## **Introdução**

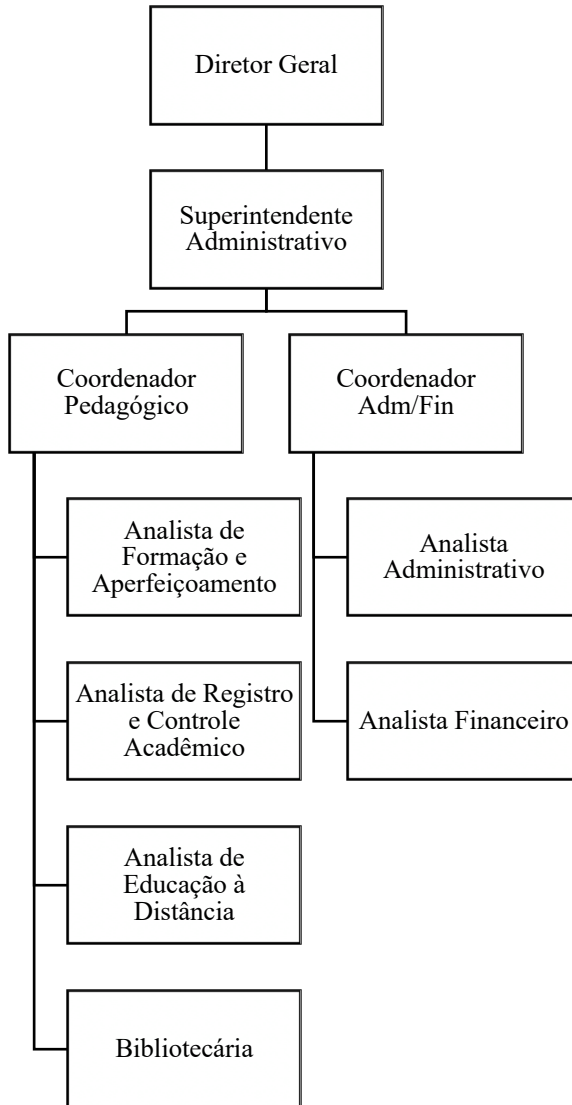
Com cinco anos de atuação no segmento de educação, o centro de ensino promove a capacitação, treinamento e especialização por meio de cursos de formação nas modalidades presencial e à distância, workshops e eventos, e tem como público alvo os estudantes universitários e profissionais atuantes nas diversas áreas do direito público e privado, tais como cível, criminal, administrativo, do trabalho e previdenciário.

Um diferencial do centro de ensino é ter um corpo docente multiprofissional, por meio da adoção do modelo de contratação de prestação de serviços, ou seja, a instituição contrata instrutores autônomos e vínculo empregatício que possuam com a organização e atuem somente durante o tempo de realização do curso para o qual foram contratados. Com isso, a instituição busca proporcionar aos alunos a ampliação do conhecimento e o contato com uma significativa variedade de ministrantes com diversas experiências, reconhecidos em suas respectivas áreas e com metodologias inovadoras de ensino e socialização do conhecimento.

Desta forma, os instrutores não integram o quadro de colaboradores efetivos da organização, que atualmente conta com dez componentes em sua estrutura administrativa, distribuídos conforme organograma apresentado na figura 1.

Há colaboradores contratados desde a criação do centro de ensino, em 2014, tais como, Eduardo que está no cargo de Diretor Geral; Laura, Coordenadora Pedagógica e Márcia, a Analista de Educação à Distância (EaD). Os demais estão na equipe há aproximadamente dois anos, como a Mônica que é Analista de Formação e Aperfeiçoamento; Larissa, a Analista de Registro e Controle Acadêmico; Margarida, a Bibliotecária; Henrique, o Coordenador Administrativo/Financeiro; Daniel e Verônica, os Analistas Administrativo/Financeiro, e por fim Rebeca, a Superintendente Administrativa, que é a mais recente contratação, com pouco mais de seis meses.

**Figura 1 – Organograma**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

A equipe expandiu-se rapidamente nos últimos dois anos, tornou-se mais diversificada e, com o passar do tempo e do andamento da rotina de trabalho, a equipe começou a apresentar alguns problemas que estão impactando de forma negativa na execução do trabalho, ou seja, os colaboradores não estão mais desempenhando suas atividades e responsabilidades de maneira satisfatória, estão apresentando falhas de execução constantemente e, como consequência, gerando resultados abaixo do esperado.

Eduardo, como um dos fundadores e diretor da unidade de ensino, demonstra grande preocupação com a sua equipe e, justamente por não saber como lidar diretamente com as questões que envolvem a avaliação dos seus colaboradores, ele admitiu em sua equipe de trabalho a atual superintendente, que possui uma perspectiva generalista sobre gestão, mas, ao mesmo tempo, um olhar mais sensível para o gerenciamento de pessoas. Rebeca é uma profissional de gestão e sempre esteve consciente de que seus principais desafios na instituição estariam diretamente relacionados à gestão de pessoas.

Nestes seis meses sua atuação está focada na observação e aproximação com os funcionários, e já constatou algumas dificuldades relatadas pelos próprios colaboradores, dentre as quais, a cultura de extrema cobrança pelos resultados, a falta de suporte por parte dos superiores, em especial das coordenações e diretoria e, principalmente, a falta de orientação sobre a execução das atividades que, segundo eles, pode ser a principal causa da ocorrência de tantas falhas.

Em continuidade ao diálogo entre Rebeca e os demais membros, Mônica, a Analista de Formação e Aperfeiçoamento, aponta que a equipe precisa de uma atenção especial e que está aberta a ouvir críticas desde que sejam construtivas. Márcia, Analista de EaD, acredita que é necessário mostrar aos funcionários seus aspectos positivos e negativos e as possíveis melhoras de desempenho ao longo do tempo, pois a maioria não reconhece a própria performance, pois o uso apenas de críticas negativas e cobranças não proporcionavam a eles uma reflexão, nem mesmo a melhora do rendimento.

Portanto, Rebeca tem adiante um grande desafio: estabelecer o gerenciamento estratégico da equipe, por meio do diagnóstico técnico e acurado dos pontos fracos, fortes e aplicar as ações corretivas para cada profissional, a fim de impulsionar o alto desempenho de todos os colaboradores e, conseqüentemente, trazer resultados de excelência à instituição.

### **Gestão Estratégica de Pessoas e Avaliação de Desempenho**

A gestão de pessoas está associada à execução das atividades de planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de recursos que propiciam um desempenho satisfatório, isto é, eficiente dos colaboradores, conciliando os objetivos organizacionais aos individuais, de tal forma que ambos sejam beneficiados. É uma importante área da organização, a qual desempenha diversos papéis, dentre os quais, o recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos (SANTOS, 2013; LIMA, 2013).

A gestão estratégica de pessoas valoriza o recurso humano como meio para criação de vantagem competitiva, busca o equilíbrio entre as estratégias gerais da organização com as políticas de gestão de pessoas. Conduzir estrategicamente os colaboradores consiste em explorar positivamente o melhor do seu capital intelectual, permitir que eles assumam uma postura ativa, otimizando recursos, elaborando estratégias, colaborando com as tomadas de decisões, desenvolvendo a organização de maneira inteligente e flexível por meio da cooperação, coordenação e inovação (OLIVEIRA *et al.* 2017).

A avaliação de desempenho é utilizada com a finalidade de analisar o comportamento do indivíduo ocupante de um cargo e as suas perspectivas de desenvolvimento. É uma ferramenta gerencial que proporciona a identificação de falhas no planejamento e estabelecimento das políticas de recursos humanos, como por exemplo, problemas relacionados à supervisão, adequação do colaborador ao cargo correspondente ao seu potencial e integração do mesmo à organização. A partir do momento em que tais deficiências são apontadas, é necessária e



adequada a remodelagem das políticas de recursos humanos alinhadas com as necessidades dos colaboradores e da organização (CHIAVENATO, 2015).

A aplicação da avaliação de desempenho resulta em benefícios para a organização em sua totalidade, pois a mesma auxilia no gerenciamento das pessoas envolvidas no negócio. As informações obtidas através dessa ferramenta podem impactar na elaboração do plano de carreira, na definição das competências, habilidades e conhecimentos exigidos para os atuais e futuros ocupantes dos cargos, programação de treinamentos e desenvolvimento. Oportuniza a comunicação entre a gestão e o colaborador e, com isto, viabiliza a definição de metas que correspondam aos objetivos organizacionais e individuais, considerando os limites e explorando as oportunidades que todos podem oferecer (PINTO, 2016).

Destaca-se a relevância da aplicação da referida ferramenta como um mecanismo que a partir dos resultados obtidos, promove ao avaliado a visualização dos efeitos de suas ações sob sua própria percepção e dos seus superiores que atuam como avaliadores. Além disso, promove a reflexão para a mudança, isto é, a saída do *status quo* a partir da análise das informações geradas, assim como das medidas planejadas e aplicadas pela gestão a fim de estabelecer o desenvolvimento dos funcionários e, por conseguinte, da organização (MAGALHÃES, 2015).

Portanto, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho é crucial, principalmente no que se refere ao uso das informações coletadas neste processo, ou seja, no impacto que as mesmas terão sobre o planejamento organizacional e nas tomadas de decisões. Para que isto ocorra, o gerenciamento do desempenho deve ser sistematizado, isto é, integrado às estratégias e aos outros processos da organização, contínuo e empregado como meio de gestão estratégica de pessoas (TECCHIO *et al*, 2008).

## **Aplicação e Análise**

Neste *case* se levanta a necessidade de monitorar a performance dos colaboradores, estudar as causas do baixo rendimento e pensar de maneira estratégica para solucionar os problemas relacionados ao desempenho da equipe. Para isto, sugere-se a implementação do sistema de avaliação de desempenho, que é uma ferramenta de mensuração técnica que possibilita identificar os diversos fatores inerentes ao desempenho dos funcionários.

Ao implementar o processo de avaliação de desempenho, é necessário seguir determinadas etapas conforme a figura 2 apresentada a seguir. Sugere-se aprofundar a análise quanto à relevância da realização de cada fase para eficácia da implementação da ferramenta. Além disso, deve-se observar as principais dificuldades que podem ocorrer ao longo do processo de introdução da avaliação de desempenho na empresa.

**Figura 2** – Etapas de implementação da Avaliação de Desempenho



**Fonte:** Lamperti e Dewes (2015)

Ao refletir sobre a etapa três (Definição dos critérios e instrumentos de avaliação de desempenho), recomenda-se a pesquisa sobre os principais formatos de avaliação de desempenho, tanto os modelos tradicionais, quanto os mais atuais e agregar o uso da tecnologia como softwares, plataformas e sites que fornecem este serviço, com a proposta de automatizar o gerenciamento de pessoas.

Questionamentos e Aprofundamento 

- 1- Quais medidas poderiam ser adotadas por Rebeca para garantir que a implementação do sistema de avaliação de desempenho seja eficaz?**
- 2- Qual é a outra ferramenta que auxiliará Rebeca na execução do gerenciamento estratégico de pessoas?**
- 3- Neste cenário, qual é o modelo de avaliação de desempenho mais adequado para ser implementado por Rebeca?**
- 4- Qual é a principal falha dos superiores/lideranças desta organização ao manifestarem insatisfação com resultados gerados por seus colaboradores?**

## **Referências**

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: Edição revisada e atualizada. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter e desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

LAMPERTI, M.; DEWES, F. **A avaliação de desempenho humano: uma análise comparativa entre teoria e práxis em empresa do ramo metalúrgico.** 2015. 23 f. Tese (Tese de Conclusão de Curso) – Faculdades Integradas de Taquara, Taquara - RS. 2015.

MAGALHÃES, S. C. A. **Sistema de avaliação de desempenho: um estudo da percepção dos servidores da Justiça Federal do Rio Grande do Norte.** 2015. Monografia (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2015.

OLIVEIRA, J. M. *et al.* Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Revista de Administração da Universidade de Santa Maria**, Santa Maria, v. 10, edição especial, p. 108-126, 2017.

PINTO, A. R. M. J. **Proposta de um sistema de avaliação de desempenho em numa associação sem fins lucrativos.** Universidade do Porto. Porto, 2016.

SANTOS, E. F.; SANTOS, T. O.; LIMA, D. A. L. L. JORNADA ACADÊMICA, 7, 2013. Santa Helena de Goiás. **Anais...** Santa Helena de Goiás: Importância da gestão de pessoas nas organizações: desenvolvimento e treinamento de pessoal, 2013.

TECCHIO, E. L. *et al.* Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso no curso de graduação em Administração na modalidade a distância. **RENOTE**, Santa Catarina, v. 6, n. 2, 2008.

# ***INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS LICITATÓRIOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO***

***Ney Victor Silva Miranda***  
*neyvictormiranda@gmail.com*

***Evanielle Barbosa Ferreira***  
*evanielleb99@gmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

Os serviços públicos são prestados com o intuito de suprir as necessidades dos cidadãos. Esses serviços necessitam de qualidade, tendo em vista que ações como retrabalho geram custos desnecessários às organizações. Para obtenção de controle e para o bom gerenciamento dos serviços é oportuna a utilização de gráficos que indiquem o desempenho dos processos e as oportunidades de melhorias. A implementação de indicadores que contribuam para ações de monitoramento de resultados em uma organização do setor público permitiu constatar oscilações significativas relacionadas a prazos de conclusão de processos e a quantidade de envios para correções de erros. O presente case pode oportunizar aprendizado na área de serviços e no monitoramento de desempenho por meio do uso de ferramentas de controle, tornando possível a compreensão de como avaliar os resultados e monitorar processos licitatórios.

**Palavras-chave:** Desempenho. Indicadores. Licitação. Setor Público.

## **Introdução**

O desempenho em serviços públicos é um tema de interesse da coletividade. Informações relacionadas à eficiência, quantidade e qualidade de bens e serviços oferecidos por tais entidades afetam cada cidadão, tanto em questões relacionadas à qualidade de vida, quanto àquelas voltadas para o desenvolvimento econômico (PINTO, 2007).

Tornar as compras e aquisições um setor estratégico é um fator diferencial nas organizações em tempos de recursos escassos e mecanismos de controle sociais cada vez mais difundidos, pois permitirá que a organização possa aplicar os recursos financeiros da melhor forma, otimizando e amplificando o impacto de suas ações (FERREIRA; RIBEIRO, 2019).

Dentre os meios utilizados para atender às necessidades básicas da administração e da população tem-se a realização de licitações, procedimento obrigatório para as compras e contratações públicas.

Os processos licitatórios têm o intuito de analisar propostas para a contratação dos mais diversos produtos ou serviços, optando pela escolha da proposta mais vantajosa. Tem-se que tais processos licitatórios geram benefícios. No ano de 2018 foram realizados e finalizados pela SEMA (Secretaria Municipal de Administração) do município de Teresina-PI um total de 231 processos licitatórios, que possibilitou economizar 57,4 milhões de reais (SEMA, 2019).

Para realização de tais processos, o órgão conta com quatro comissões, sendo três delas responsáveis por obras e uma responsável por compras de bens de consumo e investimentos, outra de serviços.

Acompanhar o desempenho das comissões é um fato necessário. A cada mês são elaborados gráficos que demonstram o desempenho geral nos processos, porém esse acompanhamento não é satisfatório quanto aos resultados referentes de cada comissão.

Ressalta-se, assim, a importância de mesurar os resultados obtidos por cada comissão. Alves (2003) afirma que gráficos estatísticos possibilitam a melhor compreensão de resultados, e permite identificar quando um determinado processo apresenta alterações e necessita de correção.

Sendo assim, apresenta-se a pergunta: em que medida a utilização de indicadores, com o auxílio de gráficos e tabelas possibilitam a melhor identificação do desempenho atual do órgão e do desempenho individual de cada comissão quanto aos processos licitatórios?

### **Monitoramento, Indicadores e Desempenho no Serviço Público**

O monitoramento é imprescindível. Monitorar é coletar dados, produzir medições, relatar e divulgar informações sobre o desempenho. Controle é comparar o desempenho real com o desempenho adequado, realizar análises e, caso necessário, providenciar melhorias (PMBOK, 2017).

### **Serviços**

O serviço é basicamente distinto de um bem. Está relacionado a processos e, portanto, não é produzido, mas sim prestado (MEIRELLES, 2006). São atividades de natureza intangível que, geralmente, são realizadas durante a interação entre o cliente e o prestador do serviço, visando solucionar um determinado problema ou necessidade do consumidor (GRÖNROOS, 2004). Qualidade aplicada aos serviços públicos é, sobretudo, qualidade aplicada aos serviços (TIRONI et al., 1991).

### **Ferramentas da qualidade e de monitoramento**

A literatura fornece diversas ferramentas que auxiliam no controle da qualidade. Dentre essas ferramentas se tem aquelas que são úteis na análise dos dados coletados, pois possibilitam a identificação e a priorização de problemas, conduzindo a empresa à minimização e/ou solução dos mesmos.

Apenas aquilo que é medido pode ser gerenciado. Para o gerenciamento e monitoramento faz-se necessário a utilização de gráficos. Gráficos sequenciais, por exemplo, demonstram o desempenho de processos ao longo do tempo, enquanto histogramas mostram variações (CAMPOS 2013).

### ***Histograma***

Um histograma é útil para se obter a frequência com que um determinado valor ocorre. Tais valores se referem a dados recolhidos ao longo de um determinado processo. O método possui os seguintes passos:

coleta de valores; estruturação dos valores em ordem crescente; cálculo da amplitude da amostra; definição da quantidade de classes, juntamente com sua amplitude e seus limites; determinar frequência absoluta ou relativa para cada classe e realizar a representação do histograma (TOLEDO et al., 2014).

### ***Estratificação***

Estratificação é a ferramenta que permite a divisão de um conjunto maior de informações em grupos menores significativos. O agrupamento de dados possibilita a obtenção de informações necessárias e que dão suporte no processo de tomada de decisões (MACHADO, 2007).

O uso dessa ferramenta é baseado em critérios. Suas etapas são, respectivamente: escolher um fator; levantar informações; separar os dados em grupos, elaborar os gráficos e efetuar a análise (RIBEIRO, 2014).

### **Aplicação e Análise**

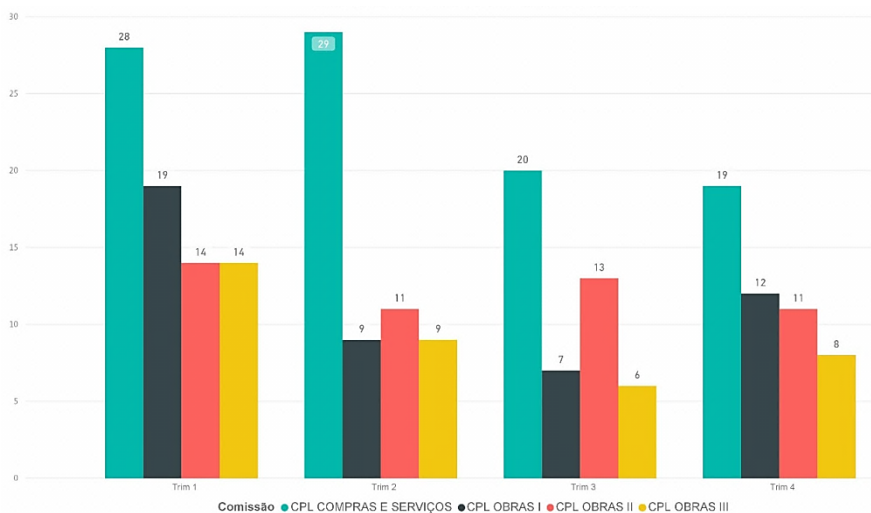
Para realização e elaboração dos indicadores de desempenho, a primeira atividade é a criação de uma base de dados. Os passos que devem ser seguidos são, basicamente: introdução de dados, elaboração/atualização de gráficos e criação de apresentação dos gráficos com a ferramenta *Microsoft PowerPoint*. As duas etapas iniciais são descritas a seguir.

Através da análise dos dados foram elaborados os indicadores para prazo médio, obtido pela diferença em dias entre a data de conclusão do processo e a data abertura, quantidades de processos finalizados, índice de utilização de modalidades, economia total acumulada, economia acumulada - concorrência, economia acumulada – pregão eletrônico, prazo total – pregão eletrônico, prazo fase interna – pregão eletrônico, prazo de fase externa – pregão eletrônico, média dos prazos de fase interna por órgão e número de processos concluídos por órgão de origem.

Os resultados contemplam o ano de 2018. Esses resultados são atualizados a cada mês, no caso dos gráficos de desempenho, e a cada semana com relação às tabelas de acompanhamento dos processos.

### **Gráfico 1 – Processos finalizados em 2018 por trimestre e comissão**



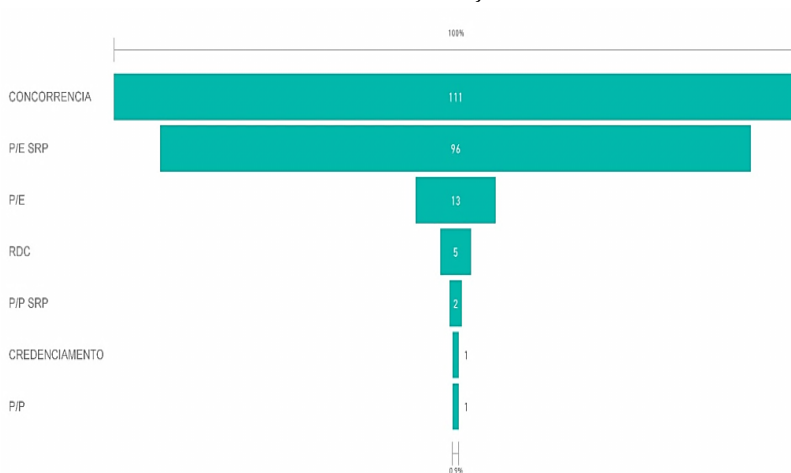


**Fonte:** Autoria própria (2019)

A gráfico 1 demonstra a estratificação da quantidade de processos finalizados por cada comissão. Esses dados estão distribuídos em trimestres. Percebe-se que a CPL Compras finalizou 102 processos, 49 foram concluídos pela CPL Obras II, 47 pela CPL Obras I e 37 pela CPL Obras III. Os dois últimos trimestres apresentam uma menor finalização de processos por parte das comissões. CPL Obras I finalizou 47 processos, 31 deles referentes aos órgãos SEMEC (13), SDR (8) e SDU Leste (10). Quanto a CPL Obras II, foram concluídos 49 processos, sendo 15 deles da SEMEC e 12 da SDU Leste. Por fim, a CPL Obras III finalizou apenas 37 processos, 9 da SEMEC e 8 da SDR.

Quanto ao Índice de utilização de modalidades, as modalidades mais utilizadas são concorrência e Pregão Eletrônico. O gráfico 2 apresenta o percentual de utilização de cada modalidade.

**Gráfico 2 – Índice de utilização de modalidades**

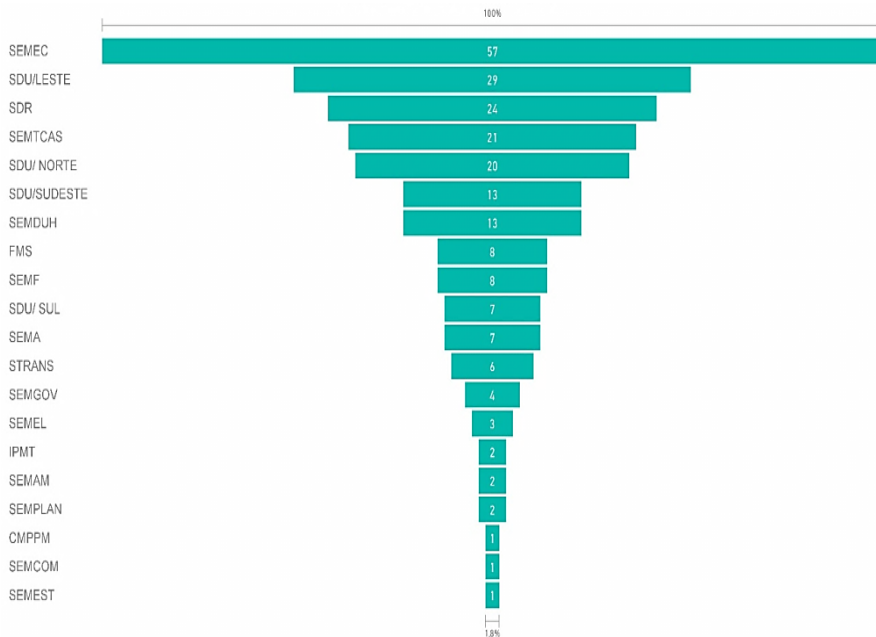


**Fonte:** Autoria própria (2019)

Com relação aos processos concluídos por órgão de origem, tem-se, conforme a figura 3, que 20 órgãos demandaram processos. Dentre os mais solicitantes encontram-se SEMEC (com 57 solicitações de processos), SDU-Leste (com 29 solicitações de processos), SDR (com 24 solicitações de processos), SEMTCAS (com 21 solicitações de processos) e SDU-Norte (com 20 solicitações de processos).

Tem-se que os órgãos com maior número de processos concluídos são SEMEC, SDU/LESTE, SDR, SEMTCAS, SDU/ NORTE, SEMDUH, SDU/SUDESTE, FMS. Juntos correspondem a 81% da quantidade total de processos concluídos.

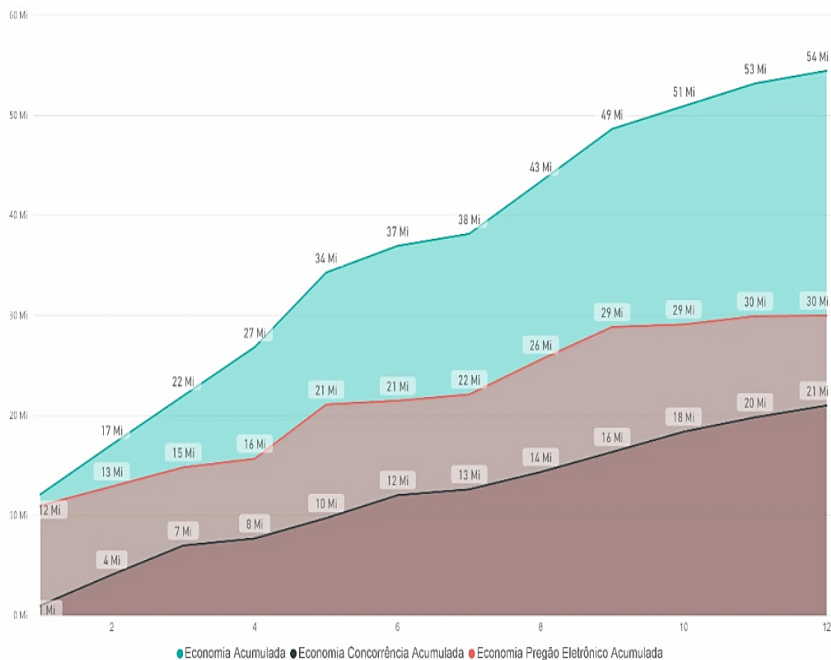
**Gráfico 3 – Processos concluídos por órgão de origem**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

O gráfico 4, por sua vez, apresenta a economia acumulada. Economia acumulada é o somatório de todas as diferenças entre os valores estimados das licitações e os valores licitados. O valor licitado é aquele previsto para a obra ou serviço. Com relação ao valor licitado, encontra-se nas propostas dos licitantes, sendo inferior ou igual ao valor estimado. Essa lacuna serve de indicador e possibilita entender a eficácia das licitações quanto ao princípio da economicidade. Constata-se assim a economia total juntamente com as economias estratificadas por modalidade. O gráfico apresenta que a economia gerada pela modalidade pregão eletrônico é superior a economia gerada pela modalidade concorrência.

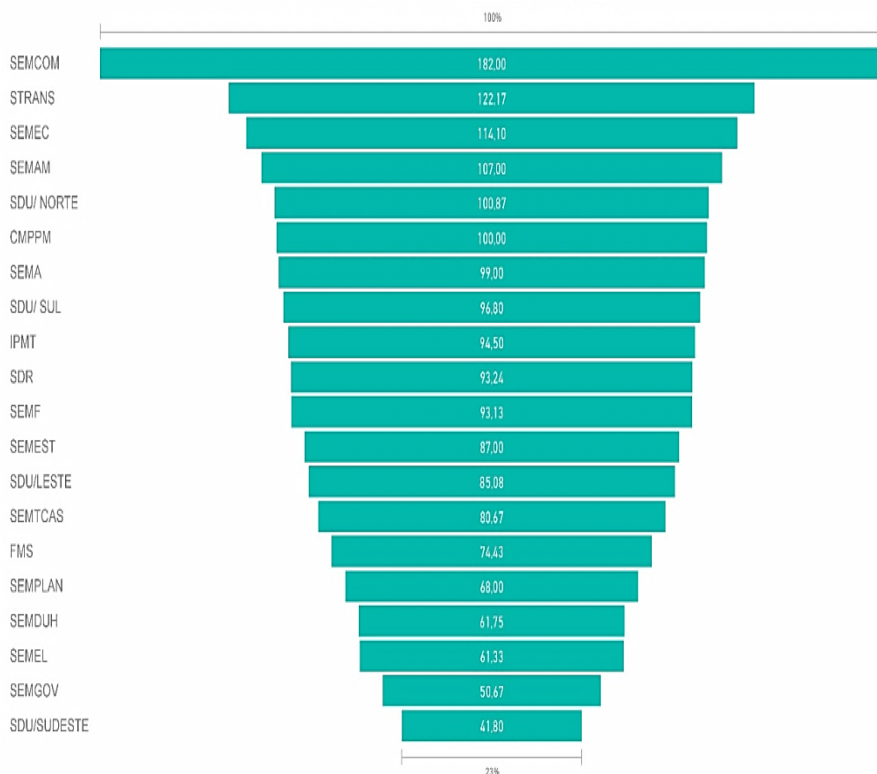
**Gráfico 4 – Economia total acumulada**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

O gráfico 5 demonstra a média de prazos para correções de processos por órgão demandante. A menor média de prazo é de 42 dias, referente aos processos da SDU-Sudeste. Outros prazos também se encontram abaixo de 100 dias. SEMCOM, STRANS, SEMEC e SEMAM apresentaram processos com média de prazos acima de 100 dias.

**Gráfico 5 – Média de prazos para finalização dos processos por órgão demandante**

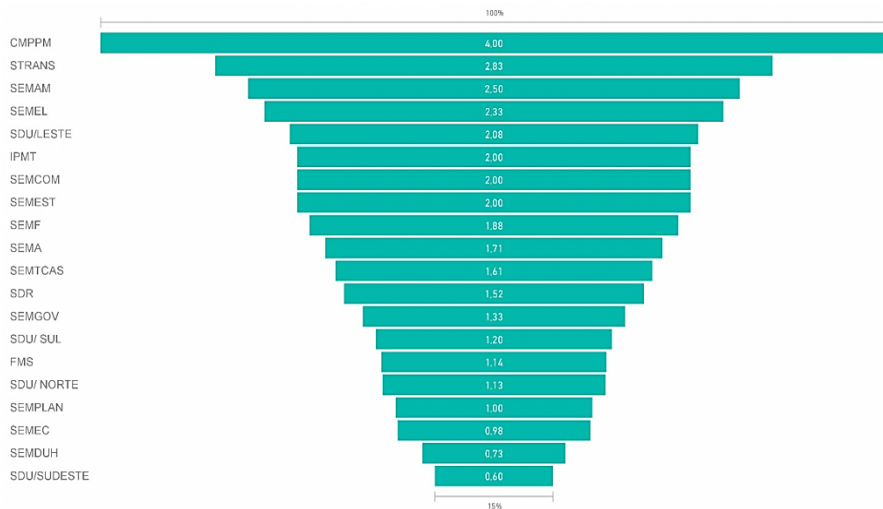


**Fonte:** Autoria própria (2019)

Os envios para o órgão de origem implicam em solicitação de correções. Ao longo da realização do processo são realizadas análises documentais. Quando é verificado algum erro no processo, é solicitado ao órgão de origem que tome providências cabíveis relacionadas ao processo.

O gráfico 6 complementa a análise relacionada aos órgãos de origem, sendo referente a média de envios para correção de erros no processo. Alguns processos demandaram 4 envios para correção, o que implica na desconformidade de tais processos. A média de envios contribui para identificar a confiabilidade dos processos relacionados a cada órgão.

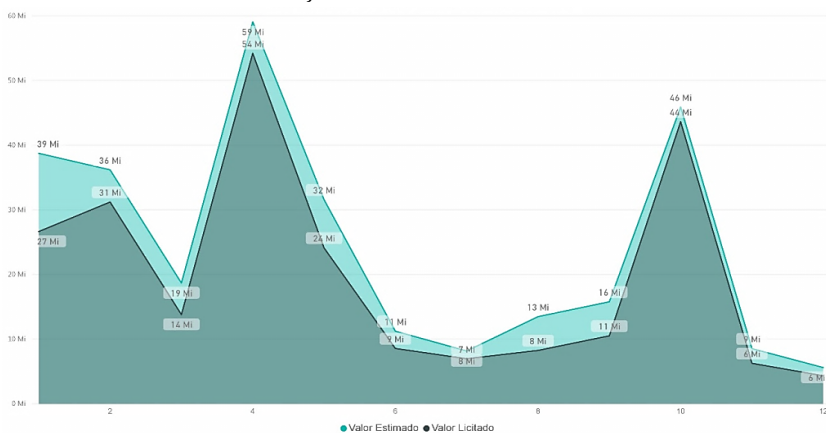
**Gráfico 6 – Média de envios para correções**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Quanto ao comparativo entre o valor estimado e o valor licitado, tem-se o gráfico 7. O mesmo apresenta a diferença entre os valores. O objetivo da organização é alcançar a maior economia.

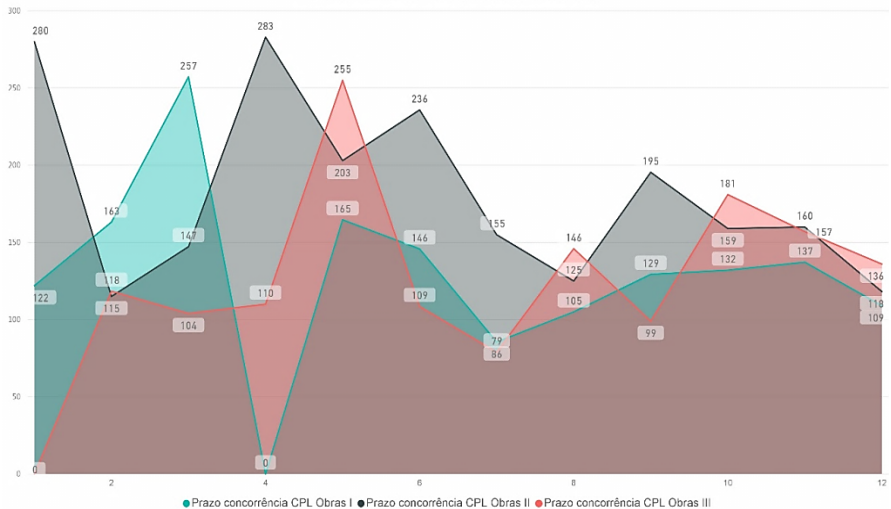
**Gráfico 7 – Diferença entre o valor estimado e o valor licitado**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Por fim, tem-se o prazo médio para finalização de processos por comissão. Verifica-se que a comissão de obras II apresenta maior regularidade quanto a conclusão de processos. Quanto ao tempo, a comissão de obras I apresenta melhor desempenho, com prazos inferiores às demais.

**Gráfico 8 – Prazo médio para finalização de processos por comissão**

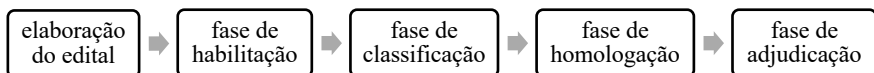


**Fonte:** Autoria própria (2019)

Com relação às recomendações, tendo em vista que os prazos apresentam variações, sugere-se um estudo para identificação de causas que contribuem para a não conformidade dos processos e as oscilações de prazos de conclusão.

Quanto às principais fases do procedimento licitatório, tem-se as seguintes:

**Figura 1 – Fases do processo licitatório**



**Fonte:** Aatoria própria (2019)

Os indicadores já existentes e os implantados através do presente trabalho foram:

**Quadro 1** – Indicadores implantados

<b>INDICADORES JÁ UTILIZADOS</b>	<b>INDICADORES IMPLANTADOS</b>
Economia total acumulada	Prazo médio para finalização de processos por comissão
Índice de utilização de modalidades.	Diferença entre o valor estimado e o valor licitado
	Média de envios para correções
Processos finalizados em 2018 por trimestre e comissão	Média de prazos para finalização dos processos por órgão demandante.
	Processos concluídos por órgão de origem.

**Fonte:** Aatoria própria (2019)

Questionamentos e Aprofundamento 

**1- De que forma a utilização de indicadores de eficiência pode contribuir para o aprimoramento dos processos licitatórios em um órgão público?**



**2- O texto apresenta os órgãos demandantes que solicitam as obras ou serviços e o órgão que gerencia e controla o procedimento licitatório. Qual a importância da qualidade com relação às solicitações vindas dos órgãos demandantes?**

**3- Quais ferramentas ou métodos associados à gestão qualidade poderiam contribuir para melhoria de procedimentos licitatórios?**

## **Referências**

ALVES, Custodio da Cunha. **Gráficos de Controle CUSUM: um enfoque dinâmico para a análise estatística de processos.** 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CAMPOS, Vicent Falcone. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia.** 9. Ed. Nova Lima: FALCONE Editora, 2013. 266 p.

FERREIRA, E. B.; RIBEIRO, R. E. M. Estoque, Pareto e Curva ABC: transformando o setor de compras em um setor estratégico. In: **SEPVASF 2019** - Juazeiro-BA, 2019. Disponível em: <https://www.doity.com.br/anais/sepvasf2019/trabalho/100112>. Acesso em: 15/08/2019 às 17:05.

GRÖNROOS, Christian. **MARKETING: Gerenciamento e Serviços.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 424 p.

MACHADO, Liliana Gonçalves. **Aplicação da metodologia PDCA: etapa P (Plan) com suporte das ferramentas da qualidade.** Juiz de Fora, 2007.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006.

PINTO, Francisco. *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. **Tourism & Management Studies**, p. 214-215, 2007.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

RIBEIRO, Haroldo. **Manutenção Produtiva Total**. A Bíblia do TPM. Viena, 2014. 592 p.

SEMA. **Prefeitura alcança economia de mais de R\$ 57 milhões em licitações**. Disponível em: <http://sema.teresina.pi.gov.br/2019/01/11/prefeitura-alcanca-economia-de-mais-de-r-57-milhoes-em-licitacoes/>. Acesso em 18 de fevereiro de 2019.

TIRONI, L. F., *et al.* **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. 1991.

TOLEDO, J. C. de, *et al.* **Qualidade: Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

# ***INOVAÇÃO EM MARKETING: PERCEPÇÃO DE VALOR NA ÓTICA DO CLIENTE***

***Keully Yasmim Moreira de Carvalho***  
*keully\_yasmim@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

O caso aborda a relação entre a percepção de valor e a imagem organizacional na ótica do cliente. Observou-se que a percepção de valor que os clientes têm dos produtos e serviços que a empresa oferta possui relação positiva com a construção da imagem organizacional. Ações de inovação em marketing impactam sobre a satisfação dos clientes e a percepção de valor que eles têm da organização e dos produtos serviços que são oferecidos por ela. Consequentemente, impacta na imagem organizacional.

**Palavras-chave:** Criação de valor. Imagem organizacional. Inovação. Inovação em marketing. Loja de departamentos.

## **Introdução**

A empresa “Delta” é uma loja de departamentos situada no interior do Estado do Maranhão. A escolha da organização é justificada por se tratar de uma empresa representativa do seguimento varejista de loja de departamentos na região onde atua e por possuir uma carteira com número representativo de clientes.

As informações foram coletadas por meio de documentos da empresa, junto aos funcionários, por observação direta à Loja Delta e observação direta da cidade por meio de um tour para se conhecer *in loco* as características estruturais e a dinâmica da cidade, bem como foi aplicado um questionário fechado junto aos moradores da cidade. Tudo isso em conjunto permitiu uma melhor compreensão do objeto de estudo e, conseqüentemente, uma análise mais realista dos dados e informações coletados.

### **Inovação em Marketing e a Percepção de Valor**

O pensamento inovador que direciona os processos decisórios na criação de novas estratégias tem relação com a capacidade cognitiva dos envolvidos na tomada de decisão em todos os níveis da organização. A percepção e análise de novas oportunidades contribuem para o desenvolvimento de inovações em todos os níveis e de todos os tipos (CHRISTENSEN, 1997; FARFUS *et al.*, 2007; NOBRE; RIBEIRO, 2013; RIBEIRO, 2013).

A necessidade de sobrevivência e crescimento leva as empresas rumo ao desenvolvimento de novas capacidades que permitem uma adaptação contínua às mudanças no ambiente. Nessa perspectiva, a inovação é compreendida como um processo que cria e transforma ideias, produtos, serviços ou formas de trabalho em novas oportunidades. Verifica-se, então, que a inovação possui relação com o mercado e, conseqüentemente, com o marketing na medida em que é uma função da administração preocupada com o mercado (SANCHES; MACHADO, 2013; SCHUMPETER, 1985, 2002).

Fatores variados, e muitos deles novos, estimulam e, por vezes, exigem das organizações a valorização e a manutenção de seus clientes e consumidores atuais, em vez de realizarem investimentos e direcionarem esforços em busca de atrair novos consumidores. É oportuno citar, dentre outros, os fatores como um incremento na oferta de mercado, um aumento considerável da competitividade entre empresas, transformação e mudanças do comportamento do consumidor, bem como outras várias

mudanças que vêm acontecendo na sociedade. Surge assim, a relevância de se construir ações voltadas à criação de valor para o cliente e, para isso, deve-se alinhar os pontos de interação entre cliente e empresa. Nesse cenário é que os modelos de valor percebidos pelo consumidor ganham importância em busca da relação entre qualidade, preço e valor, e a percepção pelos consumidores (REICHELT, 2007).

O comportamento do consumidor, e suas aplicações, é um tema que tem se mostrado relevante no contexto apresentado pelo novo mercado. A relevância de pesquisas nesta área é apresentada na orientação dos tópicos prioritários de pesquisa em marketing propostos pelo *Marketing Science Institute – MSI* (BARBOZA, 2013).

### **Aplicação e Análise**

O Quadro 1 apresenta um resumo das principais respostas dadas pelos clientes durante a pesquisa. Para uma análise mais apurada e significativa, os dados foram agrupados por similaridade de respostas dadas pelos clientes. Por exemplo, quando questionados sobre o que levavam em consideração no momento da compra os clientes responderam “o preço do produto”, “o valor do produto”, “depende de quanto custa”, “se vale o que estão cobrando” e outras sentenças que indicavam em sua maioria referência ao valor monetário e foram agrupadas como fator “preço”. O procedimento de agrupamento de respostas por similaridade (sinônimo) foi feito em todas as perguntas/respostas para balizar as análises dos dados coletados.

**Quadro 1 – Perguntas e Principais Respostas dos Clientes**

<b>Questões</b>	<b>Exemplos das respostas dos clientes</b>	<b>Chaves-Respostas Preponderantes</b>
1. O que você espera de uma loja de departamentos?	“Tem que ter bons funcionários” “Ter qualidade no atendimento”	Bom atendimento
2. O que você leva em consideração no momento da decisão de compra de algum produto? (o que o (a) influencia a comprar?).	“O valor cobrado no produto” “A forma de pagamento, parcelamento” “Se o produto vale o preço cobrado” “Desconto é importante também”	Preço
3. O que o (a) deixa muito satisfeito em uma loja de departamentos?	“Quando o vendedor me trata bem” “Quando o vendedor não fica no meu pé quando eu estou comprando” “A receptividade do vendedor”	Atendimento
4. O que o (a) deixa muito insatisfeito (a) em uma loja de departamentos?	“Ser mal atendido pelo vendedor” “O vendedor ficar insistindo demais, incomoda sabe”	Mau atendimento
5. O que você considera importante em relação ao ambiente da Loja DELTA?	“A loja tem que estar ventilada” “Tem que mostrar as novidades” “É bom quando está tudo organizado e limpo”	Layout e Climatização
6. O que você considera importante em relação aos	“Os vendedores tem que ter uma boa aparência”	Bom atendimento e qualificação

funcionários da Loja DELTA?	<p>“Serem educados”</p> <p>“Entender do produto que está vendendo para tirar as dúvidas”</p>	
7. O que você considera importante em relação aos produtos/mercadorias vendidos pela Loja DELTA?	<p>“A qualidade dos produtos vendidos”</p> <p>“As marcas boas”</p> <p>“O preço acessível”</p>	Qualidade da marca e preço
8. O que você gostaria de sugerir como melhoria (o que não tem e que você gostaria que tivesse) na Loja DELTA?	<p>“Seria bom de tivesse cadeiras para esperar quem está fazendo compras”</p> <p>“Ter pelo menos um bebedouro”</p> <p>“Ter um lugar pra deixar as crianças enquanto os pais fazem compras”</p>	Espaço de espera para clientes e/ou brinquedoteca para as crianças
9. Como você se sente ao vir à Loja DELTA?	<p>“Os vendedores sempre tratam bem, eu gosto disso”</p> <p>“Eu gosto muito, os vendedores são muito educados”</p>	Se sentem bem recebidos
10. Você tem mais alguma consideração/observação sobre a Loja DELTA? Algo que ainda não comentou e gostaria de dizer/falar/registrar?	<p>“Eu não tenho o que reclamar, eu gosto da loja”</p> <p>“Só falar da minha admiração pela loja”</p>	Nada a Declarar, tudo bom

**Fonte:** Dados da pesquisa

Com base nos resultados encontrados foi possível comprovar que o atendimento se destaca na Loja Delta, por meio dos relatos dos clientes a satisfação deles está associada diretamente à qualidade do atendimento

nos serviços prestados pela empresa além de sua qualidade e diversidade em produtos oferecidos, sendo este um dos principais fatores comentados.

O preço foi outro fator bastante comentado nas entrevistas constatando-se que o preço do produto é considerado importante e, por vezes, decisivo para o consumidor no momento em ele está por realizar a compra. De tal forma que a maneira de exposição e apresentação do preço ao cliente que está por consumir pode tornar o cenário de compra mais ou menos propício ao ato de adquirir algum produto ou serviço. Nesse contexto, a utilização de preços justos e apresentados de modo atrativo pode servir como forma de atrair a atenção dos clientes para o consumo, fazendo com que estes mesmos clientes se sintam influenciados por tais preços considerados atrativos e acabem por adquirir produtos e serviços oferecidos pela loja.

A qualidade dos produtos oferecidos foi outro fator considerado importante em relação aos itens vendidos pela empresa. A empresa vende produtos de marcas conceituadas e de qualidade comprovada, isso faz com que a percepção de valor atrelada a qualidade dos produtos vendidos seja estendida à organização como um todo e, conseqüentemente, à sua imagem.

Quando perguntados sobre o que esses consumidores consideravam importante em relação ao ambiente ou espaço físico da loja, responderam o “Layout e Climatização” que podem ser considerados variáveis importantes quando se trata do meio de conforto que a organização disponibiliza para seus clientes.

Os critérios como limpeza e pequenos detalhes no ambiente da loja, apresentação dos funcionários com um semblante alegre e receptivo, entre outros, podem ser considerados diferenciais complementares em um contexto competitivo e de criação de valor compartilhado onde se pretende entregar ao cliente exatamente o que ele busca, bem como criar uma imagem casada com a realidade. Portanto, o Layout da loja e sua Climatização são essenciais no poder de influenciar consumidores, pois a



maneira como os produtos são organizados, distribuídos e expostos na loja pode contribuir na influência positiva da decisão da compra.

Quando perguntados sobre sugestão de melhoria na loja, os consumidores optaram por um espaço com cadeiras e bebedouros onde os clientes possam descansar ou esperar alguém, caso não esteja fazendo compras. Também foi mencionada a necessidade de um espaço de brinquedoteca para aqueles clientes com filhos que vão à loja, para que esses consumidores possam ter a liberdade de fazer as compras com mais calma e a segurança de que seu filho está sendo bem acolhido e cuidado nesse espaço.

Sugere-se a criação de uma ouvidoria, onde possam ser deixados na recepção folhetos a serem preenchidos pelos consumidores a fim de identificar problemas e melhorias. Bem como a disponibilização de um número de telefone e e-mail para reclamações e sugestões pode contribuir para essa aproximação com o cliente e uma melhora da imagem da empresa.

Outra sugestão é a criação de um banco de e-mails e contatos dos clientes para realização de serviço de mala direta com o envio de e-mails informando sobre promoções e produtos novos, bem como a divulgação dos produtos em redes sociais e utilização de serviços de telemarketing que a empresa não utiliza hoje.

No geral, os clientes apontaram como critérios de relevância para uma loja de departamentos ser bem vista, ou seja, ter uma boa imagem, a qualidade do atendimento e o preço. Ao confrontar com as respostas específicas sobre a Loja Delta é possível verificar que a mesma apresenta uma boa imagem junto aos seus clientes na medida em que os mesmos afirmam que gostam do preço e qualidade do atendimento oferecido pela, mas acrescentam outros critérios como qualidade dos produtos (marcas) oferecidos e o fato da loja apresentar ambiente climatizado.

**1- Como a organização pode construir estratégias voltadas ao melhor atendimento das necessidades do cliente?**

**2- É relevante que as organizações conheçam as necessidades e preferências dos clientes? Justifique.**

**3- Qual sugestão de melhoria foi apresentada pelos clientes da Loja Delta? você acredita que essa sugestão pode trazer benefícios a loja? Justifique.**

## **Referências**

BARBOZA, M. M. **Relação entre o tipo de ajuste regulatório e a dificuldade da tarefa sobre avaliações de mensagens de anúncios de consumo.** Curitiba, 2013. 104p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2013.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma:** when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

FARFUS, D. et al. **Inovações sociais.** Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. **Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da**

BM&FBovespa. **Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n.4. p. 499-517, Jul./Ago. 2013.

REICHELTL, V. P. **Valor percebido do cliente**: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. São Paulo, 2007. 371p. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2007.

RIBEIRO, R. E. M. **Cognição e sustentabilidade**: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial (ise) da BM&F Bovespa. Curitiba, 2013. 214p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2013.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação e rbv: evidências em uma empresa de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.10, n.4, p. 183 - 207, out./dez. 2013.

SCHUMPETER, J. A **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. A Economic Theory and Entrepreneurial History. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, jul., 2002, Rio de Janeiro, R.J.; FINEP, 2002.

# ***O CASO DA LOCADORA DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL***

***Bruno Da Costa Sousa***  
*engproducaobrunosousa@gmail.com*

***Robson Silva de Oliveira***  
*robson\_1200@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

Estudo de caso realizado em uma empresa que trabalha com locação de equipamentos para construção civil, serviços de montagem e desmontagem de andaimes e manutenção de elevadores de construções, a LOCTHE, onde foram diagnosticados alguns problemas de gestão, já que a empresa é relativamente pequena e com pouco tempo de mercado (quatro anos). Problemas de logística, falta de treinamento dos colaboradores e ausência de controle.

**Palavras-chave:** Equipamentos. Estratégia. Gestão. Locação. Planejamento.

## **Introdução**

A empresa possui 17 funcionários: 3 motoristas, 1 mecânico, 1 eletricitista, 1 auxiliar administrativo, 1 conferente e 10 ajudantes, localizada em Teresina-PI, atua no ramo de locação e manutenção de equipamentos para construção civil, montagem e desmontagem de andaimes e manutenção de elevadores de construção. Atua no ramo há 4

anos, empresa de pequeno porte, entretanto vem aumentando seu faturamento gradativamente.

O mercado da cidade de Teresina-PI não possui tantos concorrentes, nem o suficiente para se tornar bem disputado já que um de seus concorrentes está no mercado há mais de vinte anos, no caso, a empresa Rede Máquinas e as outras estão há pouco tempo, como as empresas Locmar e Lokcenter.

A LOCTHE possui poucos fornecedores, são eles: Makita (fornece alguns equipamentos elétricos como: martelos e serras), Toyama (fornece peças para o setor de manutenção e equipamentos elétricos e a combustão como: soquetes, compactadores e etc), Menegotti e CSM (fornece betoneiras e equipamentos elétricos de pequeno porte) e Fortequip (fornece equipamentos para escoramentos e andaimes).

A empresa apresenta uma série de problemas relacionados à logística, como a definição de seus clientes, falta de treinamento de seus funcionários e definição de funções, bem como falta de planejamento estratégico.

### **Planejamento**

Para Oliveira (2014), o planejamento trata-se de um processo que é realizado em busca de situação desejada no futuro, de modo que seja mais eficiente, eficaz e efetivo, gerando uma adequada alocação de esforços e recursos da empresa, ou seja, o planejamento é um escopo de atividades e objetivo a ser alcançado futuramente para obter da melhor forma o êxito organizacional.

### **Matriz BCG**

Barboza e Rojo (2015) informa que a matriz BCG é uma ferramenta desenvolvida para analisar os produtos fornecidos pela empresa, dividindo-os em: os que vendem mais com preço menor, porém, possuem grande rotatividade (vaca leiteira); os que foram lançados atualmente e estão em período de aceitação no mercado (dúvida); os que não possuem uma grande rotatividade no mercado, mas possuem alto valor e apresentam boa rentabilidade por unidade (produto estrela); e, por fim,

o produto que é vendido pouco no mercado e possui um valor baixo também (abacaxi). Se esta ferramenta subsidia o gestor, em qual produto ou linha investir mais e quais as quantidades necessárias para estar se planejando em suas vendas e minimizar os riscos de prejuízos.

### **Gráficos**

Os gráficos são um tipo de ferramenta mais comum e utilizados para demonstrar qualquer tipo de dados quantitativos. Eles ajudam a entender melhor os resultados durante certo período, portanto, eles apenas processam dados numéricos, devendo ser estes totalmente objetivos e claros.

### **Matriz SWOT**

De acordo com ALBANO (2015) a matriz SWOT é indicada para gestores de empresas e setores, pois esta ferramenta auxilia na tomada de decisões estratégicas referentes aos fatores tanto externos quanto internos. Nesta matriz demonstram-se quatro dimensões relacionadas aos pontos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Por meio dos dados organizados é que o nível estratégico da empresa conseguirá tomar atitudes em relação ao mercado ou até mesmo se prevenir de futuras ameaças.

### **Aplicação e Análise**

Primeiramente, a LOCTHE não possui uma definição de quem são seus clientes, e isto já atinge a empresa de forma negativa, pois, às vezes, acarreta falta de equipamentos para fornecer, como por exemplo: suponha-se que o cliente (pessoa física) solicita a locação de uma pequena quantidade de escoras, em torno de 50 unidades, por um período de um mês, com a locação deste material o estoque de escoras, ficaria apenas com 200 unidades, logo em seguida outro cliente (pessoa jurídica com poder aquisitivo maior) solicita locação de 250 escoras por um período de 3 meses, então neste caso a empresa sem intenção, deixa de fornecer ao cliente jurídico ou recorre a sublocação de seus concorrentes, sem obter lucros em cima desta diferença, apenas com o objetivo de reter o cliente.

Uma possível estratégia seria definir a quem fornecer para não deixar de atender sem que isso venha gerar mais custos.

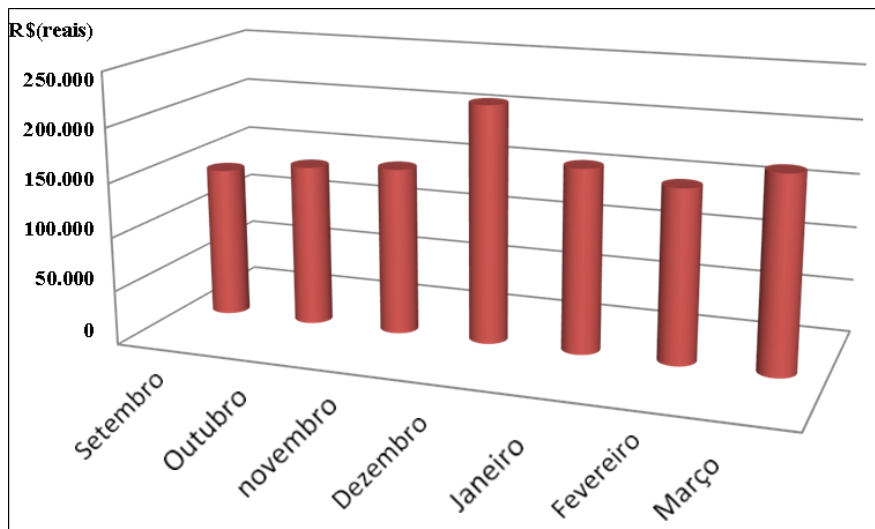
A falta de treinamento para os funcionários é outro problema significativo, em que a mão de obra não qualificada, já acarreta outros problemas, como por exemplo: preenchimento do comprovante de devolução por parte dos motoristas (que é um dos responsáveis por fiscalizar todo o material que está recolhendo direto da obra), às vezes o equipamento que é coletado, vem com alguma avaria e passa despercebido e não é relatado nas observações do romaneio de devolução, o que acaba gerando custos para a empresa a qual tem que arcar com a manutenção. Seria bem mais produtivo se cada funcionário soubesse primeiramente da importância de sua função/atividade para a empresa e conhecesse cada equipamento para diminuir erros operacionais no momento do recolhimento, sendo que isto já reduz diretamente os custos de manutenção do equipamento.

Alguns funcionários não possuem funções definidas, acaba tendo várias responsabilidades, onde estão sujeitos a erros operacionais ou deixam a tarefa incompleta por excesso de atividades designadas por parte dos próprios proprietários/gestores, como por exemplo: o conferente da empresa que tem a função principal de fiscalizar os equipamentos que estão saindo e entrando na empresa, passou a ter a responsabilidade em auxiliar nas manutenções dos equipamentos e já ocorreu de atrasar porque não conseguiu executar essa atividade a tempo por ter que constantemente interrompê-la para fiscalizar materiais, sendo que já ocorreram erros de contagem de materiais vindos de obras. Cada funcionário deveria ter sua atividade definida de acordo com seu cargo dentro da empresa, bem como o caso do colaborador que tenha mais de uma função, tais tarefas não podem acontecer no mesmo momento, isso demonstra erro de planejamento por parte do próprio gestor em distribuir as atividades, incorrendo em aumento dos erros operacionais.

O faturamento atual da LOCTHE é considerável se comparado ao período quando ela iniciou suas atividades, apesar de ser uma empresa que entrou no mercado há pouco tempo (quatro anos). As informações

referentes ao faturamento no decorrer dos últimos meses entre 2017 e 2018 são apresentadas no gráfico 1. A empresa teve uma alta no mês de dezembro, pois teve várias construtoras que pagaram suas pendências.

**Gráfico 1 – Faturamento de setembro a março**



**Fonte:** Autoria própria (2018)

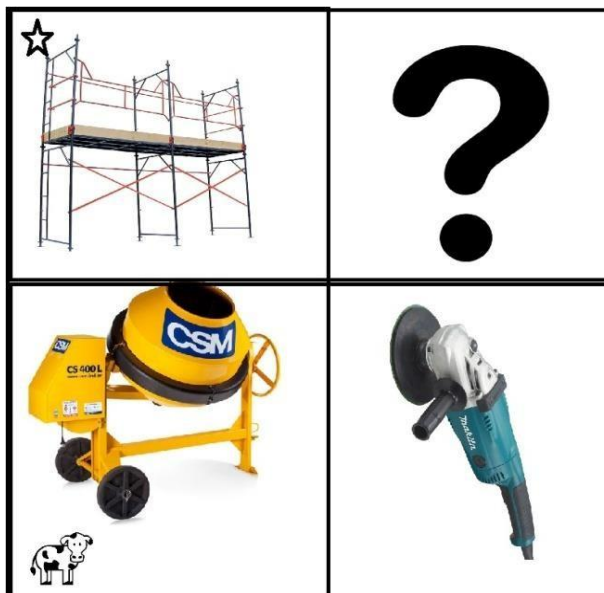
A empresa sofre com o aumento da inadimplência de seus clientes, sendo tanto pessoas físicas quanto jurídicas (construtoras), que chegam a passar de 3 meses sem realizar pagamento e outros que chegam a não realizar, deixando a única alternativa de recolher os equipamentos e negativar o CPF/CNPJ.

Verificando na empresa todos seus equipamentos, identificaram-se quais são os mais solicitados, os menos solicitados, os que possuem alto valor de locação, apesar de serem pouco solicitados e os que praticamente não saem, então foi realizada uma Matriz BCG com alguns de seus equipamentos (figura 1). O valor de uma peça de andaime fachadeiro é barato, cerca de R\$4,00 mensais, esta é utilizada para reforma ou construção de fachadas de 10m a 16m de altura e de 15m a 25m de



comprimento , então, geralmente, são locadas em torno de 1500 peças, fora o valor do serviço de montagem e desmontagem, por isso o andaime foi selecionado como estrela; a Betoneira de 400 litros foi selecionada como vaca leiteira , porque é relativamente de baixo valor mensal R\$220,00, porém é muito locada para construções, pois este equipamento prepara toda a massa para a construção, utilizado do começo ao fim da obra; a esmerilhadeira foi selecionada como abacaxi, pois além de ser de baixo valor, é muito difícil de ser locada.

**Figura 1** – Matriz BCG da Empresa LOCTHE



**Fonte:** Autoria própria (2018)

Com base em diagnóstico realizado foram identificadas suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais deram subsídio para elaboração da matriz SWOT (quadro 1) da empresa, permitindo visualizar melhor todo seu ambiente interno e externo, possibilitando assim, aos

proprietários/gestores planejem a melhor forma de se sobressaírem em meio à concorrência.

A LOCTHE possui grandes chances de expandir porque já possui diferencial no mercado que é sua praticidade no processo de locação, onde possui menor burocracia e maior velocidade de entrega dos equipamentos. Outro diferencial que as outras empresas de locação não possuem é velocidade de manutenção do equipamento que está em obra, sendo que é normal todo e qualquer equipamento depois de um certo tempo em obra precisar de manutenção, enquanto as outras locadoras demoram em torno dois a três dias para realizar o atendimento externo, a empresa em questão realiza em torno de um dia.

**Quadro 1 – Matriz SWOT da LOCTHE**

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Velocidade no atendimento	Possui pouco mix de equipamentos
Menor burocracia para clientes	
Velocidade de entrega	Possui pouca quantidade de equipamentos
Velocidade em manutenção dos equipamentos em obra	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Pouca concorrência na cidade	Possui um concorrente na cidade que está no mercado há 3 anos
Possibilidade de expansão	

**Fonte:** Autoria própria (2018)

**1- Como consultor já contrato pela empresa, enumere os problemas encontrados e crie uma matriz GUT para diagnóstico dos problemas da organização.**

**2- Descreva as vantagens em já possuir na organização, a relação de cargos, funções e descrição das tarefas desempenhadas por toda a organização.**

**3- A LOCTHE fornece equipamentos tanto para Pessoa Jurídica (construtoras) quanto Pessoa Física, porém, como foi relatado, isso se torna um problema na questão do atendimento. Você como consultor responsável para traçar a estratégia para a empresa, por qual tipo de cliente definiria? Por quê?**

**4- Conceituar e exemplificar na organização as técnicas administrativas bem como a sua aplicabilidade para a organização.**

- a) Benchmarking**
- b) Custeio ABC**
- c) Downsizing**
- d) Reengenharia**
- e) Terceirização**

## Referências

ALBANO, Claudio Sonaglio; ALVES, T. L. Utilização da Matriz SWOT como forma de introduzir o planejamento estratégico em pequenas e micro organizações: um estudo de caso em uma organização do setor cerealista. In: **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 2015, Fortaleza/Ceará. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C.A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 9, p. 103-116, 2015.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. Pearson Universidades, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 32, ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2, ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

# ***LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: PLANEJAMENTO, ROTEIRIZAÇÃO E REDUÇÃO DE CUSTOS***

***Cecilia Rochele Silva de Abreu***  
*ceciliarochelepi@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

A logística de distribuição é uma área estratégica da organização. Nesse contexto, os processos logísticos para as empresas representam um conjunto de decisões estratégicas. Este estudo teve como objetivo avaliar os processos da logística de distribuição adotados por um centro de distribuição de massas e biscoitos, localizado em Teresina-PI. O presente trabalho tem o intuito de discutir e incentivar novas soluções e mecanismos que assegurem que os produtos serão entregues aos clientes com o menor tempo possível e ainda reduzir os seus custos operacionais. Dessa forma, o estudo visa encontrar soluções inovadoras, práticas, ágeis e de baixo custo para resolver o problema do prazo de entrega da pré-venda capital que deve ser feita no máximo em dois dias.

**Palavras-chave:** Distribuição. Entrega. Frota. Logística. Roteirização.

## **Introdução**

A logística em si existe desde a década de quarenta e era utilizada por militares de combate para planejar e organizar os soldados no seu transporte e na distribuição de armas e alimentos. Na sua origem o conceito de logística era essencialmente ligado a operações militares.

A gestão logística das operações internas e externas é uma ferramenta estratégica que proporciona vantagem competitiva no mercado. A satisfação e a fidelização dos clientes estão relacionadas com a eficiência das premissas básicas da logística que são a quantidade certa, tempo, local, qualidade e preço justo. Nesse contexto, Souza e Corrêa (2014) ressalta que a logística está assumindo um papel fundamental no planejamento estratégico, tático e operacional das organizações.

Nesse contexto, é fundamental organizar, planejar, controlar e direcionar os colaboradores às suas devidas funções no tempo certo, pois a gestão dos processos logísticos otimiza a margem de lucratividade, eficácia na prestação do serviço, qualidade na execução dos processos e a satisfação do consumidor final. Corrêa e Xavier (2013) e Dias (2012) definem que a logística é responsável por planejar e controlar a eficácia do fluxo de armazenagem e distribuição dos bens e dos serviços.

A logística de distribuição é processo estratégico da organização, pois tem a responsabilidade de cumprir os prazos de entrega. As atividades da organização pesquisada estão voltadas para a distribuição, Ferreira e Valente (2013) afirmam “As empresas com esse perfil têm 80% de todos os seus custos atrelados a este processo.” Dessa forma, para garantir a lucratividade, eficiência, eficácia e a satisfação dos clientes, são fundamentais a otimização e a melhoria contínua da distribuição.

A seguir será apresentada de forma geral a avaliação dos processos logísticos adotados por um centro de distribuição, bem como serão apresentadas algumas propostas de soluções para os problemas de ocupação máxima da capacidade de peso e volume  $M^3$  dos veículos da frota da pré-venda capital e a restrição de tempo de entrega. Desse modo,

a organização poderá adotar soluções inovadoras, práticas e de baixo custo.

## **Logística de Distribuição**

A logística é uma cadeia integrada que planeja, executa, coordena e controla o armazenamento, distribuição e entrega dos produtos. O Plano da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2014) define que a logística é um o processo que deve ocorrer em tempo hábil e em conformidade com as necessidades e demandas dos clientes que envolve o planejamento, implementação e controle dos fluxos de insumos, produtos, pessoas e equipamentos desde o início da cadeia produtiva até os destinos finais.

A gestão da distribuição tem como objetivo reduzir os custos de transporte (Real/Ton), custos operacionais, despesas logísticas, otimizar os indicadores de desempenho de entrega e distribuição como também maximizar a lucratividade e produtividade das operações internas e externas. Martins et al (2011), ressalta que a gestão dos processos logísticos são uma ferramenta estratégica da organização, pois a cadeia de distribuição está relacionada a determinados aspectos como: os custos internos e externos das operações logísticas de entrega e distribuição, tempo em rota, tempo de entrega por cliente e a rastreabilidade da carga.

Nesse contexto, o mercado competitivo exige que organizações tenham uma logística integrada e eficiente que garanta a efetividade dos processos de distribuição, para isso os produtos e serviços devem chegar ao cliente no tempo certo, na quantidade certa, com qualidade e preço justo. Para Aragão et al (2013), a Logística consiste na integração coordenada das atividades que tem o objetivo de acrescentar valor financeiro agregado aos produtos e serviços que aumentam a satisfação dos clientes.

Diante dessa perspectiva, a gestão dos processos de distribuição está relacionada com alguns aspectos como o percurso da rota, quantidade

de paradas, sequência de paradas, índice de reentrega, gestão de rota destacando os clientes com prioridade e restrição de recebimento, a fim de otimizar o tempo de entrega e os recursos utilizados. Bučková et al (2017) afirma que a aplicação da tecnologia como ferramentas computacionais auxiliam na tomada de decisões gerenciais, nas atividades logísticas de armazenagem e distribuição objetivando otimizar o processo e aumentar a competitividade empresarial.

Nesse contexto, a logística é um conjunto de quatro processos básicos: logística de abastecimento, logística interna, logística de distribuição e logística reversa. Dessa forma, Bowersox (2014), define três fatores fundamentais para o alcance do sucesso organizacional que são: custo, velocidade e consistência; sendo as operações logísticas da organização pautadas nesses três pilares.

### **Aplicação e Análise**

O Centro de Distribuição trabalha com um mix de massas e biscoitos que fica situado em uma localização estratégica próximo a uma das rodovias principais da cidade de Teresina-PI. A distribuição dos produtos é executada conforme a divisão por zonas da cidade: Norte, Sul, Leste e Sudeste. A roteirização das cargas por região (Norte, Sul, Leste e Sudeste) deve seguir os parâmetros de ocupação do veículo de acordo com perfil da frota para a capital, onde o veículo é do modelo  $\frac{3}{4}$  com a capacidade de peso máxima de 4300 kg e cubagem de máxima de 22 M<sup>3</sup>. A empresa definiu que os pedidos de cada respectiva zona só serão atendidos se o caminhão tiver 80% da sua ocupação em peso.

A logística da organização começa com a execução das rotinas de vendas no mercado, em seguida os pedidos dos clientes são processados via sistema e inputs ao sistema de roteirização que formará uma carga conforme as especificações da empresa e, por fim, o veículo será carregado e seguirá para a cidade entregando as mercadorias. Santos (2017) afirma que o gerenciamento dos inputs e outputs dos pedidos de vendas estão



interligados a gestão dos processos organizacionais, integração de informações, transporte, estoque, armazenamento e distribuição.

**Quadro 1** – Estratégias de distribuição da organização

<b>Estratégias de Distribuição da Pré-Venda Capital</b>	
Prazo de entrega	2 Dias
Programação de estoque	Estoque controlado por software conforme previsão de venda do setor comercial
Tipo de frota utilizada	100% frota própria
Roteirização de carga	Realizado pelo software e 1 colaborador treinado
Perfil dos clientes	Clientes atacado, varejo, key account e atacarejo

**Fonte:** Autoria própria (2019)

As informações geradas são oriundas de pesquisa realizada na área de logística do centro de distribuição com foco principal em responder as seguintes indagações: *Qual o desempenho da gestão da logística de distribuição? Levando-se em consideração dados de atendimento ao cliente. Qual é o tempo de rota para uma carga da pré-venda capital? Qual o índice de reentrega? Qual a média de paradas realizadas por dia? Qual o percentual de ocupação em peso e volume do veículo?*

É notório que a aplicação de modernas tecnologias na tomada de decisão e na modelagem dos processos logísticos auxilia na efetividade do cumprimento dos prazos de entrega, como também na redução dos erros

operacionais e aumento da competitividade e lucratividade (GIANNIKAS et al, 2017). Na empresa em questão, a logística de distribuição visa elevar a eficiência e pontualidade nas entregas por meio de um melhor planejamento e otimização das rotas aplicando os seguintes softwares OTM, Greenmile e RODNET.

Dessa forma, a fim de analisar o desempenho dos seguintes indicadores: peso bruto, cubagem M<sup>3</sup>, ocupação M<sup>3</sup> e ocupação em peso, foi selecionada a carga da tabela 1, com intuito de quantificar, mensurar e identificar os gargalos para assim implementar os pontos de melhoria dos indicadores já mencionados.

**Tabela 1** – Exemplo de Perfil de Carga

Nº da Remessa	Motorista	Auxiliar	Peso bruto total	Volumes	Cubag em M <sup>3</sup>	Número de paradas	Ocupação M <sup>3</sup>	Ocupação em peso
373737	X	Y	3515,9	750	11,07	64	50%	82%

**Fonte:** Autoria própria (2019)

O Centro de distribuição trabalha com o método de entrega para a capital D+1 com o prazo de entrega dia de faturamento da nota + 1 dia. O perfil da frota que atende a capital é de veículos  $\frac{3}{4}$  com a capacidade peso máxima de **4300 kg** e cubagem de máxima de **22 M<sup>3</sup>**. Para exemplificar, foi selecionada a carga de número **373737** com **64 paradas**, peso bruto de **3551,95 kg** e cubagem de **11,07 M<sup>3</sup>** e **50%** de sua ocupação do veículo e **82%** da capacidade do peso. Conforme as informações coletadas no sistema Greenmile o motorista Estanislau realizou 42 paradas, mas teve duas **Reentregas** sendo que uma ele conseguiu retornar no mesmo dia e finalizar, portanto, o motorista realizou 41 entregas no prazo de 1 dia.

**Tabela 2** – Exemplo de Entrega Motorista Estanislau

Carga	Motorista	Paradas	Somente Paradas Completadas	Saída Realizada	Chegada Realizada	Dias	Reentrega
02388C766	Noé	64	41	13/05/201 9 07:47	13/05/201 9 18:23	1	2

**Fonte:** Autoria própria (2019)

A aplicação de ferramentas ou softwares de acompanhamento e controle do desempenho da cadeia de distribuição proporciona a construção de uma base de dados referente ao histórico de entregas realizadas por motorista, a sequência de paradas realizadas e os motivos das entregas sem sucesso, conforme tabela 3.

**Tabela 3** – Exemplo de Histórico de Entregas

Cliente	Sequência Realizada	Motivo da Entrega Sem Sucesso
A	1	
B	2	
C	3	
D	4	
F	5	
G	6	
H	7	
I	8	

J	9	
L	10	
M	11	
N	12	
O	13	
P	14	
Q	15	
R	16	
S	17	
T	18	
U	19	
X	20	
V	21	
W	22	
K	23	
AB	24	
AC	25	
AD	26	
NA	27	Excesso de veiculo no cliente
AF	28	
AG	29	
AI	30	
AM	31	

AP	32	
AX	33	
AZ	34	
CV	35	Excesso de veículo no cliente
CB	36	
CN	37	
CT	38	
CP	39	
CL	40	
CX	41	
XZ	42	

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Devido à necessidade de maior exatidão de entregas realizadas com sucesso ressaltou-se a importância de três pilares para a logística que são: qualidade no atendimento, tempo de entrega e lead de rota, portanto os softwares Rodnet e Greenmile fornecem o histórico de entregas, os motivos das entregas sem sucesso e o desvio entre paradas realizadas e programadas.

A análise do desempenho da entrega é feita considerando três tripés agilidade, adaptabilidade e alinhamento que atrelado à uma gestão estratégica e eficiente da cadeia de distribuição possibilita a avaliação multidisciplinar dos indicadores do tempo de atendimento dos pedidos, tempo de expedição, distribuição e entrega, com intuito de racionalizar, otimizar e organizar o percentual de entregas efetivadas em 1 dia.

O sistema Greenmile viabiliza o monitoramento e o acompanhamento do desempenho do motorista em rota, pois o colaborador registra o início da chegada ao cliente e a saída. O colaborador apontando se a entrega foi realizada com sucesso ou qual é o motivo da entrega sem sucesso. Caso não haja a efetivação da entrega, o motorista deve registrar no seu smartphone qual é o motivo, utilizando uma base de motivos pré-definidos. Portanto, com base nas informações coletadas na tabela 03 o motivo de maior frequência de paradas realizadas sem sucesso de entrega é o excesso de veículo no cliente que resultou em 3% de reentrega na carga conforme tabela 4.

**Tabela 4 – Desempenho da Entrega**

<b>Nº carga</b>	<b>Entregas Efetivadas</b>	<b>Entregas Não Efetivadas</b>	<b>Retornar Depois</b>
373737	64%	36%	3%

**Fonte:** Autoria própria (2019)

A otimização da performance das entregas realizadas, é uma vantagem competitiva que decorre da implementação de estratégias que facilitam a redução de custos explorando novas oportunidades de execução dos processos. Contudo, o motorista apresentou o seguinte desempenho em percentual **64%** das entregas foram efetivadas e **36%** foram não efetivadas ficando com **3%** de Reentrega. Dessa forma, é fundamental a implementação de ferramentas de qualidade para mapear, mensurar e analisar os gargalos da operação, a fim de potencializar os resultados de sucesso.

No sistema ROADNET foram coletadas informações referente a quantidade de volumes da carga, peso, cubagem, onde essas informações migram para o sistema OTM. O ROADNET é responsável pela análise e roteirização das rotas que consistem em definir a ordem de paradas visando o melhor caminho com a menor distância em KM por rota.

**Tabela 5 – Carga pelo ROADNET**

<b>Sistema ROADNET</b>		
<b>Nº carga</b>	<b>Cubagem M3</b>	<b>Distância KM</b>
373737	12,38	133,56

**Fonte:** Aatoria própria (2019)

Este software é o ponto de equilíbrio da logística do centro distribuição, pois é responsável pela roteirização das cargas, onde é definida a sequência de paradas considerando o menor e o melhor trajeto. Este software utiliza os dados geográficos de latitude e longitude e uma base de dados dos clientes da empresa. Aplicação dessa ferramenta permite a otimização do lead time de entrega, redução no tempo de rota, economia de combustíveis, pneus e manutenções corretivas e preventivas. Portanto, a carga selecionada possui **133,56 quilômetros de rota**.

A performance da cadeia de distribuição envolve a especificação de equipamentos, roteirização, redução de custos. O comprometimento com os processos de distribuição são indicadores de uma gestão especializada e focada na eficácia e eficiência da entrega. Portanto, a integração e interligação dos processos, stakeholders e as atividades de planejamento, controle e organização da cadeia de abastecimento norteiam um eficiente balanceamento da distribuição de cargas.

**Tabela 6 – Carga pelo ROADNET**

Nome da remessa	Peso bruto total	Volumes	Cubagem M3 total	Número de paradas	Ocupação M3	Ocupação em peso
373737	3999,74	794	11,59	34	52,68%	93%
363636	2200,47	456	7,4	28	33,64%	51%
353535	3895,04	870	13,07	47	59,41%	91%
343434	3836,96	656	12,79	41	58,14%	89%
333333	3515,95	750	11,07	64	50,32%	82%
323232	4525,93	932	15,2	23	69,09%	105%
<b>MÉDIA</b>	<b>3662,35</b>	<b>743</b>	<b>11,85</b>	<b>39,50</b>	<b>54%</b>	<b>85%</b>

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Nesse contexto, foram selecionadas as remessas no OTM referente às cargas da pré-venda capital no dia 11/05/2019, a fim de analisar a média de ocupação das cargas, peso bruto total, cubagem, quantidade de volumes e número de paradas por remessa, portanto as cargas possuem em média **54% de sua ocupação** do veículo e **85% da capacidade do peso**, com média de **40 paradas** por rota.

Diante dos desafios relatados, um dos fatores de perda de produtividade é o aumento do índice de criminalidade que faz com que o comercio feche para o intervalo de almoço mais cedo e retornando o funcionando de suas atividades um pouco mais tarde que o habitual. Identificou-se que os estabelecimentos ficam em média 3,5 horas fechados no intervalo de almoço. A estratégia adota para solucionar esse gap é adequação do horário de almoço da equipe de acordo com o perfil dos clientes de cada rota específica, a fim de garantir que o motorista consiga visitar o máximo de clientes em 1 dia.



Ressalta-se que os clientes *key account* também dificultam a otimização da produtividade, pois o tempo médio de entrega desses clientes costuma ser de 02 horas devido à fila de espera e alto índice de mercadorias recebidas por dia, portanto a medida adotada foi a retirada desses clientes das cargas da pré-venda capital, formando uma carga específica para esses clientes.

Questionamentos e Aprofundamento 

A logística é uma área comum da distribuição, em decorrência disso os processos logísticos tornam-se norteadores estratégicos para organizações, nesse contexto a logística planeja, programa e controla a eficácia, o fluxo de armazenamento entre o ponto de origem até o consumo.

- 1- Quais as estratégias que o centro de distribuição deve adotar para sanar os gaps do processo de distribuição detalhado anteriormente?**
- 2- Quais as ações e medidas o gestor deve implementar para reduzir os tempos de entrega e rota?**
- 3- A partir dos dados levantados no estudo de caso, quais os mecanismos necessários para alcançar os resultados dos indicadores de desempenho?**
- 4- Comparando-se os dados da quantidade de paradas realizadas por dia e o índice de reentrega, quais ações serão necessárias para avarar o desempenho dos motoristas?**
- 5- Levando se em consideração a ociosidade da ocupação em volume e peso, quais são os planos e providencias para otimizar este indicador?**

## Referências

ARAGAO, A. M. S. et al. **Aplicação da curva abc em uma empresa do setor atacadista no estado de Sergipe**. Disponível em [www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_226\\_319\\_28823.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_319_28823.pdf). Acesso em 17/06/2019.

BUČKOVÁ, M.; KRAJČOVIČA, M.; EDL, M. Computer Simulation and Optimization of Transport Distances of Order Picking Processes. **Procedia Engineering**. Volume 192, Pages 69-74, 2017.

BOWERSOX, Donald J. ; **Gestão Logística Da Cadeia De Suprimentos**. Amgh Editora Ltda. 2014

Confederação Nacional do Transporte (2014). Plano CNT de Transporte e Logística 2014. Recuperado em 11 de junho, 2019 de: <http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Plano%20CNT%20de%20Logística/Plano%20CNT%20de%20Transporte%20e%20Logística%202014.pdf>

CORRÊA, Henrique L; XAVIER, Lúcia H. **Sistemas de logística reversa: Criando cadeias de suprimento sustentáveis**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura: Armazenagem, operador logístico**. São Paulo: Atlas, 2012

FERREIRA, R.U; VALENTE, M. C. de O. Logística enxuta: Distribuição com base na técnica lean thinking; November 17- 20, Porto, PORTUGAL I **Word Congres on Systems Engineering and Information Technology**. 2013

GIANNIKAS, V.; LU, W.; ROBERTSON, B. MCFARLANE, D. An interventionist strategy for warehouse order picking: Evidence from two case studies. **International Journal of Production Economics**. Volume 189, Pages 63-76, 2017.

MARTINS, Ricardo Silveira et al. Gestão do transporte orientada para os clientes: Nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, dezembro, 2011.

SOUZA, A. E.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho em Pequenas e Médias Empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 118-136, 2014.

SANTOS, Adriana Barbosa; SANTOS, Jarbas Queiroz dos. O processo logístico como estratégia empresarial: Um estudo de caso em uma indústria alimentícia de animais. **Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira - Bahia**, v. 10, n. 3, p. 45 - 62, abr. 2017.

# ***MAPEAMENTO DE PROCESSOS: OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO EM UM HOSPITAL OFTALMOLÓGICO***

***Karine do Rêgo Abreu***  
*kar.abreu@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

O mapeamento do processo consiste em obter uma visão ampla de todas as atividades que compõem o processo, através da utilização de ferramentas que contribuem para o entendimento do processo, com a finalidade de implantação de melhorias para conquistar um alto nível de qualidade na empresa. As informações necessárias para o mapeamento do processo podem ser obtidas através de observação direta, reuniões, entrevistas, retorno por escrito ou combinação de tais técnicas. Neste trabalho o mapeamento foi realizado no setor de atendimento ao paciente, nos processos de agendamento, admissão e atendimento na sala de espera para consulta e exame, através de entrevista com coordenadores do setor e observação direta do processo, e de ferramentas como Bizagi Modeler. Além disto, a identificação de atividades que não agregam valor revelou-se essencial para a implementação de melhoria na qualidade dos processos.

**Palavras-chave:** Atendimento. Fluxograma. Hospital. Mapeamento. Processos.

## **Introdução**

O hospital oftalmológico estudado conta com um amplo leque de profissionais qualificados e especializados para atender a demanda de pacientes. Ele atua nas áreas de consultório, centro de diagnóstico, centro de adaptação de lentes de contato, centro de terapia a laser e centro de tratamento cirúrgico.

O mapeamento de processos busca um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros com vistas a aumentar o desempenho do negócio e melhorar o nível de satisfação do cliente.

As ferramentas de mapeamento de processos têm como objetivo identificar as informações e o fluxo de um processo, as partes envolvidas, suas competências e recursos necessários para atender a todos os componentes necessários, promovendo melhorias para a redução de problemas e para que o processo ocorra conforme planejado.

## **Mapeamento de Processos**

O mapa de um processo é responsável por fornecer uma visão mais ampla dos principais elementos que compõem o processo, onde são utilizadas ferramentas que buscam analisar e entender o processo através de fluxogramas, diagramas e simulação, devendo sempre ser claros, objetivos e organizados para que atinja um nível de qualidade eficiente (FERREIRA, 2013).

O fluxograma é uma ferramenta utilizada tanto no processo de planejamento de determinadas etapas de um projeto como para descrever um processo atual na empresa, caracterizando o trabalho de acordo com as etapas necessárias para sua execução, ao caminho percorrido pelos documentos e às pessoas envolvidas para obtenção de êxito no final do processo (SANTOS et al., 2015).

Para o mapeamento de um processo é de extrema importância a obtenção de uma variedade de informações, pois para que um processo seja dinâmico depende das informações aprendidas, podendo estas serem obtidas através de observação direta, reuniões estruturadas, entrevistas, retorno por escrito ou combinação de tais técnicas (FERREIRA, 2013).

O conhecimento e o respectivo estudo do processo de uma organização são importantes tanto pela inovação quanto pela obtenção de novos modelos organizacionais mais fluidos e leves e de maior qualidade e creditação no mercado, destacando-se que o hábito de reavaliação frequente de processos e formas de controle faz com que a organização se torne cada vez mais autocrítica e competitiva (VILLELA, 2000).

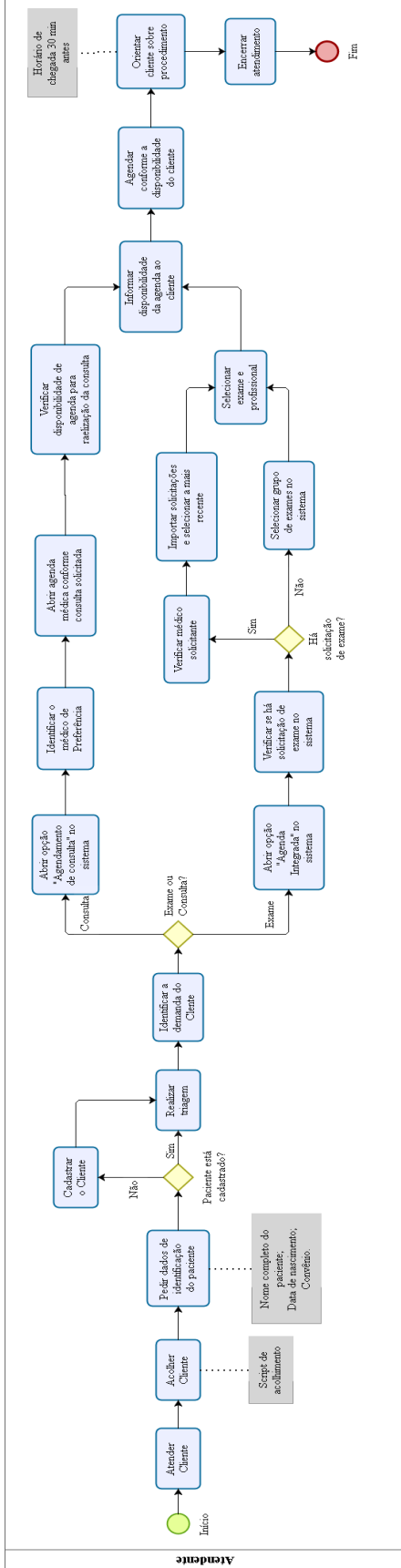
De acordo com a literatura observada e estudos dos fluxogramas de alguns processos, constatou-se desatualização em relação ao modo como os mesmos vem sendo executados. A proposta do presente estudo foi, pois, com embasamento teórico, realizar o levantamento de alguns processos tais como são executados na atualidade, através de entrevistas com os gestores de cada setor e da observação dos mesmos, e propor melhorias para a redução de gargalos a fim de obter maior eficiência.

### **Aplicação e Análise**

De acordo com a análise dos processos foi possível observar que alguns fluxogramas encontravam-se desatualizados e que os mesmos possuíam gargalos com etapas que não agregavam valor e que geravam maior tempo de atendimento ao cliente e, conseqüentemente, espera e insatisfação.

Foram realizados estudos através de observações assistemáticas e entrevistas com os coordenadores de cada setor para se mapear o processo e conhecer os problemas enfrentados nos mesmos, tendo sido estudados os setores Call Center, recepção de admissão e agendamento, sala de espera de consultas e sala de espera de exames, de acordo com os fluxogramas apresentados nas figuras de 1 a 4.

**Figura 1 – Fluxograma do processo de agendamento**



**Fonte: Autoria própria (2019)**

Primeiramente, foi observado o processo de agendamento de consultas e exames, realizado tanto no Call Center quanto na recepção de admissão e agendamento, conforme demonstrado na figura 1.

A figura 2 demonstra o processo de admissão de pacientes, onde se verificou que o processo de admissão possui um gargalo na atividade de impressão das prescrições, pois em alguns casos tal prescrição não é utilizada e ainda assim gasta-se com impressão e desperdício de tempo de atendimento.

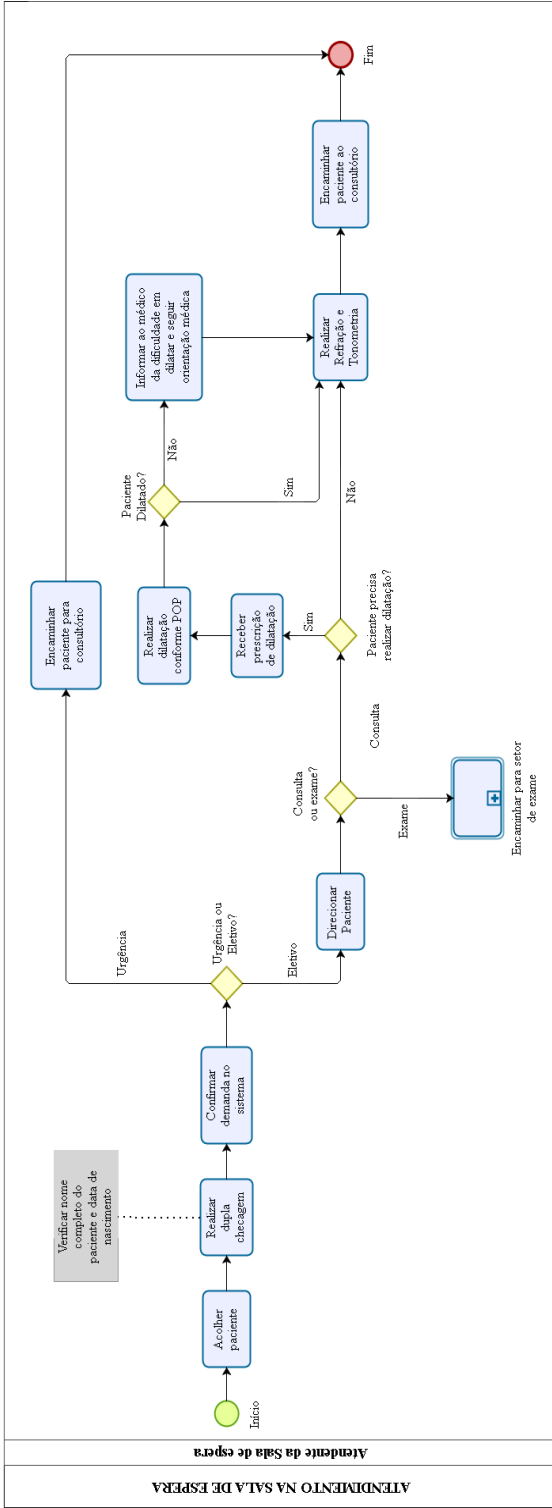
Além disso, ao verificar o processo de atendimento na sala de espera de consulta, foi identificado um gargalo na atividade de encaminhar o paciente ao consultório, vez que nesta atividade o atendente deve retirar-se do guichê de atendimento para chamar o paciente e levá-lo até o consultório médico, podendo até mesmo sobrecarregar os outros atendentes do guichê e ocasionar desperdício de tempo no processo, conforme figura 3.

No setor de exame o gargalo encontrado foi o tempo de espera para execução dos exames. Foi realizada uma pesquisa no sistema Tasy, em relação aos meses de janeiro, fevereiro e março, para obter o tempo médio de espera para atendimento na admissão e para execução do exame, onde foi possível verificar que o paciente passa, em média, 1 hora e 45 minutos em fila. A figura 4 apresenta o fluxograma em detalhes.



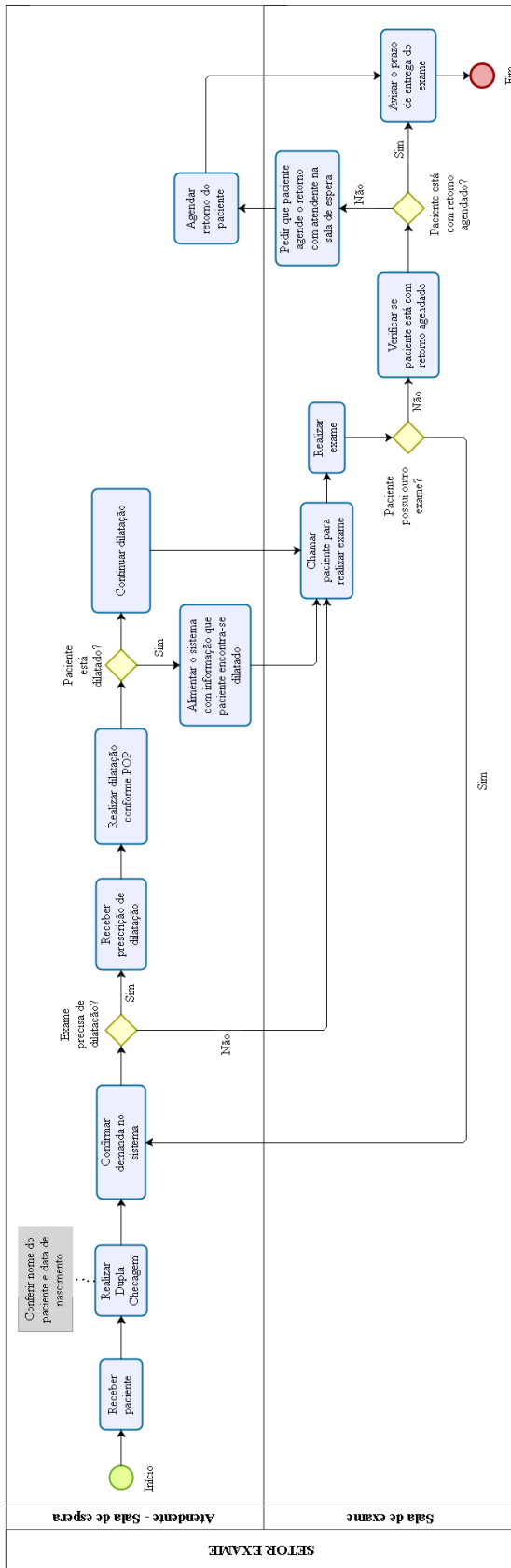


**Figura 3 – Fluxograma do processo de atendimento na recepção de**



**Fonte: Autoria própria (2019)**

**Figura 4 – Fluxograma do processo de atendimento na recepção de espera de exame**



**Fonte: Autoria própria (2019)**

Para os problemas encontrados no processo de atendimento ao cliente, desde a admissão até a realização de consulta e/ou exame, elaborou-se um plano de ação com soluções propostas para melhoria.

Com base na análise feita no setor de admissão, para resolver o problema de impressão desnecessária de prescrição, a solução é que a mesma seja utilizada de forma digital, ou seja, tal prescrição não precisa mais ser impressa, e quando houver a necessidade de verificação de prescrição pelos responsáveis pela dilatação de pupila, por exemplo, os mesmos podem fazer a verificação no sistema.

Já para o processo de atendimento na sala de espera de consulta a sugestão é a implantação do painel de chamada em cada sala de espera, com a intenção de criar um comando no sistema em que o médico chame o paciente pelo painel de chamada, com o propósito de tornar o atendimento ágil, além de reduzir a sobrecarga de atividades dos atendentes.

Uma solução para a melhoria do tempo de espera médio para a execução de exames é a realização de um estudo de fila, onde será feita a organização de agendamento por tipo de exames de acordo com a especialidade e necessidade de cada um, além de estudo de capacidade dos equipamentos para analisar se há necessidade de aquisição de novos equipamentos para atender a demanda do setor.

Como melhoria na qualidade de atendimento na admissão e sala de espera, está sendo implantada uma solução no processo de atendimento, que pressupõe a união do setor de admissão com o setor de espera, onde alguns colaboradores da admissão estão sendo transferidos para as salas de espera 3 dos consultórios, com o objetivo de diminuir o desperdício de tempo do paciente com deslocamento.

**1- Você foi convidado para mapear o processo de atendimento de uma empresa, quais os primeiros passos para a realização do mapeamento do processo?**

**2- Quais pontos devem ser levados em consideração para sugestão de melhorias de determinado processo?**

**3- Caracterize as atividades que não agregam valor em um processo de atendimento.**

### **Referências**

FERREIRA, Elisabeth de Araújo. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional**: uma abordagem BPM com base MAIA. Brasília, 2013.

SANTOS, Lucas Almeida dos; et al. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Florianópolis, 2000.

# ***PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA DO RAMO OFTALMOLÓGICO HOSPITALAR***

***Alcides Alves Rodrigues Júnior***  
*alcides.junior99@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

A necessidade dos gestores de pensarem e tomarem decisões em longo prazo nas organizações fez surgir o conceito de planejamento estratégico, uma importante ferramenta de gestão para obter vantagem competitiva, encontrando meios e auxiliando a tomada de decisão e o alcance dos resultados. Este case apresenta um estudo de caso aplicado a uma empresa hospitalar do segmento oftalmológico, onde, baseado em sua missão, visão e valores, foi realizado o planejamento estratégico da organização através do diagnóstico interno e externo da organização, utilizando ferramentas como GUT, BCG, Fatores Críticos de Sucesso, SWOT, Posturas Estratégicas, 5 forças de Porter e macroambiente para demonstrar a atual situação da empresa e direcionar as decisões estratégicas.

**Palavras-chave:** 5 Forças de Porter. Diagnóstico. Gestão. Hospital. Planejamento Estratégico.

## **Introdução**

Entende-se por planejamento como o ato de criar, traçar um caminho previamente para alcançar determinado objetivo. Aliado ao conceito de estratégia, pode-se organizar e escolher o melhor método para atingir o objetivo. Através disso, surge o conceito de planejamento estratégico, que, de acordo com Oliveira (2014, p.17), é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos.

O estudo de caso foi aplicado a uma empresa hospitalar do segmento oftalmológico, localizada em Teresina/PI, cujo objetivo foi criar o planejamento estratégico da empresa, encontrando sua atual situação, através de um diagnóstico interno e externo da organização, dando parâmetros para auxiliar a empresa a aumentar sua participação no mercado, reduzir os custos e maximizar os resultados.

## **Planejamento Estratégico**

Na concepção de Andion e Fava (2002), O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento, sendo por meio do diagnóstico interno e externo que a organização irá obter as informações necessárias que irão nortear o seu direcionamento estratégico. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá descobrir a real situação em que ela se encontra, podendo assim se

antecipar às mudanças e preparar-se para tomar decisões em seus ambientes internos e externos.

Para que as organizações possam definir estratégias e tomar decisões com o intuito de garantir vantagens em relação aos seus concorrentes, ou até mesmo para o crescimento da empresa, faz-se necessário o estudo dos ambientes interno e externo no qual está inserida.

Chiavenato e Sapiro (2010), destacam que as organizações que planejam estrategicamente, obtém um desempenho superior, em relação as demais. Essas organizações adequam as suas estratégias as condições externas, e por meio das estratégias, é definido a estrutura organizacional e os processos internos, com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos e o crescimento da organização.

Mintzberg (2007), apresenta 4 motivos para realizar planejamento estratégico nas organizações:

1. O planejamento auxilia a coordenação de atividades, ou seja, as decisões são tomadas em conjunto formalmente em um único processo e os esforços da organização são coordenados da maneira adequada, de forma que todas as atividades sejam realizadas de forma integrada;
2. O planejamento faz as organizações pensarem a longo prazo de forma sistemática e formalmente, tomando decisões no presente e refletindo nas consequências futuras, desta forma, preparando-se para condições adversas que possam surgir;
3. O planejamento torna as organizações mais racionais, fazendo com que os gestores pensem estrategicamente e tenham tomadas de decisões mais formais;



4. O planejamento auxilia no controle da organização, controlando o trabalho tanto de quem está na alta administração, quanto de quem está em níveis hierárquicos menores.

O PE orienta os gestores a tomar decisões baseadas em suas missões – que apresenta a razão de existência da organização -, visões – que apresenta o que a empresa quer ser no futuro -, e valores – que são as virtudes, das quais a empresa como alicerce de sustentação -.

O planejamento estratégico aplicado ao hospital foi fragmentado em 3 etapas: Na primeira, foi realizado o diagnóstico interno e externo, com o intuito de oferecer parâmetros para a realização do planejamento. Na segunda etapa, a aplicação de matrizes estratégicas, e na terceira etapa, a criação de objetivos e metas organizacionais.

O diagnóstico interno foi realizado através da análise das funções administrativas da organização (produção, marketing, RH, financeira). Já o diagnóstico externo foi executado por meio do método das 5 forças de Porter e pelo macroambiente (utilizando ambientes como político/legal, econômico, social/cultural, tecnológico e ambiental).

Após o diagnóstico interno e externo ser realizado, os resultados foram tabulados e aplicados em matrizes estratégicas, tais como: GUT, BCG, Fatores Críticos de sucesso, SWOT, Posturas Estratégicas. Estas matrizes apresentarão ao gestor um melhor alcance da visão de futuro delineada para a instituição, direcionando-os para tomar a decisão estratégica mais eficaz.

Baseado no diagnóstico e, aliado às missões, visões e valores da organização, foram estabelecidos objetivos e metas a serem

alcançados em curto, médio e longo prazo, controlados por meio de indicadores e planos de ações para analisar se tudo estará ocorrendo de acordo com o que foi planejado.

## **Aplicação e Análise**

### **Diagnóstico Estratégico – Análise Interna**

Oliveira (2014) afirma que a análise interna tem por objetivo, apresentar os pontos fortes e fracos da empresa que está sendo analisada, diante de sua situação atual, podendo ser realizada por meio da análise das funções administrativas da organização, tais como: RH, marketing, finanças e produção.

Por meio da realização da análise interna da organização, foram encontrados os seguintes resultados, de acordo com cada função organizacional:

#### ***Função RH***

- Ótimo clima organizacional, os colaboradores são valorizados dentro da empresa, tendo a liberdade de expressar a sua opinião, o que os tornam mais motivados;
- Baixo índice de rotatividade e absenteísmo, através da política de benefícios ofertados, para crescer e motivar os colaboradores dentro da organização;
- Alta eficácia nos processos de recrutamento, seleção e admissão de funcionários.

#### ***Função Marketing***

- A empresa possui uma alta participação no mercado oftalmológico, visto que já possui reconhecimento no mercado.

- Feedback dos clientes positivo, através da ouvidoria e outros canais de comunicação;
- A empresa conta com 3 unidades de ótima localização e fácil acesso.

### ***Função Finanças***

- Empresa rentável com altos índices de lucratividade, através da sua alta participação no mercado oftalmológico.

### ***Função Produção***

- A empresa conta com uma estrutura interna moderna com equipamentos de tecnologia avançada;
- A empresa possui poucos gastos com manutenção dos equipamentos, visto que é feita periodicamente a manutenção preventiva;
- A empresa investe frequentemente em P&D, incentivando e promovendo aos colaboradores do hospital a ampliação do conhecimento a fim de alcançar melhores resultados.

## **Diagnóstico Estratégico – Análise Externa**

### ***5 Forças de Porter***

A ferramenta estratégica 5 forças de Porter, desenvolvida por Michael Porter, apresenta 5 forças externas que influenciam a organização, cujo objetivo de avaliar e analisar cada fator e como afeta a empresa, oferecendo ao gestor uma visão mais ampla da concorrência.

Através do quadro abaixo das 5 Forças de Porter, o gestor consegue observar se cada força externa lhe apresenta uma vantagem ou uma ameaça e, assim tomar ação estratégica correta.

**Quadro 1 – 5 Forças de Porter**

<b>Ameaça de novos entrantes</b>	A empresa possui pouca ameaça, visto que é uma empresa reconhecida no mercado, e o alto custo de capital para abrir um hospital no mesmo nível.
<b>Poder de negociação do comprador (clientes)</b>	O hospital oferece um serviço para clientes de baixa renda, para reduzir os preços de consultas/exames.
<b>Poder de negociação do fornecedor</b>	Pela grande quantidade de consumo de colírios e lentes de contato, o hospital tem parceria com seus fornecedores, conseguindo reduzir custos, comprando por um preço mais baixo os produtos.
<b>Ameaça de produtos/serviços substitutos</b>	Óticas que oferecem avaliação oftalmológica gratuita para atrair clientes, todavia não afetam tanto a quantidade de clientes de hospital, já que os clientes geralmente buscam um oftalmologista para fazer uma avaliação mais precisa.
<b>Rivalidade entre empresas existentes</b>	O Hospital tem pouca quantidade de concorrentes com a mesma estrutura e a quantidade de especialidades ofertadas. Existem muitas clínicas pequenas, porém não gera grandes impactos.

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Analisando o quadro de 5 forças de Porter, pode-se observar que o hospital se encontra em um cenário favorável, visto que as forças externas não afetam tanto a empresa.

### ***Macroambiente***

O macroambiente oferece um panorama de como cada uma das 5 dimensões externas agem sobre a organização. Ele apresenta o cenário no qual a organização está inserida.

**Quadro 2 – Macroambiente**

<b>POLÍTICO/ LEGAL</b>	<b>ECONÔMICO</b>	<b>SOCIAL/ CULTURAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>AMBIENTAL</b>
Convênio com SUS.	Crescimento econômico do país.	Envelhecimento da população.	Desenvolvimento tecnológico do país.	Conceito de responsabilidade social
Questões burocráticas dos planos de saúde.	Pessoas procurando o primeiro as óticas para fazer uma	Procura por atendimento só em caso de urgência.	Necessidade de investimento em equipamentos	Incentivos ao uso de energia solar

	avaliação ocular.		de última geração.	
Benefícios fiscais do governo.	Aumento do número de beneficiários de contratos empresariais de planos de saúde.	Exposição frequente de telas luminosas (celular, computador).		
		Exposição a raios solares.		

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Utilizando a ferramenta do macroambiente, constata-se que as questões socio-culturais, são as que mais afetam de forma positiva ou negativa a busca pelo hospital.

### ***Fatores Críticos de Sucesso***

Entende-se por fator crítico de sucesso, aquilo que é indispensável para o sucesso da organização. São os pontos-chave para garantir o desenvolvimento e crescimento da organização e alcance de seus objetivos, e, sem eles, a empresa pode estar sujeita ao fracasso.

Para o hospital, foram definidos os seguintes fatores críticos de sucesso:

- *Localização da empresa:* O hospital conta três unidades com localização privilegiada, para atender a população.
- *Reconhecimento de mercado:* O hospital atua a vários anos no mercado, garantindo a fidelidade dos clientes, e obtendo premiações e certificados de reconhecimento de qualidade.
- *Diversas áreas da oftalmologia atendidas:* O Hospital conta com um extenso corpo clínico, nas mais diversas áreas da oftalmologia (glaucoma, catarata, plástica e estética ocular, fisioterapia, oftalmopediatria), para garantir a saúde dos olhos e a satisfação dos clientes.
- *Colaboradores altamente motivados:* os colaboradores contam com uma ótima política de benefícios e são valorizados dentro do hospital, tendo a perspectiva de crescimento e a liberdade de dar a sua opinião.
- *Estrutura interna:* O hospital conta com uma estrutura interna altamente moderna, com o que há de melhor em tecnologia e mobília para garantir um ambiente confortável e de qualidade.

### ***Matriz BCG***





A matriz BCG é uma metodologia que analisa o portfólio de produtos e serviços da empresa, baseado em duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado. Os produtos/serviços são classificados em 4 categorias (estrela,

questionamento, vaca leiteira e abacaxi/animal de estimação), como apresentado na figura abaixo.

- *Estrela*: São produtos que possuem uma grande participação de um mercado e uma alta participação no mercado em relação aos concorrentes.
- *Vacas leiteiras*: Produtos ou serviços com uma grande participação em um mercado que já está amadurecido, e que já não tem mais tanto potencial de crescimento.
- *Pontos de interrogação*: São aqueles produtos ou serviços apresentam um grande potencial de crescimento de mercado, mas que possuem uma baixa participação no mercado.
- *Abacaxis ou animais de estimação*: Produtos/serviços que já foram estrelas, mas não tem mais grande participação no mercado e uma redução de mercado; ou também podem ser os produtos que a empresa não pode deixar de ofertar, para manter a qualidade de outros produtos ou serviços, geralmente dão um lucro baixo a empresa, ou até mesmo prejuízos.



**Figura 1 – Matriz BCG**

		Participação relativa no mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alta		
	Baixa		

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Analisando os produtos e serviços ofertados pela empresa, foi aplicado a matriz BCG, para analisar quais tem uma maior participação no mercado e quais tem um potencial de crescimento, através disso, obteve-se os seguintes achados:

- *Estrela:* As cirurgias, tendo em vista que o hospital é referência em cirurgias oftalmológicas, pelo uso aparelhos avançados de alta tecnologia para a correção de doenças oculares, o que proporciona uma alta procura de clientes com esses problemas.
- *Vaca leiteira:* Consultas e exames em geral, são o carro-chefe do hospital, porém não tem tanto crescimento de mercado, mas o hospital possui uma grande participação no mercado.

- *Questionamento*: Adição de especialidades ofertadas pouco conhecidas no mercado, mas que tem um grande potencial de crescimento.
- *Abacaxi*: Estacionamento e lanchonete interna, são indispensáveis para gerar mais comodidade e qualidade no atendimento, porém não geram lucro.

### **Matriz GUT**

A metodologia, denominada de GUT, é uma ferramenta que prioriza a tomada de ações de forma racional, de acordo com sua gravidade, urgência e tendência, permitindo a alocação de recursos no que for considerado mais importante pela organização.

**Tabela 1 - Matriz GUT**

PROBLEMAS	G	U	T	GxUx T	PRIORIDADE
	Gravidade	Urgência	Tendência		
Falhas na comunicação interna	4	3	5	60	1º
Atendimento de alguns médicos lento	1	1	4	4	3º
Atrasos em alguns processos	4	3	3	36	2º

**Fonte:** A autoria própria (2019)

Por meio do diagnóstico, foram detectados alguns problemas e tabulados na matriz GUT apresentada acima, onde foram aplicados pesos de 1 a 5, para apresentar qual problema precisa ser priorizado para ser resolvido.

### ***Matriz SWOT***

A matriz SWOT ou FOFA, demonstrada na figura abaixo, é uma ferramenta essencial para apresentar os cenários internos e externos de uma organização, baseado em pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Ela auxilia o gestor no processo de tomada de decisão, dando uma visão geral do ambiente interno e externo.

**Figura 2 - Matriz SWOT**

	<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FATORES NEGATIVOS</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	FORÇAS	FRAQUEZAS
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Aplicando a matriz SWOT, foram identificados diversos aspectos e aplicados nos quatro quadrantes (força, fraqueza, oportunidade, ameaça), onde observou-se uma existência maior de fatores positivos nos dois ambientes.

### ***Matriz de Posturas Estratégicas***

A matriz de posturas estratégicas, apoiada na matriz SWOT, é uma ferramenta estratégica que tem por objetivo, orientar o gestor a adotar uma postura estratégica, auxiliando-o a tomar decisões de acordo com a postura escolhida.

De acordo com Oliveira (2014), o estabelecimento da postura estratégica é fundamentado em três aspectos: a missão da empresa; a relação entre as oportunidades e ameaças; a relação entre os pontos fortes e fracos.

Ainda segundo o mesmo autor, a postura estratégica que a organização irá tomar, é definida através da escolha consciente de uma das alternativas de caminho (desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência) ação delas para cumprir sua missão.

**Figura 3 - Matriz de Posturas Estratégicas**

		<b>ANÁLISE INTERNA</b>		
		PREDOMINÂNCIA DE	PREDOMINÂNCIA DE	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	POSTURA DE SOBREVIVÊNCIA	POSTURA DE MANUTENÇÃO
	PREDOMINÂNCIA DE	OPORTUNIDADES	POSTURA DE CRESCIMENTO	<b>POSTURA DE DESENVOLVIMENTO</b>

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Com base na análise da matriz de posturas estratégicas, sugeriu-se que a postura que deverá ser adotada será a de desenvolvimento, visto que, a quantidade de pontos fortes e oportunidades é maior que a quantidade de fraquezas e ameaças.

### **Questionamentos e Aprofundamento**

Este estudo tem como contribuições a verificação da eficácia e aplicação do planejamento estratégico nas organizações. Desta forma,

destaca-se a importância da realização de um diagnóstico bem feito, para uma avaliação mais profunda da situação da empresa, auxiliar o gestor a ter uma visão melhor a longo prazo e tomar a decisão estratégica correta.

Diante do caso, surge os seguintes questionamentos: É necessário um planejamento estratégico apenas para curto prazo? De quanto em quanto tempo deve ser realizado o planejamento estratégico? É possível definir objetivos organizacionais a serem alcançados sem a realização de um diagnóstico?

Através deste case, surge uma porta de entrada para estudos mais amplos sobre o assunto, como o uso e a criação de novas matrizes estratégicas para auxiliar a tomada de decisão; as consequências de um planejamento estratégico mal estruturado.

Questionamentos e Aprofundamento 

- 1- O que fazer se a organização não conseguir alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico?**
- 2- De quanto em quanto tempo deve ser realizado o planejamento estratégico?**
- 3- É possível definir objetivos organizacionais a serem alcançados sem a realização de um diagnóstico?**

**4- Cogitando um cenário em que um novo player surge de forma fulminante no âmbito competitivo deste referido hospital, tendo inclusive conquistado em 7 meses 40% do seu Market Share, quais ajustes no planejamento estratégico teria que ser efetuado? Em qual prazo? E qual plano de ação mais assertivo?**

### **Referências**

ANDION, M.C; FAVA, R. **Coleção Gestão Empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 70p.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2010. 341p.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: ArtMed, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**. 32ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

# ***GESTÃO DE FORNECEDORES: MAPEAMENTO E PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) EM COMPRAS***

***Andressa Alexandrino Monteiro***  
*andressa\_lexandrino@hotmail.com*

***Osmundo de Sousa Queiroz Neto***  
*osmundoneto10@hotmail.com*

***Ryan Robson Amorim Santiago***  
*ryan-robson@hotmail.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

A consultoria teve como propósito a análise do setor de compras de um hospital oftalmológico localizado na cidade de Teresina, capital do Estado do Piauí. Demonstraram-se os resultados da comparação de dois modelos de gestão, nos quais foram apresentadas as diferenças ocorridas dentro do processo observado. No diagnóstico inicial, verificou-se que o setor de compras não seguia Procedimentos Operacionais Padrões (POP's), o que ocasionava uma sequência de erros na gestão de fornecimento. Através da mudança de gestão foi



proposta uma série de ações que ambicionavam solucionar os problemas encontrados, visando um processo de compra mais eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Compras. Fluxograma. Fornecedor. Mapeamento. Procedimento Operacional Padrão.

## **Introdução**

Em consonância com as inúmeras mudanças ocorridas no mercado global, as empresas tiveram que investir mais na sua organização interna, com a finalidade de buscar informações que norteiem o processo decisório.

A consultoria teve como objetivo analisar o setor de compras de um grupo hospitalar oftalmológico, comparando uma gestão ultrapassada com uma mais eficiente, baseando-se no uso de novas tecnologias. O grupo hospitalar é referência na cidade de Teresina-Piauí, e recebe pacientes de toda a região metropolitana e cidades do interior.

Dentro de um cenário de mercado bastante competitivo, as empresas a cada dia estão buscando um diferencial, algo inovador que garanta a sua sobrevivência. Os resultados esperados para o Setor de Compras estavam abaixo da meta proposta do programa de redução de custos. A antiga gestão não estava comprometida em mudar sua rotina e buscar novas alternativas para um melhor custo-benefício nas compras.

## **POP's: Mapeamento, Fluxograma e 5W2H**

Para tratar de mapeamento de processos é preciso entender primeiro que processo é uma série de atividades logicamente relacionadas a um determinado objetivo. Segundo Fraga, Faria e Gava (2015), todas as operações de uma organização que esperam agregar algum valor à sociedade são baseadas em processos e, por isso, ressaltam a importância de se compreender os mesmos para o sucesso de suas ações.

O mapeamento de processos é uma metodologia que se propõe buscar uma melhoria de desempenho. Dessa maneira, controlam o fluxo de materiais, informações e documentos além de esclarecer decisões, tarefas e ações a serem tomadas (BARBROW; HARTLINE, 2015).

A conformidade nas operações pode ser estabelecida pela utilização do Procedimento Operacional Padrão (POP), estes buscam fazer um detalhamento da rotina operacional para que o processo possa ser realizado sempre da mesma forma. Além dessas características, um POP objetiva otimizar as tarefas, minimizar a ocorrência de problemas e garantir a qualidade da operação em um fluxo. Dessa maneira, promove-se um funcionamento adequado do processo e assegura-se uma conformidade dos resultados (VERGANI, 2012).

Quanto à metodologia 5W2H, a mesma refere-se a uma sequência de perguntas de origem inglesa, responsáveis por buscar respostas sobre qualquer tipo de problema. Essa ferramenta permite que através das respostas encontradas possa ser elaborado um plano de ação, possibilitando assim, informações para uma melhor tomada de decisão (MARSHALL et al, 2008).

O caso é um estudo baseado na realidade vivida de várias empresas, a designação e o planejamento da gestão se faz bastante

importante para o sucesso de uma organização. A pesquisa possui como alvo o leitor, identificando atividades e soluções para o problema encontrado. O setor de compras do hospital oftalmológico é subdividido em fases operacionais que se relacionam entre si.

Os dados para compreensão foram analisados através de ferramentas da qualidade: Fluxograma e 5W2H. Diante dos resultados encontrados, as ferramentas desempenham importante papel para análise de dados auxiliando na tomada de decisão, correlacionando à estratégia bem definida de gestão.

### **Aplicação e Análise**

Geralmente às sextas-feiras no final do expediente, a diretora administrativa do hospital chamava as colaboradoras do setor de Compras para análise dos resultados semanais e as mesmas por falta de rotina, padronização de processos e ausência de procedimentos operacionais, não conseguiam repassar resultados concretos.

A gerente de compras é uma funcionária antiga na empresa, já possuía 18 anos dentro do hospital, e sua experiência era do dia a dia, da rotina dos processos que lhe davam. Devido a isso, criou-se uma acomodação com a situação, ela não buscou se aprimorar no ramo, procurando novas tecnologias e novos cursos ou especializações para melhorar seus resultados na empresa. A sua acomodação gerava conflitos internos com outros setores, gerando certo desconforto nos outros colaboradores pela sua falta de comprometimento e sua péssima forma de administrar o seu setor, além dos conflitos de relacionamento pessoais. A auxiliar de compras tinha apenas três anos na empresa, porém já havia adquirido os mesmos hábitos da sua gerente, devido ao convívio no setor e a falta de padronização de processos.

A diretora administrativa do grupo hospitalar, que possui uma ampla experiência no ramo administrativo, busca sempre renovar e aprimorar seu currículo participando de convenções anuais. Após vários meses de observação, ela percebeu a falta de comprometimento da gerente bem como a auxiliar de compras, pois as mesmas não estavam enviando os relatórios semanais e os erros no processo de compra tanto de medicamentos, lentes, materiais de limpeza, material cirúrgico, dentre outros, eram recorrentes.

No final da semana, após problemas recorrentes na compra de insumos, a diretora convocou a gerente e sua auxiliar para uma conversa a fim de comunicar o desligamento das mesmas da empresa. Ela resolveu então alocar colaboradores de outros setores a fim de valorizar os recursos humanos existentes na empresa. Desse modo, convidou a gerente da Farmácia e a coordenadora do setor de Custos para uma reunião em sua sala. Após alguns minutos de conversa e troca de ideias, elas aceitam o desafio mesmo ciente dos problemas do setor de Compras e dos elevados custos que os erros cometidos pela gestão anterior estava causando para o hospital.

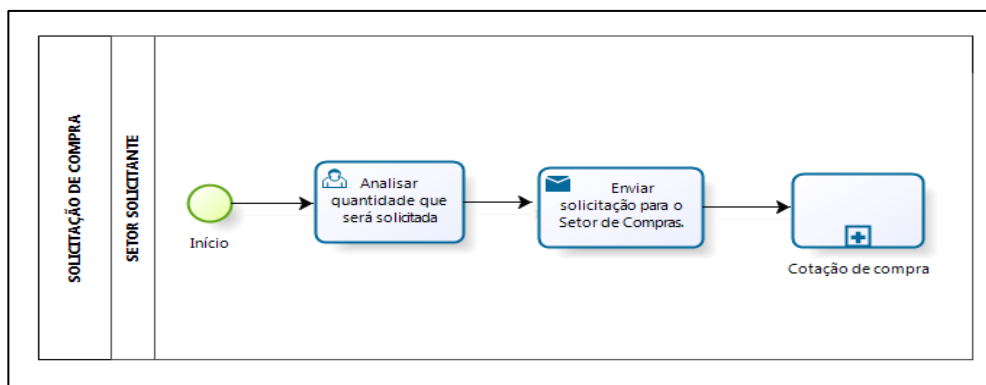
A primeira etapa para organização do setor de Compras foi a padronização de processos. Começaram a desenvolver Procedimentos Operacionais Padrões (POP's) para o processo de aquisição de insumos. Através dessa medida foi possível alinhar todo o processo de compra que se resume em três etapas: solicitação de compra, cotação de compra e ordem de compra.

A solicitação de compra surge da necessidade de compra dos locais de estoque, onde são armazenados ou dispensados os produtos. Na grande maioria dos insumos adquiridos, o local de estoque é a Farmácia ou Almoxarifado, uma vez que os demais locais quando

solicitam algo é de forma direta, ou seja, o produto/serviço será consumido logo e não vai gerar estoque.

A nova gerência do setor desenvolveu um processo de fácil compreensão documentando-o através de fluxogramas. Na solicitação de compra o setor solicitante analisa a quantidade a ser requisitada e em seguida envia a solicitação para o setor de compras, conforme a figura 1.

**Figura 1** – Processo de Solicitação de Compras



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Em seguida, surge a necessidade de cotar os itens solicitados nos diversos fornecedores. Como não havia nenhum processo definido, a nova gestão percebeu a importância de se fazer perguntas antes de realizar qualquer compra. Para isso, elaboraram-se questionamentos baseados na metodologia 5W2H conforme mostra o quadro 1.

### Quadro 1 – Aplicação do 5W2H

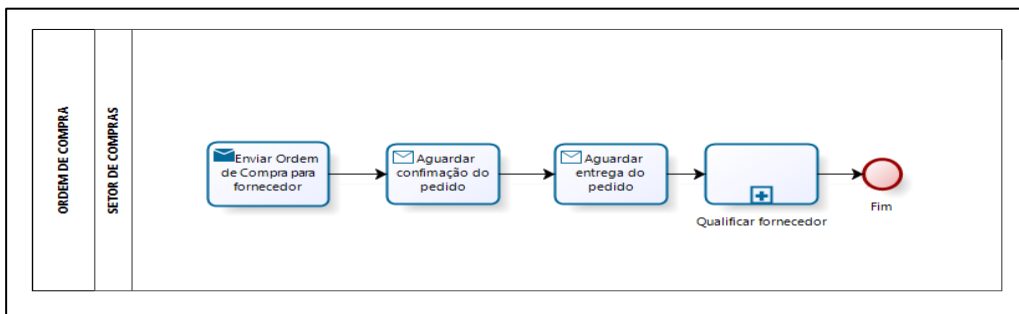
Perguntas	Significado	Direção
What?	O que?	O que será feito com o produto/serviço solicitado?
Who?	Quem?	Quem está solicitando?
Where?	Onde?	Qual lugar de destino desse produto/serviço?
When?	Quando?	Quando o suprimento será utilizado? É Direto? Para Estoque?
Why?	Por quê?	Qual o motivo dessa solicitação?
How?	Como?	Como será realizada a aquisição do produto/serviço? Compra presencial? E-mail? Telefonema?
How much?	Quanto custa?	Realizar pesquisa de mercado.

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Após esses questionamentos, o próximo passo do processo de compra seria entrar em contato com os fornecedores até encontrar aquele com um menor custo, que garantisse a qualidade exigida do hospital e cumprisse os prazos de entrega. Encontrado o fornecedor vencedor da cotação, a última etapa do processo seria a geração da Ordem de Compra (OC). Nessa etapa se envia a OC ao fornecedor vencedor e se passa a acompanhar todo o processo, desde a confirmação do pedido até a entrega da mercadoria e qualificação do fornecedor no

hospital – função essa que não era desempenhada na antiga gestão. A figura 2 ilustra esse processo.

**Figura 2** – Processo de Acompanhamento



**Fonte:** Autoria própria (2019)

Logo após o desenvolvimento dos POP's e de todo o fluxo do processo de compra a nova gestão marcou uma reunião com a diretora e explanou o trabalho até então desenvolvido. “Conseguimos um grande avanço durante esse tempo de trabalho, Diretora. Elaboramos todos os procedimentos operacionais do setor e definimo-los como um padrão a ser seguido. A partir de então mapeamos todo o processo de compra, desde a solicitação de compra até a geração da ordem de compra para o fornecedor vencedor”.

Empolgadas com os resultados, complementaram: “Outro ponto importante criado foi o quadro de questionamentos que desenvolvemos com base nas ferramentas da qualidade. Como a proposta do hospital é ser cada vez mais competitivo, elaboramos algumas perguntas com base na metodologia 5W2H a fim de evitar a solicitação de compras desnecessárias. Nos últimos meses já

conseguimos reduzir o número de compras erradas e, conseqüentemente, estamos reduzindo os custos”.

A diretora, satisfeita com os resultados depois da nova gestão, agradeceu pelo trabalho e reafirmou a importância do mesmo para o hospital. Por fim, ao saírem da sala da direção, a mesma começa a se perguntar: “Realmente elas estão organizando o setor de Compras, mas será que o elevado custo do hospital nesse setor era devido um mau gerenciamento da antiga gestão, ou o problema está nos setores solicitantes que fazem pedidos desnecessários?”.

Questionamentos e Aprofundamento 

Os dados obtidos para a realização desta pesquisa deu-se através de coleta de relatórios para análise, explanando assim o posicionamento perante os resultados alcançados. Foi utilizada a observação direta, onde através da análise visual verificou-se o comportamento das gestões presentes no hospital, bem como também os métodos, as análises e as decisões tomadas pelos gestores.

**1- Baseado nos fatos acontecidos no estudo, cite a principal vantagem da implementação da metodologia 5W2H .**

**2- O texto apresenta duas ferramentas da qualidade que foram usadas para analisar o setor de Compras bem como também ilustrar de forma gráfica os setores do hospital são elas:**



**Fluxograma e 5W2H. Para você, poderia ser usada outra ferramenta da qualidade? Qual seria? Como aplicar?**

**3- Porque funcionários antigos tendem a se levar pelo comportamento do comodismo? Quais medidas ou métodos as empresas podem adotar para evitar tal problema?**

### **Referências**

BARBROW, S.; HARTLINE, M. Performance Measurement and Metrics Process mapping as organizational assessment in academic libraries. **Performance Measurement and Metrics Iss Metrics Iss Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34–47, 2015.

FRAGA, B. O.; FARIA, A. F.; GAVA, R. Mapeamento de processos em um núcleo de inovação tecnológica: O caso da Universidade Federal de Viçosa. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35.. 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: ABEPRO 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_206\\_227\\_27736.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_227_27736.pdf)>. Acesso em: 05 de agosto de 2019.

GOMES, Luciano. **5W2H: Ferramenta para elaboração de Planos de Ação.** Iprocess, 2014. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>>. Acesso em: 01 de agosto de 2019.

JUNIOR, Isnard Marshall; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade.** 8ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p. 1-164.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TOLEDO, José Carlos de; et al. **Qualidade: Gestão e Métodos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

UNGAN, M. C. Standardization through process documentation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610657495>

VERGANI, A. **Procedimento Operacional Padrão: orientações para elaboração**. Disponível em: <<http://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/POP%20-%20Procedimentos%20Operacionais%20Padr%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 05 de agosto de 2019.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

# ***SABÃO ECOLÓGICO: INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE***

***Manoel Wagner T. dos Santos***  
*mwagner.tsantos@gmail.com*

***Domingos Armino Rolim Neto***  
*domingosneto12@outlook.com*

***Rhubens Ewald Moura Ribeiro***  
*rhubens.ribeiro@gmail.com*

## **Resumo**

Atualmente se tem visto constantemente, através de canais de conscientização, a problematização sobre a realocação de resíduos consumidos nas residências. Desta forma este trabalho tem o objetivo a demonstração da implantação e desenvolvimento do produto de uma fábrica de Sabão derivado do óleo de cozinha pós-utilizado. Assim será apresentado todas as formas de concepção do produto, desde o processo produtivo ao desenvolvimento da marca do produto com suas especificações técnicas e de marketing. Assim A fabricação de sabão caseiro tendo o óleo de cozinha como matéria prima e uma das formas mais práticas e fáceis de preservar o meio ambiente de forma sustentável.

**Palavras-chave:** Inovação. Produção. Reciclagem. Sabão. Sustentabilidade.

## **Introdução**

Atualmente se tem visto constantemente, através de canais de conscientização, a problematização sobre a realocação de resíduos consumidos nas residências. Sendo este um dos maiores problemas sofrido pela natureza o que se torna uma questão de preocupação mundial.

Com a evolução do ser humano, as necessidades aumentam constantemente, principalmente em decorrência do aumento populacional, o que causa, sem orientação, um crescimento descontrolado do consumo de diversos produtos sem que haja um descarte correto do produto já utilizado. Um destes produtos é o óleo de cozinha, produto utilizado principalmente para frituras de alimentos e que após seu uso se torna altamente poluente ao solo e a água.

Desta forma este trabalho tem o objetivo a demonstração da implantação e desenvolvimento do produto de uma fábrica de Sabão derivado do óleo de cozinha pós-utilizado. Assim será apresentado todas as formas de concepção do produto, desde o processo produtivo ao desenvolvimento da marca do produto com suas especificações técnicas e de marketing.

## **Sustentabilidade**

Sustentabilidade pode ser conceituado como as ações necessárias para atender as necessidades dos seres humanos sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades. Também pode-se atentar que a sustentabilidade não está ligada diretamente ao ambientalismo, tendo seu conceito atrelado também a equidade social e ao desenvolvimento econômico.

Com base nisso Cavalcante (2012) discorre que a sustentabilidade incentiva o desenvolvimento integral, sem ênfase em um único aspecto, mas promovendo o crescimento da igualdade de condições para os indivíduos, permitindo que todos usufruam das fontes naturais com responsabilidade, garantindo às gerações futuras as mesmas possibilidades de suprir suas necessidades.

Assim, mesmo que comumente e historicamente surgia no meio daqueles com preocupações ambientais, o termo sustentabilidade não pode alcançar seus objetivos sem abordar as questões de justiça social e desenvolvimento econômico, não podendo a sustentabilidade ser alcançada sem abordar tais conceitos.

Então qualquer empresa que procure vincular suas atividades com o termo sustentabilidade deve auxiliar a comunidade a entender as raízes das injustiças de hoje e motivá-las a buscar a justiça e a humanidade na plena integração entre o desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente através da conscientização entre as partes sobre práticas ambientalmente sustentáveis.

## **Reciclagem**

Diferentemente do conceito de reutilização, que significa reutilizar um objeto sem realmente modificá-lo ou possíveis incrementações que o tornem multiuso dando-lhe uma segunda vida, a reciclagem significa trazer um objeto ao seu estado de matéria-prima. Então o que era considerado um desperdício torna-se um recurso, rompendo assim a lógica linear de extração, produção, consumo e sua posterior destruição.

Grippi (2006), conceitua a reciclagem como sendo o resultado de uma série de atividades através das quais os materiais que se tornariam lixo ou estão no lixo, são desviados, sendo coletados,

separados e processados para serem usados como matéria-prima na manufatura de outros bens, feitos anteriormente apenas com matéria-prima virgem.

Com esta nova mentalidade, um ciclo ecologicamente correto e a sustentabilidade são estabelecidos reduzindo assim o consumo e o impacto negativo.

Os principais fatores que motivam a reciclagem são: preservação de recursos naturais (matéria-prima, água, energia), minimizar a poluição, diminuir a quantidade de lixo nos aterros (destinação correta do lixo) e estudos apontam para a geração de empregos.

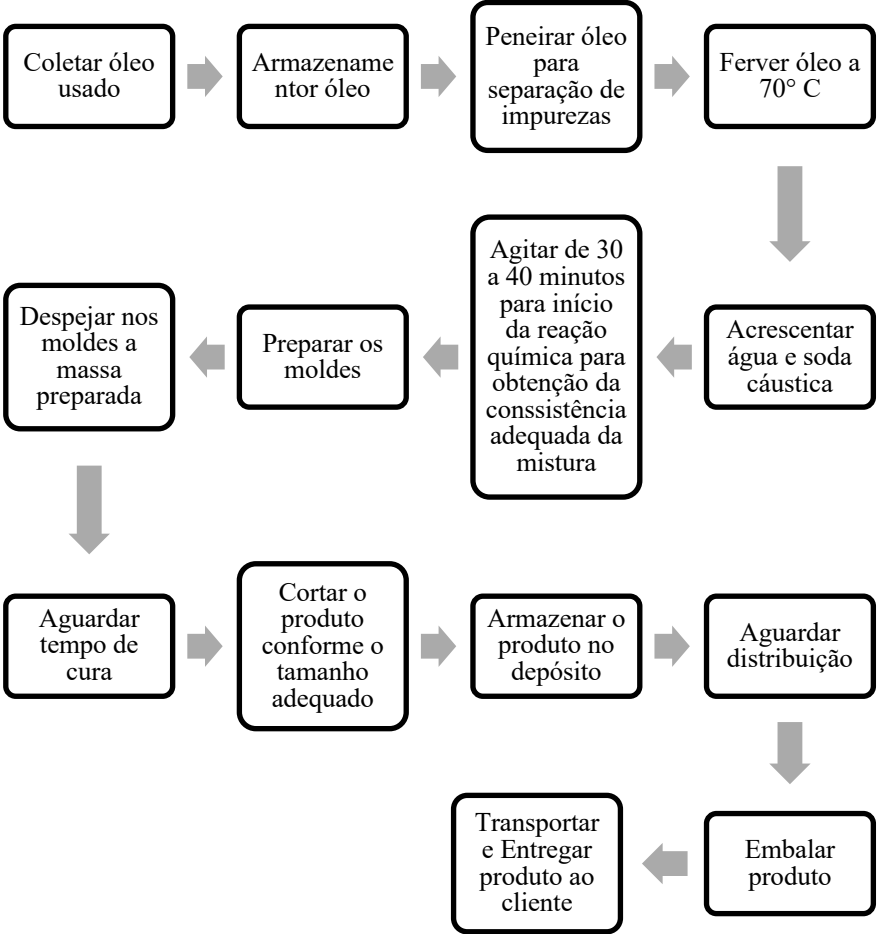
### **Aplicação e Análise**

A fabricação de sabão caseiro tendo o óleo de cozinha como matéria prima e uma das formas mais práticas e fáceis de se preservar o meio ambiente de forma sustentável. Este trabalho tem como objetivo descrever a forma de se montar uma pequena fábrica de produção de sabão em barra caseira através da reciclagem do óleo de cozinha descartado.

O Sistema de produção do sabão como já dito utiliza fundamentalmente o óleo de cozinha pós-fritura, que pode ser coletado junto à comunidade, através de programas de conscientização do descarte correto do produto. O óleo de cozinha após coletado, deve passar por todo o processo de mistura com produtos químicos como, por exemplo, o hidróxido de sódio (NaOH/ Soda caustica) e água fervente e após modelado de acordo com o tamanho adequado para venda.

Para efetivação da fábrica deve necessário ter ciência de todas as etapas do processo produtivo para fabricação de sabão em barra, bem como ter ciência de todos os equipamentos necessários à sua concepção. A figura 1 apresenta o fluxograma que descreve todas as etapas do processo produtivo.

**Figura 1** – Fluxograma do processo produtivo do Sabão



**Fonte:** Autoria própria (2019)

### **Especificações do produto e de fábrica**

A fabricação do produto se dará de forma manual, tendo 12cm de comprimento, 3 cm de altura e 7cm de largura tendo um peso médio de 200g. O produto se chamará Sabão Ecológico e será destinado a lavagem de tecidos, louças e talheres. A empresa responsável pela produção se chamará DSP Química LTDA e ficará localizada na Av. Me. Rhubens Ewald Moura Ribeiro, 10 – Bairro São Pedro – Teresina – PI / Brasil – CEP 64025-000.

Para a concepção do produto serão utilizados basicamente sebo animal, óleo de cozinha usado, soda cáustica, açúcar, álcool etílico e água. Sendo que algumas preocupações deverão ser tomadas para manuseio deste material, como lavar as mãos após uso do produto, usar luvas de modo a evitar o contato físico e a utilização de mascarar.

O produto concebido deverá ser armazenado em locais distantes de fontes de calor ou chamas abertas e alocado em embalagens plásticas ou caixas de papelão. Sendo que a matéria-prima após o recolhimento, deverá ser armazenada em barris a fim de aguardar a utilização, sempre se preocupando com o período de estocagem do material de modo a evitar estoque excessivo. A logística para recolhimento da matéria-prima será feita através de parcerias junto à comunidade.

O tipo de produção será o modelo empurrado, ser artesanal, onde não se tem a compra da matéria prima, o que não garante um estoque que assegure uma produção continua, sendo assim a medida



que a matéria prima entra em estoque precisa em seguida ser destinada a produção, garantindo assim um estoque para futuras solicitações.

### **Ficha técnica do Produto**

- Aspecto: barra sólida
- Cor: Bege
- Odor e limite de odor: característico pH: 10,00 – 11,00 (01% aquoso)
- Ponto de fusão / Ponto de Congelamento: não aplicável
- Ponto de Ebulição inicial e faixa de temperatura de ebulição: não determinado Ponto de Fulgor: não determinado
- Taxa de Evaporação: não aplicável
- Inflamabilidade (sólido; gás): produto não inflamável
- Limite inferior/superior de inflamabilidade ou explosividade: produto não inflamável Pressão de Vapor (20°C): não determinado
- Densidade de Vapor: não determinado Densidade (a 25 °C): 1,05 g/cm<sup>3</sup> Solubilidade na água (a 20 °C): Solúvel
- Coeficiente de partição N-octanol/água: não aplicável Temperatura de autoignição: produto não inflamável
- Temperatura de decomposição: não aplicável Viscosidade (a 25 °C BKF): não aplicável.

## **Processo de Inovação Incremental e de Marketing**

O sabão feito a partir do óleo usado vem ganhando espaço cada vez mais nos lares brasileiros com consciência ecológica, devido a isso optou pelo processo incremental que segundo ABGI (2019) são “pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produção” que geralmente representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modifica de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio.

Partindo desse princípio será acrescentando na fabricação de sabão uma porcentagem de óleo usado, lembrando que não será feita a troca de matéria prima, só iremos acrescentar o óleo usado a fim de melhorar o produto e dar uma destinação usual ao material que seria a descartado. Nossa campanha de marketing se baseia nesse quesito para que se tenha uma maior vendagem do produto.

Atentamos também ao quesito que é a segurança. Há muitos casos de acidentes na fabricação de sabão caseiro usando o óleo usado. Há muitas receitas na internet, porem muitas não atendem as especificações da ANVISA que estabelece para um sabão o máximo de pH de 10 e o controle da alcalinidade é feita para determinação do teor de óxido de sódio que deve ser no máximo de 1%. Com isso a retribuição aos doares de óleo, onde a cada 2 litros doado ele ganha 1 barra de sabão. Assim, asseguramos matéria-prima para empresa e segurança para população.

## **Desenvolvimento Local, Estadual e Nacional**

O desenvolvimento local inicia-se com a exploração da atividade de produção de sabão com base óleo reaproveitado, que em todo momento deve ser trabalhado como um sistema aberto que envolve a população local, só assim seria legítimo o uso do termo desenvolvimento local, este capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria de qualidade de vida na região, população que por sua vez deve evoluir conscientemente, mantendo os recursos naturais com visto na exploração por gerações futuras.

Para exercício desta atividade, o Estado deve fazer sua parte com investimento em toda e qualquer infraestrutura necessária na exploração da atividade, tecnologia e escoamento.

A principal função de qualquer Estado é ampliar de forma ordenada as oportunidades individuais, coletivas e as institucionais e também as regionais. Cabe a ele, gerar um ambiente favorável na inclusão de informação e tecnologia no setor público a fim de atender a demanda cada vez mais exigente da sociedade moderna.

A tecnologia essa que vem com ajuda de institutos educacionais, como IFPI, SENAC, entre outros, que pesquisam e desenvolvem novas formas de produção e assim repassam para a sociedade local através de cursos, levando-lhes conhecimento e desenvolvimento.

Processo de aprendizagem e comunicação de problemas relacionados à interação dos homens com seu ambiente natural. É o instrumento de formação de uma consciência, através do conhecimento e da reflexão sobre a realidade ambiental.

Esta aprendizagem também é responsável por desenvolver uma cultura do ambientalmente correto, seja na produção de sabão, seja na produção de alimentos, o que acaba por refletir na saúde do brasileiro.

Importante tocar no quesito logístico, quesito responsável por todo o escoamento, responsável por encurtar distâncias, levar e trazer desenvolvimento a toda parte do Brasil. Nos dias atuais muito se perde por conta de péssimas condições nas estradas, alto valor do combustível, que interfere diretamente na produção, sendo responsável por boa parte dos custos do produto.

Questionamentos e Aprofundamento 

- 1- De que Forma a reciclagem pode se tornar uma forma de inclusão social para pessoas de baixa renda?**
- 2- Qual a principal diferença entre reciclagem e reutilização de produtos pós-utilizados?**
- 3- Quais os Benefícios que a Reciclagem do óleo de cozinha pós utilizados na fabricação de sabão podem trazer para a sociedade e para o meio ambiente?**

## Referências

ABGI. **AGBI Brasil**, informações sobre inovação. 2019. Disponível em: <https://brasil.abgi-group.com/>. Acessado em 19 jul 2019.

CAVALCANTE, Denise Lucena. Sustentabilidade financeira em prol da sustentabilidade ambiental. In: RIBEIRO, Maria de Fátima;

QUEIROZ, Mary Elbe; CAVALCANTE, Denise Lucena;

GRUPENMACHER, Betina Treiner. **Novos Horizontes da**

**Tributação**: um diálogo luso-brasileiro. São Paulo: Almedina, 2012.

GRIPPI, Sidney. **Lixo**: Reciclagem e sua História. 2ª ed. RJ. Editora Moderna, 2006.

Contribua conosco



**GOSTARIA DO SEU CASE DE ESTUDO NO SEGUNDO VOLUME DESTA SÉRIE? UTILIZE O QR CODE A SEGUIR, SIGA AS INSTRUÇÕES E ENVIE SEU CASE**



**PREZADO PROFESSOR, COMO FOI SUA EXPERIÊNCIA  
COM O PIAUÍ CASES?**



**UTILIZANDO ESTE QR CODE, VOCÊ PODE NOS CONTAR  
SOBRE SUA PRÁTICA DOCENTE COM ESTE MATERIAL,  
RESULTADOS ALCANÇADOS E PROPOR MELHORIAS  
PARA AS PRÓXIMAS EDIÇÕES!**

**PARA ADQUIRIR O FASCÍCULO COMPLEMENTAR COM  
AS RESPOSTAS PROPOSTAS PARA OS CASES, ENTRE EM  
CONTATO COM ALGUM DOS ORGANIZADORES DO  
LIVRO.**

## ***CONSELHO EDITORIAL***



### **Aluysio Ricardo Nunes Fonseca**

aluysioricardo@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/8281636607059784>

Mestrando em Gestão Pública (UFPI), Especialização em Gestão Pública (IFMA), Especialização em Governança Tributária (IBPT), Bacharel em Sistemas de Informação (UFPI) e Bacharel em Administração (UNIFSA). Atualmente é Administrador da TI (Real Inteligência em Negócios). Atuou como Superintendente no CRA-PI em Teresina (PI), Professor de Pós-Graduação da UNIDIFERENCIAL (Teresina-PI) e Profissional Liberal. É natural de Teresina-PI.



### **Carlos Alberto de Sousa Ribeiro Filho**

carlosribeiro@email.com

<http://lattes.cnpq.br/2481399236300363>

Mestrando em Gestão Pública (UFPI), Especialista em Mercado Financeiro (ICF) e Bacharel em Administração (UESPI). Desde 2010 é Administrador do IFPI, atuando na gestão de contratos e orçamentária, atualmente é lotado no departamento de licitações da Reitoria. Atuou como gerente administrativo do setor de tecnologia da informação e em diversos setores de um grupo varejista em Teresina-PI. É natural de Picos-PI.



### **Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa**



Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí. Especialista em Gestão de Pessoas pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Atualmente é Analista Administrativo - Administração da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e Chefe da Divisão de Gestão de Pessoas do Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI). Atuou como Chefe da Unidade de Apoio Corporativo, Unidade de Planejamento e Setor de Administração de Pessoal do HU-UFPI e Professora do Ensino Técnico em Administração da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI). É pesquisadora na área de Gestão Pública e Gestão de Pessoas. É natural de Teresina-PI.[denisejbpontes@hotmail.com](mailto:denisejbpontes@hotmail.com)



### **Elizete Alves**

[elizete@realin.com.br](mailto:elizete@realin.com.br)

Bacharela em Administração pela UNIFSA. Especialista em Administração Hospitalar pelo Cesvasle e Gestão Pública pela UFPI. MBA em Auditoria e Serviços de Saúde, Meste em Ciências Administrativa pela UNIAMERICA - CE. Consultora, Palestrante, Professora, Analista de T&D, Coach, Gestora do Grupo Otorrinos.



### **Kaique Barbosa de Moura**

Kaique.96moura@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/2998853268578688>

Atualmente é aluno do curso de Engenharia de Produção no Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Foi monitor da disciplina “Gestão de Sistemas de Produção e Inovação” na instituição de ensino mencionada anteriormente. É autor do livro “Melhoria de Indicadores: O uso das ferramentas SWIH e 5 porquês”. Possui artigos publicados nas áreas de logística, manutenção e qualidade em eventos regionais, nacionais e internacionais. Técnico em Mecânica pelo Instituto Federal do Piauí (IFPI), possui experiência nas áreas de produção e manutenção em linhas de produção de bebidas. É natural de Ribeirão Pires-SP.



### **Marco Aurélio Medeiros do Nascimento**

mamn20@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1783037662734427>

Graduado em economia pela Universidade Federal do Piauí (2005) e pós-graduado em gestão pública pela Universidade Estadual do Piauí (2012). Atualmente é economista da Universidade Federal do Piauí - UFPI, atuando na divisão de execução contábil e tutor a distância dos cursos de Administração do Centro de Educação Aberta e a Distância da UFPI e do Núcleo de Educação a Distância da UESPI. Atuou como administrador do Palácio da Cidade (PMT), economista da Prefeitura Municipal de Timon-MA, economista do Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Piauí (IFPI), professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia do Maranhão (FACEMA), professor de cursos técnicos do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/PI), professor conteudista do Centro Universitário UNINOVAFAPI, professor tutor e professor orientador de TCC da pós-graduação em Gestão Pública Municipal da UESPI e Professor Pesquisador dos cursos Técnicos em Administração e de Serviços Públicos (IFPI). É natural de Teresina-PI.



### **Leticia Ibiapina Fortes**

ibiapinafortes@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/6092442182684129>

Engenheira de Produção pelo Centro Universitário Santo Agostinho. Possui Experiencia em Análise de resultados e otimização de processos bem como no gerenciamento de pessoas e distribuições logísticas. Atualmente é Engenheira de Produção da Empresa “Prisma: Engenharia de Produção” do Grupo Dinart Nunes Engenharia.



### **Maria Luzinete de Moraes Alves**

luzinete.m.alves@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1611946417216535>

Graduação em Letras Português - UESPI

Especialização em Letras Português e Arte-Educação - Universidade Regional do Cariri -URCA. Formação Continuada de professores em Tecnologias da Informação e Comunicação Acessíveis - UFRGS .Formação Continuada do Programa Gestar II em Língua Portuguesa - SEDUC-PI/MEC/UNB/UNDIME

Programa "SABER EMPREENDER " – SEBRAE/ Habilitação Profissional de Técnico em Contabilidade -CENEC -PI. Simpósio Nacional da Formação do Professor de Matemática. Atualmente exerce a função de professor efetiva vinculada à Secretaria Municipal de Simões -PI e membro da Sociedade Brasileira de Matemática - SBM.



### **Mariana Monfort Barboza Kosop**

marianamonfort@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/6376660597762679>

Mestre em Administração, na área de Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor (UFPR). Graduada em Administração (UFMS). Professora de graduação e pós-graduação nas regiões do Paraná e Santa Catarina. Autora de artigos e livros, nacionais e internacionais, entre eles “Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros - implicaciones estratégicas”, pela Dictus Publishing (2014), “Marketing de Relacionamento: como Construir e Manter Relacionamentos Lucrativos”, pela Editora Intersaberes (2015) e “Motivação e Satisfação no Trabalho- Em Busca do Bem-Estar dos Indivíduos e Organizações”, pela Editora Intersaberes (2015). Experiência profissional com pesquisa de mercado, gestão comercial e consultoria de micro e pequenas empresas. Atualmente Diretora Comercial e de Marketing do Laboratório de Análises Clínicas Caboracy Kosop.



### **Renato Anderson Moura Ribeiro**

renatoanderson@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/9890154360422311>

Especialista em Contabilidade Pública (UNISUL), Bacharel em Ciências Militares (AMAN - Exército Brasileiro) e Oficial de Intendência (AMAN - Exército Brasileiro). Atualmente é Capitão do Exército e Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos do CA-Leste em Rio de Janeiro (RJ). Atuou como Chefe do Setor de Aprovisionamento do 50º BIS em Imperatriz (MA), Chefe do Setor de Material do 50º BIS em Imperatriz (MA) e Chefe do Setor Financeiro do 2º BECnst em Teresina-PI. É natural de Teresina-PI.



### **Renildo De Sousa Maia**

renildobtw@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/3148212430437589>

Bacharel em Administração (UNIFSA). cursando MBA Executivo em Liderança e Gestão Empresarial (IPOG) e também Especialização em Gestão Hospitalar(UFPI). Atualmente é Coordenador de operações em multinacional de Contact Center. Tem experiência na área de administração pública, com ênfase em gestão de pessoas e avaliação de desempenho. Atuou como estagiário no CRA-PI(2018/2019) na qual integrou comissão de elaboração de PCCR. É natural de Teresina-PI.



### **Rodrigo Ribeiro Costa Cavalcante**

rodrigocavalcante84@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/9121522956863423>

Administrador pela UFPI, pós graduado em Gestão Empresarial e pós-graduando em Gestão Estratégica de Processos de Negócio pela PUC-Minas e mestrando em Administração pela Fucape. É servidor público federal há 10 anos, foi professor na Universidade Estadual do Maranhão e na Universidade Estadual do Piauí, foi Agente Autônomo de Investimentos pela CVM, foi elaborador de projetos para o BNB, foi presidente do Conselho Regional de Administração do Piauí e foi Diretor Administrativo e Financeiro em instituições do Governo do Estado do Piauí. É palestrante, consultor e sócio da Real Inteligência em Negócios. Vascaíno esperançoso, sertanejo e entusiasta da profissionalização da gestão pública.

## ***OS AUTORES***

### **a) Andressa Alexandrino Monteiro**

andressa\_lexandrino@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1544491788562600>

Engenheira de Produção formada pelo Centro Universitário Santo Agostinho, Teresina-PI. Experiência de 3 anos em Gestão de Pessoas, como diretora da empresa americana de marketing multinível, Mary Kay. Experiência de 1 ano com estágio em empresa de varejo familiar, com foco em processos e gestão de estoque. Líder Coach de Alta Performance. Coach Profissional & Life Estratégico Comportamental. Pós Graduada em Docência do Ensino Superior no Centro Universitário Santo Agostinho. Atualmente sócia proprietária da empresa Beauty Concept, de CNPJ: 33.360.623.0001-40. É natural de Teresina-PI.

### **b) Bruno da Costa Sousa**

engproducaobrunosousa@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1840740867497762>

Engenheiro de Produção (UNIFSA), Pós Graduando em Engenharia de Segurança do Trabalho (FACID WYDEN). Supervisor Financeiro em uma empresa que trabalha com locação de equipamentos para construção civil em Teresina-Pi. Natural de Teresina-PI.

### **c) Carla Lorhena Pereira Moura Melo**

Lorhenamelo@rodaoautocentro.com

Bacharela em Administração (UNIFSA), Pós graduanda em Gestão Empresarial e Marketing Digital. Diretora Executiva da empresa Rodão Auto Centro. Defensora da inovação digital como a Alma do negócio. Natural de Teresina PI.

**d) Cecília Rochele Silva de Abreu**

ceciliarochelepi@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1158082708993313>

Graduanda em Engenharia de Produção (UNIFSA). Técnico em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Atualmente é aluna PIBIC (Programa de Iniciação Científica da UNIFSA) com tema do projeto Inovação em sistemas de Produção na Era da Indústria 4.0. É Natural do Rio Grande Norte – NATAL

**e) Elaine Rodrigues da Mota**

elainerodrigues.adm@outlook.com

<http://lattes.cnpq.br/8927275166397798>

Bacharela em Administração (UNIFSA). Atuou como Auxiliar Administrativa na Pintos Ltda, Prestadora de serviços administrativos na (UFPI), estagiária no CRMV-PI e Administradora na D&Z Modas, em Teresina-PI. É natural de Teresina-PI.

**f) Evanielle Barbosa Ferreira**

evanielleb99@gmail.com

Acadêmica de Engenharia de Produção (UNIFSA). Atua com gestão de estoques do grupo Pintos.

<http://lattes.cnpq.br/2629079058559160>

**g) Gustavo Barbosa de Sousa**

gustavobarbsousa@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/9474493889330216>

Graduado em Engenharia de Produção, pelo Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA.

Monitor da disciplina de Pesquisa Operacional em 2018.2 e 2019.1.

Estágio supervisionado, com aplicação de um Procedimento Operacional Padrão - POP. Reside em Teresina-PI.

**h) Jessica Mayara Almeida da Silva**

jessicamayaraprofi@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/9531744976677177>

Graduada em Engenharia de Produção pela UNIFSA, Capacitada em Gestão Empresarial (Microlins), Experiência em gestão e controle de estoque. Atuação como consultora Jr. pela UNIFSA Jr, em mapeamento de processos e Engenharia de Métodos. Consultora voluntária no projeto empreende bairro pela - SEMDEC. Atualmente iniciando atividades voltadas para pesquisa científica. Reside em Teresina- PI.

**i) Jéssica Sales Alves Dos Santos**

jessica.sads@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/2777721698311252>

Graduada em Engenharia da Produção pelo Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA), estágio supervisionado na área de qualidade com implantação de Procedimento Operacional Padrão (POP), monitora na disciplina de Pesquisa Operacional. É natural de Teresina-PI.

**j) Josimar Santos de Sousa Júnior**

josimarmarreiros23@gmail.com

Bacharel em Administração (UNIFSA), atuou como representante de telemarketing e auditor de vendas na Vikstar Contact Center, em Teresina-PI. Atualmente é supervisor de operações na empresa Vikstar Contact Center e também aplica treinamentos de vendas e negociação. Natural de Teresina-PI.

**k) Joyce Raquel Alves da Rocha**

raqueljoyce97@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1951297571184747>

Bacharela em Administração (UNIFSA). Monitoria em Métodos e Técnicas de Pesquisa para Administração (UNIFSA). Atuou como estagiária no Tribunal de Justiça do Estado do Piauí (2017/2019) e na Fundação Chesf de Seguridade Social (2016/2017). É natural de Teresina-PI.



**l) Karine do Rêgo Abreu**

kar.abreu@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/7913082633701701>

Graduanda em Engenharia de Produção (UniFSA). Atualmente atua como estagiária no setor de Gestão de Projetos do Hospital de Olhos Francisco Vilar (HOFV). Membro do núcleo Crea Jr – PI. Natural de Teresina – PI.

**m) Keully Yasmim Moreira de Carvalho**

keully\_yasmim@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/4984443686717199>

Bacharel em Administração (UNIFSA), MBA em Gestão de Pessoas (UNINASSAU), Atualmente é Assistente administrativo da Hyundai, Atuou como membro FSA júnior como consultora e pesquisadora, possui publicações de artigos nacionais (ANPAD, ANAIS) Internacionais (POMS, JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT), uma dos autores do livro “Saberes Partilhados: bastidores do fazer ciência” pela UNIFSA.

**n) Napoleão Mendes Batista Silva**

silva.napoleao@gmail.com

Especialista em História do Maranhão (UEMA), Especialista em Ensino de Filosofia e Sociologia (IESF), Licenciatura Plena em História (UEMA) e Bacharel em Engenharia de Produção (UNIFSA). Atualmente é professor na rede pública de ensino do município de Codó - MA. Natural de Codó - MA.

**o) Ney Victor Silva Miranda**

neyvictormiranda@gmail.com

Graduando em Engenharia de Produção UNIFSA. É natural de Palmeirais - PI. Atua no setor público, no ramo de licitações. da disciplina de Pesquisa Operacional

**p) Osmundo de Sousa Queiroz Neto**

queirozneto@gmail.com

Bacharel em Engenharia de Produção formado pelo Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Pós Graduando em Gestão de Negócios, Controladoria

e Finanças pela Instituto de Pós-Graduação (IPOG). Experiência de dois anos no Setor de Compras de um Hospital Oftalmológico. Atualmente é sócio de uma representação comercial. É natural de Teresina-PI.

**q) Renildo De Sousa Maia**

renildobtw@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/3148212430437589>

Bacharel em Administração (UNIFSA). Cursando MBA Executivo em Liderança e Gestão Empresarial (IPOG) e também Especialização em Gestão Hospitalar(UFPI). Atualmente é Coordenador de operações em multinacional de Contact Center. Tem experiência na área de administração pública, com ênfase em gestão de pessoas e avaliação de desempenho. Atuou como estagiário no CRA-PI(2018/2019) na qual integrou comissão de elaboração de PCCR. É natural de Teresina-PI.

**r) Domingos Armindo Rolim Neto**

Domingosneto12@outlook.com

Bacharel em Engenharia de Produção (UNIFSA); Técnico em Logística ( Faculdade Maurício de Nassau); Técnico em Agropecuária ( CTT – UFPI); Pós-graduando em Engenharia de segurança do trabalho; Possui experiência em supervisão de processos produtivos com aplicação de Cronoanálise; experiência com gestão e implantação de indicadores em frotas de veículos pesados; Experiência em elaboração de Programas e Laudos relacionados a segurança e saúde do trabalho ( PPRA; LTCAT, Laudo Ergonômico); Possui experiência em análise riscos ocupacionais através de análise quantitativa. Possui experiência em treinamentos de Comissão interna de Prevenção de Acidentes – CIPA. É natural de Buriti Bravo – Ma.

**s) Rhubens Ewald Moura Ribeiro**

rhubens.ribeiro@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/8227347815366039>

Mestre em Administração (UFPR), Capacitado em Tutoria EAD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). É Administrador da UFPI, Professor do UNIFSA

(onde é Membro do Comitê de Ética em Pesquisa) e Sócio da REAL Inteligência em Negócios. É natural de Teresina-PI.

**t) Robson Silva de Oliveira**

Robson\_1200@hotmail.com

Engenheiro de Produção (UNIFSA). Atualmente Gerente de uma empresa que trabalha com locação de equipamentos para construção civil em Teresina-Pi. Natural de Teresina-PI

**u) Ryan Robson Amorim Santiago**

ryan-amorim@outlook.com.br

Bacharel em Engenharia de Produção formado pelo Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Pós Graduando em Gestão Empresarial, Estratégias Competitivas pela Instituto de Pós-Graduação (IPOG). Experiência de dez anos no Setor no ramo Comercial e Tecnológico de empresas multinacionais. Atualmente é Gerente Comercial Pleno de uma construtora de engenharia. É natural de Teresina-PI.

Este livro proporciona ao administrador ou gestor oportunidades de, em uma só fonte, encontrar muitos conhecimentos e situações que o auxiliarão a tomar decisões corretas ou evitar incorrer em erros.

**Nonato Moura**

*Administrador, Professor e Secretário de Administração de Teresina-PI.*

Na obra *Piauí Cases* temos o retrato da efervescência da produção acadêmica na área de gestão no Piauí. O que está disponibilizado neste livro é reflexo de experiências práticas potencializadas e enriquecidas pela ciência. Seja para leitura complementar ou estudo dirigido em sala de aula o presente material é muito rico e sem dúvida conduzirá seus leitores a muitas reflexões e aprendizado. Apoiamos o projeto porque realmente acreditamos.

**Rodrigo Cavalcante**

*Administrador, Servidor Público, Professor e Sócio da Real Inteligência em Negócios.*

Vivemos em um mundo cada vez mais veloz em suas inovações e mudanças nos cenários econômicos, nos processos produtivos, no comportamento humano e nos modelos de negócios. A inovação se torna um imperativo para todos os negócios que desejem sobreviver a próxima década e isso necessita de discussões com cases reais e com análise de todo o contexto social, político, cultural e econômico que permeia o ambiente de negócios das empresas. Assim, o livro *Piauí Cases* é um excelente instrumento para reflexão, desenvolvimento e avanço da academia, negócios, terceiro setor e governo na medida em que vemos na prática diversos casos reais.

**Danilo Camuri**

*Psicólogo, Mestre em Psicologia, Professor, Empreendedor Digital e Diretor de Inovação na Federação das Indústrias do Estado do Piauí (FIEPI)*

Ao apresentar uma coletânea de Casos, este livro traz uma significativa contribuição para o ensino de Administração no Brasil, preenchendo uma lacuna há muito tempo percebida por profissionais, que como eu, atuam tanto na gestão quanto na docência. A utilização de casos para compreender o mundo organizacional provou-se extremamente eficaz na Universidade de Harvard, mas é pouco empregada no Brasil, em razão da carência de materiais de boa qualidade que possam permitir ao aluno imergir nos problemas do dia a dia da gestão e compreender como as ferramentas e técnicas contribuem na prática para tornar as organizações mais competitivas. Assim, é com grande satisfação que recomendo este livro, para ser usado em sala de aula ou para gerar insights de melhorias em sua organização.

**Joelson O. Matoso**

*Diretor Administrativo da Mato Grosso Previdência, Consultor e Professor.*

# PIAÚÍ CASES

CASOS REAIS PARA ANÁLISE E ESTUDO

APOIO :



Editora:  
KDP

