

# Administrando o Futuro Agora

Coletânea de Artigos

Organizadores:  
Aliger dos Santos Pereira  
e Fabiano Viana Oliveira  
Salvador - BA - 2013



Qualidade de ensino acessível

**FABIANO VIANA OLIVEIRA**

**ADMINISTRANDO O FUTURO AGORA**

**1ª Edição**

**Salvador  
Edição do Autor  
2013**

**INSTITUIÇÃO REALIZADORA:**  
Instituto Baiano de Ensino Superior

**DIRETOR:**  
Prof<sup>o</sup>. Daniel Jorge dos Santos Branco Borges

**COORDENADORA PEDAGÓGICA:**  
Prof<sup>a</sup>. Paloma Martinez Veiga Branco

**BIBLIOTECÁRIA:**  
Sr<sup>a</sup>. Jaqueline Santos Souza

**COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E  
ORGANIZADORES DO LIVRO**  
Prof<sup>o</sup>. Fabiano Viana Oliveira / Prof.<sup>a</sup> Aliger dos Santos Pereira

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**

<b>Professores</b>	<b>Link currículo lattes</b>	<b>E-mail</b>	<b>Atuação acadêmica</b>
Aliger dos Santos Pereira	<a href="http://lattes.cnpq.br/9514806025242255">http://lattes.cnpq.br/9514806025242255</a>	<a href="mailto:p.gaba@uol.com.br">p.gaba@uol.com.br</a>	<b>UNEB/IBES</b>
Andréia de Sousa Lopes	<a href="http://lattes.cnpq.br/1625023901140286">http://lattes.cnpq.br/1625023901140286</a>	<a href="mailto:dea.s.lopes@gmail.com">dea.s.lopes@gmail.com</a>	<b>IBES/FTC</b>
Fabiano Viana Oliveira	<a href="http://lattes.cnpq.br/3325770563552878">http://lattes.cnpq.br/3325770563552878</a>	<a href="mailto:fvianaoliveira@uol.com.br">fvianaoliveira@uol.com.br</a>	<b>IBES/ Centro Universitário UNIJORGE</b>
Luís Eduardo de Sousa Spínola	<a href="http://lattes.cnpq.br/9349425371208319">http://lattes.cnpq.br/9349425371208319</a>	<a href="mailto:eduspinola@yahoo.com">eduspinola@yahoo.com</a>	<b>IBES/IFBA</b>
Neylla Carolina Pamponet de Almeida	<a href="http://lattes.cnpq.br/9337376779866203">http://lattes.cnpq.br/9337376779866203</a>	<a href="mailto:carolipamponet@hotmail.com">carolipamponet@hotmail.com</a>	<b>IBES/ Centro Universitário UNIJORGE</b>
Rosangela Silva Neto	<a href="http://lattes.cnpq.br/8623995620862354">http://lattes.cnpq.br/8623995620862354</a>	<a href="mailto:rosangelaneto.facsal@gmail.com">rosangelaneto.facsal@gmail.com</a>	<b>FACSAL/FTC</b>

**ASSISTENTE EDITORIAL E REVISÃO NORMATIVA**  
Juliana Vieira Santos Pereira

**PROJETO GRÁFICO CAPA**  
P2

**APOIO**  
ÍNTEGRA

**Acesso na web:** <http://www.ibes.edu.br/>  
**Endereço para correspondência:** Av. Jorge Amado,780, Imbui, Salvador/BA.  
CEP:41.720-040

---

A238

Administrando o futuro agora. / Aliger dos Santos Pereira; Fabiano Viana Oliveira (organizadores). – Salvador: IBES, 2013.

156 p.: 30 cm.

1. Administração de empresas. 2. Empreendedorismo. I. Pereira, Aliger dos Santos. II. Oliveira, Fabiano Viana. III. IBES – Instituto Baiano de Ensino Superior. IV. Título.

CDU: 658

---

Ficha catalográfica elaborada por

Jaqueline S. Souza. CRB-5 / 1528

## PREFÁCIO

Foi com grande prazer que recebi o convite para prefaciá-la presente coletânea, que reúne artigos de autoria de alunos do curso de graduação em Administração, do Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES). A minha satisfação se deve a dois principais motivos. O primeiro, pela natureza dos artigos, que abordam temas contemporâneos e relevantes no âmbito da gestão empresarial, minha área de origem. O segundo, por ter tido a oportunidade de conhecer o belo trabalho que tem sido desenvolvido pelos professores e alunos do referido curso, notadamente os organizadores deste livro, no sentido de estimular a pesquisa científica e a produção de conhecimento em um contexto que, cada vez mais, prioriza a inserção rápida no mercado de trabalho.

A mudança tem sido a única constante no ambiente de negócios nas últimas décadas. A velocidade com que novas técnicas de gestão são difundidas, oportunidades pioneiras de negócios se tornam obsoletas e o padrão da competitividade das indústrias é alterado, torna a função do administrador mais complexa e desafiadora. Neste contexto volátil, pesquisas como as compiladas nesta coletânea cumprem o importante papel de auxiliar no entendimento dos rebatimentos locais destes fenômenos globais, através da análise do impacto dessas variáveis nas operações diárias de empreendimentos inseridos na realidade de nossa Cidade.

Os artigos aqui apresentados trazem a preocupação com essa contextualização, na medida em que seis dos dez trabalhos selecionados são estudos de caso. A multiplicidade de olhares sobre essa realidade mutante é uma outra característica importante do Livro. Do empreendedorismo à importância da cultura organizacional, passando por temas recentes da gestão de pessoas, da logística e da administração de processos, muito se tem a saborear nestas primeiras incursões analíticas destes jovens autores.

O primeiro artigo apresentado trata das possíveis oportunidades trazidas pela Copa do Mundo aos empresários localizados no Dique do Tororó, área vizinha à Arena Fonte Nova, novo estádio de Salvador. As percepções dos gestores são trazidas no âmbito das recentes discussões sobre a validade dos megaeventos esportivos.

O empreendedorismo ainda é abordado em dois outros artigos, no capítulo seis, em que se analisa a validade o Programa Empreendedor Individual no segmento de salões de beleza do bairro da Liberdade e, no capítulo sete, onde através de uma abordagem teórica, discute-se a importância da inovação no processo empreendedor. Novamente, nestas duas contribuições, percebe-se a preocupação com a leitura local dos grandes temas. No primeiro caso, isso fica patente na escolha do *locus* da análise e da atividade econômica: optou-se por estudar

empreendimentos majoritariamente femininos, localizados em um dos mais populares bairros da Cidade, com forte componente afrodescendente. No segundo caso, entende-se que o empreendedorismo, no Brasil, é um fenômeno oriundo mais da necessidade do que da oportunidade. Destaca-se, então, a importância da inovação no processo empreendedor.

A logística é analisada no âmbito do gerenciamento da cadeia de suprimentos, através do estudo do caso da empresa Unidade Digital (capítulo 2); como também da preocupação ambiental, em que argumenta-se que os bens de consumo obsoletos devem ser objeto de um tratamento diferenciado (capítulo 4). Transversalmente, a logística também é abordada no capítulo 8, quando, também através de um estudo de caso, aborda-se o processo de exportação de celulose na Internacional Serviços Marítimos (INTERSSA), artigo que também se debruça sobre uma outra temática atual, o gerenciamento de projetos.

A gestão de pessoas é representada no capítulo 3 com um estudo sobre a liderança na lanchonete da rede Bob's do Shopping Iguatemi e, no capítulo 10, em que se destaca a importância do treinamento para a eficiência organizacional. Cumpre destacar, novamente, a aplicação da teoria à realidade conhecida pelos alunos, muitos deles colaboradores e/ou frequentadores desta rede de *fast-food*, assim como de sua concorrente, McDonald's, que é objeto de análise no capítulo 9, mas quanto ao seu processo de gerenciamento de filas, considerado uma referência.

Por fim, mas não por último, pois está presente no capítulo 5, os jovens autores nos trazem uma questão clássica na Teoria das Organizações, que é o desafio de administrar em um contexto de diversidade cultural. Falar de diversidade cultural nas organizações baianas é sempre um tema intrigante, notadamente quando transformadas em multinacionais, como a Odebrecht, um dos exemplos abordados.

Espero que essa breve descrição tenha possibilitado um maior aprendizado para todos os envolvidos.

**Carolina Andrade Spinola**

**(Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7682554262842320>)**

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador (1992), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (1996) e Doutorado em Geografia pela Universidade de Barcelona (2005). Atualmente é Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade Salvador (UNIFACS), professora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador e professora da Faculdade Castro Alves. Tem experiência nas áreas de Administração e Turismo, com ênfase em Desenvolvimento Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, desenvolvimento local, ecoturismo, planejamento turístico e competitividade.

## APRESENTAÇÃO

**“O conhecimento não está vinculado a país algum. É transnacional, é portátil. Pode ser criado em qualquer lugar, de forma rápida e barata. Ele é, por definição, mutável” (Peter Drucker).**

Este *e-book* é fruto das pesquisas realizadas pelos alunos do curso de administração de empresas do IBES no ano de 2011 e 2012. O principal objetivo destas investigações foi o de trabalhar as disciplinas e as experiências da área de gestão aprendidas pelos discentes durante o curso.

Este livro é a materialização do conhecimento adquirido pelos alunos nos diversos semestres do curso (seu capital intelectual), e agora transmitido para toda a comunidade acadêmica e a sociedade de uma forma geral. Pois o conhecimento tácito destes discentes não pode ser perdido, e sim registrado (conhecimento explícito) para as próximas gerações, e se possível atravessar as fronteiras físicas dos países e continentes, auxiliando outros administradores e gestores. Afinal, “na natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma” (Antoine Lavoisier), o mesmo acontece com o conhecimento na Era da Informação, ou seja, ele é dinâmico e mutável, e o aprendizado é constante.

Os artigos presentes neste *e-book* tratam de conteúdos de disciplinas de semestres anteriores, assim como do próprio semestre dos discentes, promovendo a transdisciplinaridade e a interdisciplinaridade do que foi aprendido em sala de aula; transformando a teoria (conteúdo aprendido em sala de aula) em prática (planejamento e execução empresarial através de estudos de caso). Afinal, qualquer aprendizado é contínuo e processual, e muitos dos artigos aqui apresentados são estudos de caso empresariais.

Trata-se de um livro que para ser realizado teve a participação da Instituição de Ensino Superior (direção e coordenação pedagógica) e de seus diversos colaboradores (P2, Integra, bibliotecária, docentes e discentes do curso de administração, entre outros), mostrando a importância de se trabalhar em equipe e desenvolver as habilidades e competências na área de administração, relacionadas, por exemplo, a gestão de recursos humanos, o que foi possível de ser feito neste livro.

Entretanto, é bom destacar a importância dos alunos para elaboração deste *e-book*, pois com toda a certeza eles são os verdadeiros autores desta obra, por serem os donos deste conhecimento. E diante do fato, nosso muito obrigado.

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA E FABIANO VIANA OLIVEIRA**

**Coordenação do curso de Administração de Empresas (IBES)**

## **RESUMO CURRICULAR DOS ORGANIZADORES**

### **ALIGER DOS SANTOS PEREIRA**

**Titulação:** Douta em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador-UNIFACS (2012). Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2007). Graduação em Administração de Empresas - Universidade Salvador - UNIFACS (1996).

**Instituição:** Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES), Centro Universitário Unijorge.

**Cargo Acadêmico:** Docente (UNEB, IBES, Centro Universitário Unijorge), coordenadora de tutoria do curso de Especialização em Gestão Pública (UNEB/ /Universidade Aberta do Brasil- Universidade Aberta do Brasil (UAB)/ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior(CAPES) e coordenadora do curso de Administração Empresa (IBES).

**Cargo Empresarial:** Consultora e empresária.

**Grupo de Pesquisa:** Segurança Pública, Violência e Cidade (UNIFACS) e Grupo de estudos da Economia Regional e Urbana (UNIFACS).

**E-mail:** [p.gaba@uol.com.br](mailto:p.gaba@uol.com.br)

**Link currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

### **FABIANO VIANA OLIVEIRA**

**Titulação:** Mestre em Sociologia pela Universidade Federada Bahia (UFBA). Pós-graduado em Filosofia Contemporânea pela Faculdade São Bento da Bahia (FSBB) e graduação em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

**Instituição:** Centro Universitário UNIJORGE, Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES), Universidade do Estado da Bahia (UNEB-EAD).

**Cargo Acadêmico:** Docente (Centro Universitário UNIJORGE, IBES) e Tutor (UNEB-EAD).

**E-mail:** [fvianaoliveira@uol.com.br](mailto:fvianaoliveira@uol.com.br)

**Link currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

## SÚMARIO

<b><u>1 A ARENA DAS EXPECTATIVAS DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE COMÉRCIO DO DIQUE DO TORORÓ (SALVADOR-BA)</u></b>	<b>12</b>
<b>RESUMO</b>	<b>12</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>12</b>
<b>Keywords</b>	<b>12</b>
1.1 INTRODUÇÃO	13
1.2 O PROCESSO EMPREENDEDOR	14
1.3 EMPREENDER EM SALVADOR	15
1.4 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO NO DIQUE DO TORORÓ A CERCA DAS ATIVIDADES DE COMÉRCIO/SERVIÇO A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DA ARENA FONTE NOVA	18
1.5 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A EXPECTATIVA DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE COMÉRCIO/SERVIÇO DO DIQUE DO TORORÓ RELACIONADO À CONSTRUÇÃO DA ARENA FONTE NOVA	21
1.6 RECOMENDAÇÕES	28
1.7 CONCLUSÃO	28
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>29</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO-ARENA FONTE NOVA - 2012</b>	<b>32</b>
<b><u>2 ANÁLISE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE FORNECEDORES DA EMPRESA UNIDADE DIGITAL</u></b>	<b>34</b>
<b>RESUMO</b>	<b>34</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>34</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>34</b>
<b>Keywords</b>	<b>34</b>
2.1 INTRODUÇÃO	35
2.2 REFERENCIAL TEORICO	35
2.2.1 Importância do Fornecedor	35
2.2.2 Escolha dos fornecedores e processo de compras na empresa Unidade Digital	37
2.2.3 Aquisição de materias	38
2.2.4 Classificação de fornecedores	39
2.2.5 Qualificação dos Fornecedores	40
2.3 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIDADE DIGITAL	41
2.3.1 Critérios de escolha dos fornecedores e Entrega de materiais na Unidade Digital	41
2.3.2 Pontos positivos e negativos dos fornecedores da Unidade Digital	42
2.3.3 Classificação dos fornecedores da Unidade Digital	43
2.4 RESULTADOS ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIDADE DIGITAL	43
2.5 CONCLUSÃO	44
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>
<b><u>3 LIDERANÇA NO BOB'S IGUATEMI-(SALVADOR-BA)</u></b>	<b>46</b>
<b>RESUMO</b>	<b>46</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>46</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>46</b>
<b>Keywords</b>	<b>46</b>
3.1 INTRODUÇÃO	47

3.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	48
<b>3.2.1 Liderança</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2 Motivação</b>	<b>53</b>
3.3 OS IMPACTOS DO ESTILO DE LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NOS COLABORADORES DO BOB'S IGUATEMI	56
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO BOB'S IGUATEMI	58
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>
<b><u>4 LOGÍSTICA REVERSA APLICADA AS ORGANIZAÇÕES DE BENS DE CONSUMO</u></b>	<b>64</b>
<b>RESUMO</b>	<b>64</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>64</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>64</b>
<b>Keywords</b>	<b>64</b>
4.1 INTRODUÇÃO	65
4.2 O QUE É LOGÍSTICA REVERSA ?	65
4.3 POR QUE IMPLEMENTAR A LOGÍSTICA REVERSA – LR NAS ORGANIZAÇÕES DE BENS DE CONSUMO?	67
<b>4.3.1 Exemplo de fator ambiental da Logística Reversa</b>	<b>68</b>
<b>4.3.2 Exemplo de fator econômico da Logística Reversa</b>	<b>69</b>
4.4 OS CUSTOS ORGANIZACIONAIS APLICADOS A LOGÍSTICA REVERSA	70
4.5 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS – CONSUMO	71
4.6 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS – VENDA	74
4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>75</b>
<b><u>5 O ATO DE ADMINISTRAR A DIVERSIDADE CULTURAL NA EMPRESA</u></b>	<b>77</b>
<b>RESUMO</b>	<b>77</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>77</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>77</b>
<b>Keywords</b>	<b>77</b>
5.1 INTRODUÇÃO	78
5.2 DESENVOLVIMENTO	79
<b>5.2.1 Diversidade cultural</b>	<b>79</b>
<b>5.2.2 Vantagens competitivas da diversidade cultural dentro da organização</b>	<b>80</b>
<b>5.2.3 Multiculturalismo nas organizações</b>	<b>82</b>
5.3 CONCLUSÃO	83
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>84</b>
<b><u>6 O PROGRAMA EMPREENDEDOR INDIVIDUAL SALVADOR - BA</u></b>	<b>85</b>
<b>RESUMO</b>	<b>85</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>85</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>85</b>
<b>Keywords</b>	<b>85</b>
6.1 INTRODUÇÃO	86
6.2 EMPREENDEDORISMO E O SEBRAE BAHIA	86
<b>6.2.1 O Programa Empreendedor Individual e os salões de beleza do bairro da Liberdade (Bahia)</b>	<b>89</b>
<b>6.2.2 Aspectos do programa do empreendedor individual relatados pelos cabeleireiros do bairro da Liberdade (Salvador/Bahia)</b>	<b>90</b>
6.3 CONCLUSÃO	94

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>94</b>
<b><u>7 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO</u></b>	<b>96</b>
<b>RESUMO</b>	<b>96</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>96</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>96</b>
<b>Keywords</b>	<b>96</b>
7.1 INTRODUÇÃO	97
<b>7.1.1 Conceito de Empreendedorismo</b>	<b>99</b>
<b>7.1.2 O empreendedorismo no Brasil</b>	<b>101</b>
<b>7.1.3 Características do empreendedor</b>	<b>102</b>
7.2 PLANO DE NEGÓCIO	103
7.3 INOVAÇÃO	104
<b>7.3.1 Gestão da inovação</b>	<b>106</b>
7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>109</b>
<b><u>8 PROJETO DE SERVIÇO DA EXPORTAÇÃO DE CELULOSE NA INTERNACIONAL SERVIÇOS MARÍTIMOS (INTERSSA) (SALVADOR-BA 2012)</u></b>	<b>110</b>
<b>RESUMO</b>	<b>110</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>110</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>110</b>
<b>Keywords</b>	<b>110</b>
8.1 INTRODUÇÃO	111
8.2 CONCEITO DE PROJETO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DA PRODUÇÃO	111
8.3 A IMPORTÂNCIA DOS MEIOS TECNOLÓGICOS E P&D PARA O PROJETO	112
8.4 ETAPAS DO PROJETO	113
8.5 TIPOS DE PROCESSO	114
<b>8.5.1 Ciclo de vida do produto/serviço</b>	<b>115</b>
<b>8.5.2 Desempenho e fatores de sucesso do projeto</b>	<b>116</b>
8.6 INTERNACIONAL SERVIÇOS MARÍTIMOS (INTERSSA) E O PROJETO DE EXPORTAÇÃO DE CELULOSE	117
8.7 PROJETOS PRÉ- STACKING E SUA IMPORTÂNCIA PARA EXPORTAÇÃO DA CELULOSE NA INTERSSA	118
8.8 A IMPORTÂNCIA DOS MEIOS TECNOLÓGICOS PARA AS ATIVIDADES DA INTERSSA	119
8.9 ETAPAS DO PROJETO DAS ATIVIDADES PORTUÁRIAS DA INTERSSA E O TIPO DE PROCESSO	119
8.10 CICLOS DE VIDA DA INTERSSA E DO PORTO DE SALVADOR	121
8.11 CRITÉRIOS DE DESEMPENHO DO SERVIÇO NA INTERSSA	122
8.12 RESULTADOS	122
8.13 CONCLUSÃO	123
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>124</b>
<b><u>9 TEORIA DA FILA NA EMPRESA MC DONALD'S IGUATEMI – SALVADOR-BA (2012)</u></b>	<b>126</b>
<b>RESUMO</b>	<b>126</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>126</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>126</b>
<b>Keywords</b>	<b>126</b>
9.1 INTRODUÇÃO	127

9.2 METODOLOGIA	127
9.3 TEORIA DA FILA	128
9.4 SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DE FILAS	130
<b>9.4.1 Chegada do Cliente</b>	<b>130</b>
<b>9.4.2 Saída</b>	<b>131</b>
<b>9.4.3 Sistema de organização das filas - Fatores</b>	<b>131</b>
<b>9.4.4 Sistema e atendimento - Tipos de fila</b>	<b>131</b>
<b>9.4.5 Tipos de fila</b>	<b>132</b>
9.5 ESTUDO DE CASO DA MC DONALD'S DO SHOPPING IGUATEMI, 3º PISO SALVADOR - BA SOBRE A TEORIA DA FILA MULTICANAL INDIVIDUAL.	134
9.6 RECOMENDAÇÕES	141
9.7 CONCLUSÃO	141
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>142</b>
<b><u>10 TREINAMENTO E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL</u></b>	<b>144</b>
<b>RESUMO</b>	<b>144</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>144</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>144</b>
<b>Keywords</b>	<b>144</b>
10.1 INTRODUÇÃO	145
10.2 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: PERSPECTIVAS	145
10.3 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: CONCEITUAÇÕES	146
10.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO	148
10.5 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: AS ETAPAS DO TREINAMENTO	149
10.6 TIPOS DE TREINAMENTO	150
10.7 EFICIÊNCIA x EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	150
10.8 METODOLOGIA DA PESQUISA	151
10.9 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS NA EMPRESA ÁGUIA BRANCA	152
10.10 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS NA EMPRESA ÁGUIA BRANCA	153
10.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>155</b>

# 1 A ARENA DAS EXPECTATIVAS DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE COMÉRCIO DO DIQUE DO TORORÓ (SALVADOR-BA)<sup>1</sup>

Janaina Santiago Ribeiro<sup>2</sup>  
 Jorge J.C Júnior<sup>3</sup>  
 Karine Cerqueira da Rocha<sup>4</sup>  
 Sara de Almeida Dias<sup>5</sup>

## RESUMO

Este trabalho visa abordar a expectativa dos empresários do setor de comércio/serviço da região do Dique do Tororó a partir da construção da Arena Fonte Nova. O objetivo consiste em identificar a expectativa e preparação dos empresários do setor de comércio/serviço do Dique do Tororó – área do entorno da Arena Fonte Nova para a Copa de 2014. Visando responder ao seguinte questionamento: Como os empresários do setor de comércio/serviço da região do Dique estão se preparando para a Copa de 2014 e para o empreendimento Arena Fonte Nova? Foram coletados dados através de pesquisa de campo com aplicação do questionário estruturado impresso, não disfarçado, a amostragem foi de 20 (vinte) empresários, todos na região do Dique. A pesquisa foi realizada no período de 20 a 30 de Outubro de 2012. Pode-se concluir que o comércio local crescerá devido o aumento do fluxo de transeuntes na região do Dique em decorrência dos eventos que ocorrerão, os empresários estão se preparando, através da realização de investimentos para melhorias nas condições estruturais dos empreendimentos, e na capacitação profissional, eles acreditam que os setores de turismo e serviço serão os que mais crescerão.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Crescimento. Arena Fonte Nova (Salvador-Ba).

## ABSTRACT

This work aims to address the expectations of employers at trade / service area of the Tororo Dyke from the construction of the Arena Fonte Nova. The goal is to identify the expectation and preparation of entrepreneurs from the commercial sector / service of Tororo Dyke - the area around the Arena Fonte Nova for the 2014 World Cup. In order to answer the following question: How entrepreneurs from the commercial sector / service the region's Dyke are preparing for the 2014 World Cup and for the venture Arena Fonte Nova? Data were collected through field research with application of structured questionnaire printed, not disguised, the sample was 20 (twenty) business, all the region's Dyke. The survey was conducted during the period 20-30 October 2012. It can be concluded that local businesses tend to grow due to the increased flow of pedestrians in the area of the Dam as a result of events that occur, entrepreneurs are preparing by making investments for improvements in the structural conditions of the enterprises, and professional training, they believe that the tourism and service sectors will grow the most.

**Keywords:** Entrepreneurship. Growth. Arena Fonte Nova (Salvador-Ba).

<sup>1</sup> Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do ano de 2012 do curso de Administração de Empresas do IBES.

<sup>2</sup> Graduando em Administração, 8º Semestre, e-mail: janaina\_santiago\_ribeiro@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduando em Administração, 8º Semestre, e-mail: juniorjjc@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduando em Administração, 7º Semestre, e-mail: karinerocha17@hotmail.com

<sup>5</sup> Graduando em Administração, 8º Semestre, e-mail: sara.almeida.adm@gmail.com

## 1.1 INTRODUÇÃO

O tema consiste em identificar a expectativa dos empresários do setor de comércio/serviços da região do Dique do Tororó relacionado à construção da Arena Fonte Nova e a Copa de 2014.

O tema foi escolhido por se tratar de um evento de repercussão mundial e por gerar um dinamismo socioeconômico para cidade de Salvador em especial no entorno da Arena, tendo como principal objetivo identificar a expectativa e a preparação dos empresários do setor de comércio/serviço do Dique do Tororó (área adjacente a Arena da Fonte Nova). Visando responder ao seguinte questionamento: como os empresários do setor de comércio/serviço da região do Dique estão se preparando para a Copa de 2014 e para o empreendimento Arena Fonte Nova?

Tendo em vista a importância do evento em questão (Copa do Mundo 2014, em Salvador), o tema é interessante, pois tende a proporcionar aos estudantes e demais interessados um embasamento sobre como se posicionar diante desse novo cenário, na área comercial adjacente a Arena e na localidade do Dique do Tororó. Sendo assim, o conhecimento sobre os impactos causados a partir dos investimentos na construção da Arena, torna-se cada vez mais importante, não apenas para grandes empresários, estudantes, mas, também para sociedade como um todo.

Para uma melhor compreensão das abordagens realizadas neste estudo, foram desenvolvidos os tópicos de uma visão macro do tema, a partir da figura do empreendedor ao longo dos séculos, uma noção do processo de empreender, até uma análise micro do tema tomando como base a análise da pesquisa de campo. Sendo assim o tema é abordado a partir dos seguintes tópicos: O processo empreendedor, empreender em Salvador, crescimento e desenvolvimento no Dique do Tororó a cerca das atividades de comércio/serviços a partir da construção da Arena, análise dos dados sobre a expectativa dos empresários do setor de comércio do dique do Tororó relacionado à construção da Arena fonte Nova.

Quanto ao marco referencial foi construído através de pesquisa bibliográfica que tem como base as palavras-chave: empreendedorismo (BERNARDI, 2007; CHIAVENATO, 2005; COELHO, 2011; DEGEN, 1989; DORNELAS, 2001), crescimento (COSTA, 2011; DALABRIDA, 2006; FURTADO, 2000; KARKOTLI, 2006; SOUZA, 1999) e a Arena Fonte

Nova (SECOPA, 2012). Num segundo momento realizou-se pesquisa descritiva, com a aplicação de questionário estruturado impresso (modelo Apêndice A), não disfarçado, no período de 20 à 30 de Outubro de 2012 com o intuito de identificar de que forma os empresários do setor de comércio/serviço estão se preparando para a Copa de 2014 e o novo empreendimento Arena Fonte Nova. Trata-se de uma pesquisa qualitativa dedutiva, com base numa amostra não probabilística, por cota, que consiste em trabalhar com uma pequena parcela de um universo, a amostragem correspondeu a 20 (vinte) empresários da região que exercem atividade comercial adjacente a Arena da Fonte Nova.

## 1.2 O PROCESSO EMPREENDEDOR

Segundo José Dornelas (2001) muitas são as definições acerca da palavra empreendedorismo, mas talvez uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor, seja a de Joseph Schumpeter que diz: “A ação do empreendedor faz uma combinação nova de fatores de produção que substitui à anterior” (COELHO, 2011, p. 5). Diante da citação o empreendedor é a pessoa que está sempre em processo inovador, aquele que usa sua criatividade para estar sempre substituindo ideais, demonstrando sua imaginação e perseverança, o que habilitam a transformar uma ideia simples em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Perante Shumpeter a ideia em relação ao termo empreendedorismo é fortalecida, quando diz que: “[...] a inovação impulsiona novos ciclos de crescimento da economia.” (COELHO 2011, p. 5). Logo, pode-se dizer que o empreendedor é mais que um identificador de oportunidade, mas aquele que assume riscos, porém, calculados.

Segundo Chiavenato (2005, p. 5) o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades (CHIAVENATO, 2005, p. 5). O empreendedor é aquele que busca pesquisa, percebe e vislumbra oportunidades e necessidades do mercado e se projeta para tais, a fim de supri-las, fazendo uso de análises como a viabilidade do negócio por meio de questionamento como: qual, onde e como implantar tal empreendimento; ou ainda por meio da identificação de necessidade e expectativas do seu público-alvo.

Pode-se perceber diversos pontos em comum nas abordagens dos autores acima citados acerca do termo empreendedor, um desses pontos é que todos conceituam o empreendedor como aquele que possui iniciativa, assume riscos, além de possuir um significativo senso de oportunidade, para tal se faz imprescindível uma “[...] auto avaliação honesta, realista e

critérioriosa” (BERNARDI, 2007, p. 64).

Após um breve esclarecimento acerca do termo empreendedorismo, faz-se necessário uma breve abordagem da análise histórica do surgimento do termo. O Quadro 1 traz essa análise, e explana a importância de como o termo era abordado em cada época da história humana, bem como sua evolução até os dias atuais.

Quadro 1 - Breve análise histórica do surgimento do empreendedorismo

<b>PERÍODO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Idade Média</b>	Na idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção.
<b>Século XVII</b>	Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos.
<b>Século XVIII</b>	Nesse período o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. Um exemplo, foi o caso das pesquisas referentes aos campos elétricos, de Thomas Edson, que só foram possíveis com o auxílio de investidores que financiaram os experimentos.
<b>Séculos XIX e XX</b>	No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores (o que ocorre até os dias atuais).

Fonte: DORNELAS, 2011, p. 27-28.

### 1.3 EMPREENDER EM SALVADOR

O Brasil foi anunciado em 30 de Outubro de 2007 como o país sede do Mundial de Futebol da Federação Internacional das Associações de Futebol (FIFA) de 2014 e trará cerca de 750 mil turistas (GOVERNO DO BRASIL, 2007). Dois anos mais tarde foram divulgadas as 12 cidades sedes do mundial, entre elas Salvador, cidade ícone da diversidade cultural, símbolo da religiosidade, das raças e das manifestações artísticas e culturais, não podendo esquecer as suas belas praias e do seu povo singular (SEBRAE, 2014).

Além de ser a sede da Copa Mundial de Futebol de 2014, o Brasil também sediará a Copa das Confederações e algumas modalidades Olímpicas em 2016. Com isso, o Brasil, inclusive Salvador está e estará entre as principais cidades, de eventos esportivos mundiais, (Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração - SICM, 2012). Podendo ser o momento oportuno para se lançar na jornada de empreender, de forma a atender aos anseios e expectativas do público ao qual se deseja atingir. “Existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias que questionam que arriscam que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem” (DORNELAS, 2001, p. 19).

Para identificar as possibilidades dos novos empreendimentos com o advento do mundial de 2014, o SEBRAE e Fundação Getúlio Vargas (FGV) desenvolveram e realizaram em 2011, um estudo nas cidades sedes sobre as maiores demandas que existirão com a Copa de 2014. Algumas das oportunidades de negócios estão apresentadas na Tabela 1 separadas por setores. Esta Tabela 1 é importante, pois identifica oportunidades de negócios por áreas, exigindo predisposição e criatividade por parte do empreendedor para identificá-las e colocá-las em prática em Salvador (DEGEN, 1989, p. 19).

Tabela 1 - Mapeamento de Oportunidades por setores de atuação prioritária - Salvador-2011

Setor	Nº de oportunidades identificadas
Construção Civil	95
Produção/Turismo	88
Turismo	84
Comércio Varejista	80
T.I	71
Serviços*	57
<b>Total</b>	<b>475</b>

\*Não houve grupo específico para o setor de Serviços em Salvador.

Fonte: Adaptado do Mapa de Oportunidades para as Micros e Pequenas Empresas nas Cidades-Sedes/ Caderno de Oportunidades: Salvador, 2011.

Conforme Tabela 1, no setor de turismo, as oportunidades podem representar cerca de 8%, estando estas voltadas para as áreas de guia turístico como, por exemplo, atividade nas agências de viagem. É possível que já existam ações desenvolvidas neste setor, por se tratar de uma cidade turística e por isso possivelmente já haja atividades exploradas.

Das oportunidades evidenciadas na Tabela 1, o oportunista poderá identificá-las, sendo algumas ligadas diretamente ao período da Copa de 2014, onde cerca de 9% estão nas áreas da construção civil por meio da edificação de empreendimentos, um exemplo disso, é a própria

construção da Arena Fonte Nova onde a demanda por mão de obra é grande.

Pode-se perceber ainda, oportunidades no setor de serviços. Este setor é responsável por 63% das receitas do Estado, logo, deve ser um dos setores mais propícios para empreender (Secretaria de Comunicação Social-SECOM, 2012), antes, durante e pós-copa, a cidade necessita dos mais diversos serviços, nas mais variadas áreas. Este deve ser um setor bastante oportuno para aqueles que vislumbram oportunidades ou que tenham “[...] ideias revolucionárias, capaz de dar início a empresas de sucesso [...]” (DORNELAS, 2001, p. 50). “Um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material” (KOTLER *et al*, 2002, p. 283).

O serviço não é a entrega de um bem, mais sim a realização de uma atividade, um esforço ao consumidor final (LAS CASAS, 2000, p. 17-19), é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal (ALBRECHT, 2000, p. 4). Tomando como base o Caderno de Oportunidades (2011) supracitado, é possível perceber que a maior oportunidade que tende a surgir com o advento da Copa está no setor de serviços. Destes, 15% são de atividades de serviços ligados à inovação, ou seja, podem estar sendo, criados ou aperfeiçoados, e estão relacionados mais com o setor de esporte, de comunicação e de logística. Podem ser classificados como serviços de consumo, por serem prestados diretamente ao consumidor final, sendo diferenciado entre uma empresa e outra, são atividades que demandam tempo e/ou recursos, ou necessitam de uma prestação mais especializada ou técnica.

Já os serviços considerados consolidados correspondem a 85% das oportunidades identificadas, fazem parte a construção civil, a área de tecnologia da informação, de madeira e de móveis, de moda (têxtil e confecções, couro e calçados, gemas e joias) e de turismo. Tais serviços podem já estar sendo desempenhados antes do início da copa. Estes são considerados como serviços industriais, por serem serviços prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais, vão desde a instalação e/ou montagem de um equipamento, manutenção e limpeza, proteção patrimonial entre outras.

As oportunidades que surgem nesta área podem ser vistos como promissores não só pela quantidade identificada, mas, por se tratar de atividades imprescindíveis para a realização da atividade fim.

#### 1.4 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO NO DIQUE DO TORORÓ A CERCA DAS ATIVIDADES DE COMÉRCIO/SERVIÇO A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DA ARENA FONTE NOVA

A construção do atual empreendimento Arena Fonte Nova, vem apresentando algumas mudanças no seu entorno. O que hoje é Arena, inicialmente era conhecido como estádio Otávio Mangabeira, em homenagem ao Governador da época de sua inauguração, tempos depois passou a ser conhecido como Estádio da Fonte Nova (CULTURA FUTEBOLÍSTICA, 2010). Localizada próximo a um dos pontos turísticos mais visitados de Salvador que é o Dique do Tororó, sendo o mesmo construído pelos holandeses, no século XVIII, com um espelho d'água de cerca de 110 mil metros quadrados, o local sofreu sucessivas reformas com o passar do tempo (BAHIA ROTEIROS, 2012).

Salvador é uma cidade que apresenta dificuldades quanto à limitação de alguns bairros, dessa forma não é possível identificar claramente a qual bairro pertence o Dique do Tororó. Dessa maneira, o mais conveniente é dizer que o Dique do Tororó é margeado pelos bairros Engenho Velho de Brotas, Nazaré, e bairro do Tororó; identificados na Figura 1 pela cor vermelha.

Figura 1 - Localização do Dique do Tororó para o estudo de campo - Salvador-2012



— Área de Estudo

Fonte: Adaptado: Google Maps Salvador, 2012.

O estudo realizado na área traçada conforme Figura 1 foca territorialmente a expectativa dos empresários e o tema em análise, bem como o crescimento e desenvolvimento na região do Dique a partir da construção da Arena Fonte Nova.

Crescimento e desenvolvimento são termos complementares, que trabalham em paralelo. Afinal, para que um local se desenvolva primeiramente deve existir o crescimento, que deve passar pelo processo de maturação, ou seja, com as mínimas condições de existência, e de melhorias da localidade, para depois existir a transformação do local (SOUZA, 1999; FURTADO, 2000; COSTA, 2011).

Segundo Souza (1999) o processo de desenvolvimento consiste no aumento da produtividade, gerando maior lucratividade para as empresas e conseqüentemente o repasse de parte dessa riqueza para a população ocasionando bem - estar a essas pessoas. No entanto, se a economia se desenvolve, a partir do crescimento das empresas, e as pessoas não acompanham essa evolução, esse processo não é considerado o que o autor chama de desenvolvimento, uma vez que a sociedade como um todo não é participante desse processo de transformação. “[...] O crescimento está intimamente ligado a fatores quantitativos, enquanto que o desenvolvimento a fatores qualitativos [...]” enfatiza Souza (1999, p. 21).

Furtado (2000, p. 232) associa o crescimento ao volume de produção *per capita*, estabelecendo uma relação entre o aumento do produto real e o aumento da população em um mesmo período de tempo. Quanto ao desenvolvimento, o autor caracteriza como uma quebra do conformismo com a adoção de novas formas de produção que geram maior riqueza, que, por sua vez, possibilitam novos investimentos, em ciclos que se repetem e se ampliam continuamente, proporcionando crescimento e bem-estar social.

Ao contrário dos economistas clássicos, Schumpeter não considerava o crescimento da população, o aumento da produção e o acúmulo de recursos como os fatores determinantes do desenvolvimento econômico. (COSTA, 2011, p. 1).

Para Schumpeter, entretanto, adaptações, embora possam produzir crescimento, não caracterizam em si o desenvolvimento econômico. Este último é, para ele, um fenômeno qualitativamente diferente. Tipos de mudanças econômicas, de ordem qualitativamente superior, que caracterizam, portanto, o desenvolvimento econômico (COSTA, 2011, p. 4-5).

Sendo assim, pode-se perceber que o crescimento por si só não remete mudança na qualidade de vida das pessoas, sendo necessária a utilização de políticas sociais. De acordo com Karkotli (2006, p. 127) essas políticas devem nascer de uma visão profunda da relação entre governo – sociedade – empresa - meio ambiente. Ou seja, remete o compromisso da sociedade como um todo.

O crescimento e desenvolvimento, por sua vez, estão diretamente ligados ao fator sustentabilidade, que remete o compromisso das organizações com a sociedade e o meio ao qual está inserida, levando em consideração não apenas o lucro em curto prazo e sim se perpetuar, tornando-se economicamente viável, além de preservar os recursos naturais existentes, gerando emprego e renda, proporcionando melhor qualidade de vida as pessoas.

A sustentabilidade envolve, portanto, um desenvolvimento socialmente mais justo, ecologicamente prudente e economicamente eficaz (DALABRIDA 2006, p. 60).

A construção da Arena Fonte Nova enfatiza a preocupação que as organizações devem ter com a sociedade no momento da sua inserção no mercado, fomentando a utilização de práticas ambientais cada vez mais sustentáveis.

Um grande exemplo, na questão ambiental foi dado desde a demolição do antigo estádio, na qual todos os seus detritos foram aproveitados na própria obra e em obras de Salvador e Região Metropolitana, bem como, parceria com o Projeto Axé, através da doação dos uniformes utilizados pelos trabalhadores que são reaproveitados na confecção de lembranças, blocos de anotações, porta copos e muito mais, além de doações de *souvenires* ao Projeto Irmã Dulce, onde a renda obtida com a venda dos *souvenires* será revertida para a construção do novo centro de hemodiálise do hospital mantido pela Organização Não Governamental (ONG) (PORTAL ARENA FONTE NOVA, 2012).

A questão social também é enfatizada pela Arena, a partir da inserção de ex-moradores de rua na construção da Arena. Estes foram profissionalizados com cursos de: carpinteiro, armador e pedreiro; tendo como objetivo qualificá-los, incluí-los e capacitá-los. (PORTAL ARENA FONTE NOVA, 2012).

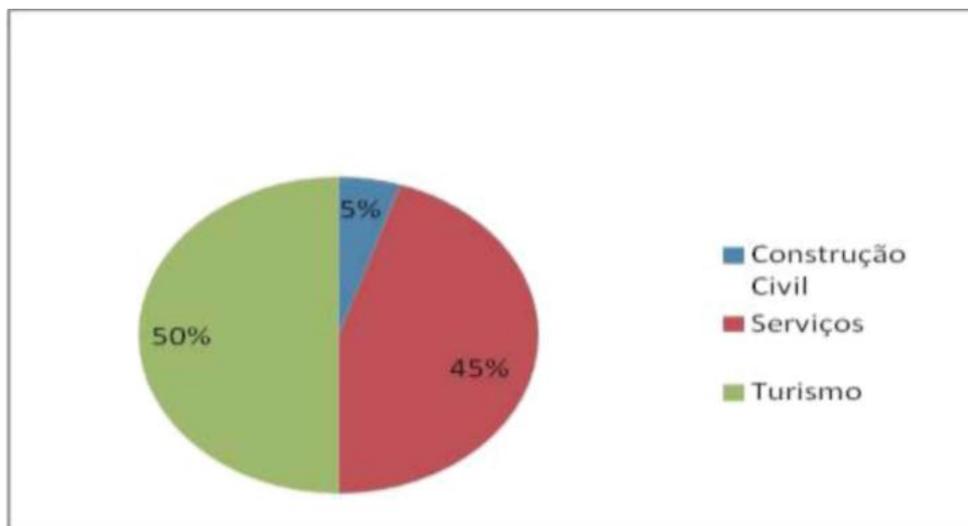
Pode-se perceber, que o empreendimento traz um foco na abordagem de Karkotli (2006) havendo uma interação entre governo – sociedade – empresa – meio ambiente, aspectos esses que impulsionam o crescimento, havendo a possibilidade do surgimento de inúmeras oportunidades de negócios em vários setores, gerando empregos, tanto formal quanto informal.

A Copa do Mundo, em Salvador, com a construção da Arena Fonte Nova, pode ser considerada como um evento que tende a proporcionar um crescimento para os comerciantes de alguns bairros, dentre eles o Dique do Tororó. Segundo a Secretária Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (SECOPA) já é possível identificar aquecimento do comércio, as obras ligadas à Copa do Mundo já trazem benefícios para alguns comerciantes cujos negócios estão localizados no entorno da Arena Fonte Nova. Alguns comerciantes já contabilizaram um aumento de 10% no fluxo de vendas, desde que a obra começou.

### 1.5 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A EXPECTATIVA DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE COMÉRCIO/SERVIÇO DO DIQUE DO TORORÓ RELACIONADO À CONSTRUÇÃO DA ARENA FONTE NOVA

De acordo com o Gráfico 1, afirma-se que os segmentos de turismo e serviços tendem a apresentar maiores oportunidades de negócios em relação à construção civil, visto que a opinião dos entrevistados concentra-se: 50% na área de turismo, 45% em serviços, enquanto que apenas 5% acreditam que o segmento de construção civil apresentará maiores oportunidades. O que comparado ao mapeamento feito pelo SEBRAE mostrou-se divergente, uma vez que a pesquisa feita pelo SEBRAE indica que o setor responsável por maiores oportunidades no âmbito Salvador é o de construção civil, conforme Tabela 1.

Gráfico 1 - Frequência Relativa em relação à opinião dos entrevistados sobre qual segmento tende a apresentar maiores oportunidades de negócios Dique do Tororó - Salvador - 2012



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

O valor de maior representação (Moda) está presente no setor de turismo (Tabela 2). Este é o segmento que proporcionará maior oportunidade de negócios conforme empresários da área do Dique do Tororó, visto que um contingente de 10 (dez) entrevistados optou por este segmento. Quanto à média de opinião dos entrevistados relacionada aos segmentos promissores de oportunidades é de 6,67. Esse valor aponta para onde mais se concentram os dados dessa distribuição, nesse caso o valor concentra-se em serviços. Sendo assim, pode-se concluir que o segmento de turismo tende a ser bastante promissor em relação aos demais segmentos apresentados, por ser um tipo de serviço.

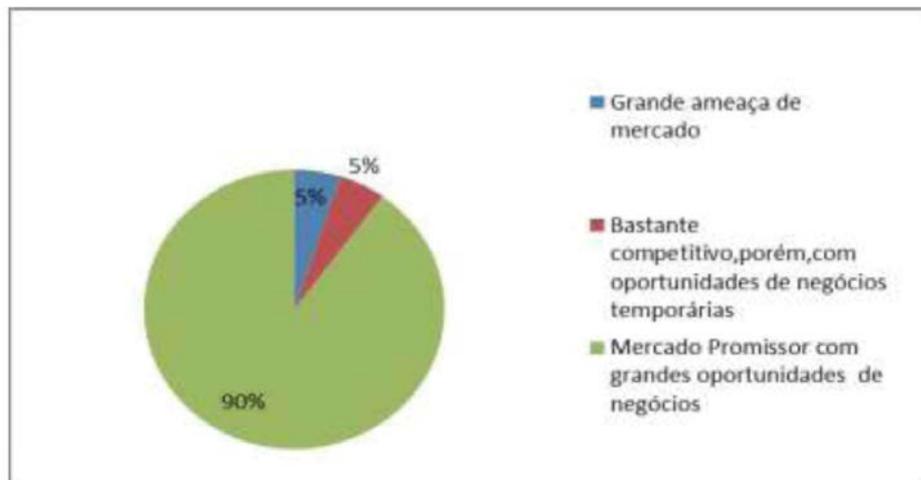
Tabela 2 - Opinião dos entrevistados em relação ao segmento de mercado que apresentará maiores oportunidades de negócios. Dique do Tororó- Salvador - 2012

Classe	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Moda	Média
Construção Civil	1	5%		
Serviços	9	45%	<b>10</b>	<b>6,67</b>
Turismo	10	50%		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

De acordo com o Gráfico 2, pode-se dizer que a construção da Arena Fonte Nova representa um mercado promissor com grandes oportunidades de negócios, por acumular a maioria dos votos dos entrevistados, ou seja, 90%, enquanto que apenas 5% acreditam que o mercado será bastante competitivo, porém, com oportunidades de negócios temporárias, e 5% que será uma grande ameaça de mercado.

Gráfico 2 - Frequência Relativa em relação à forma como os entrevistados veem os empreendimentos já existentes a partir da construção da Arena Fonte Nova - Dique do Tororó - Salvador-2012



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

O valor de maior representação (MODA) apresenta a construção da Arena Fonte Nova como sendo um mercado promissor com grandes oportunidades, visto que um contingente de 18 (dezoito) entrevistados optou por esta alternativa. Quanto à média de opinião dos entrevistados relacionados à forma como os entrevistados veem a construção da Arena é de 6,67, esse valor aponta para onde mais se concentram os dados dessa distribuição, nesse caso o valor concentra-se em mercado promissor.

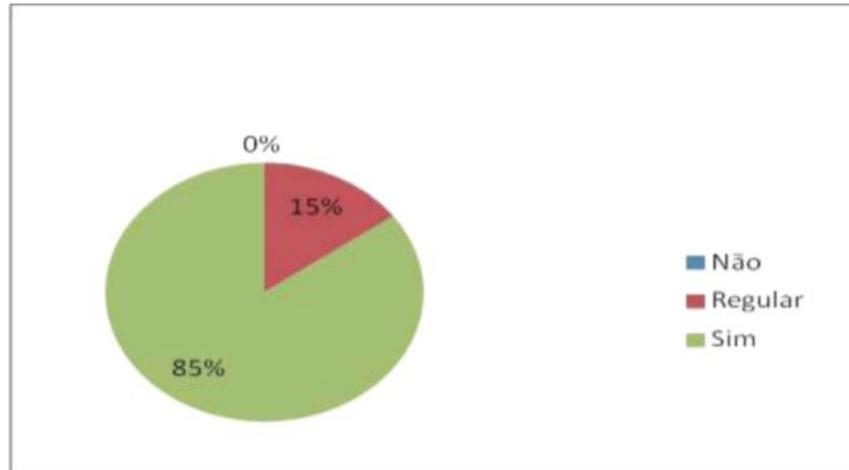
Tabela 3 - De que forma como os entrevistados veem os empreendimentos já existentes a partir da construção da Arena Fonte Nova - Dique do Tororó - Salvador-2012

Classe	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Moda	Média
Grande Ameaça do mercado	1	5%		
Bastante competitivo, porém, com oportunidade de negócios	1	5%	<b>18</b>	<b>6,67</b>
Mercado Promissor com grandes oportunidades de negócios	18	90%		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Conforme o Gráfico 3, a construção da Arena Fonte Nova tende a proporcionar um crescimento local, uma vez que 85% dos entrevistados acreditam no crescimento local, levando em consideração a chegada de muitos turistas bem como o aumento do fluxo de pessoas na localidade devido aos grandes eventos que serão sediados inclusive os jogos da Copa do Mundo 2014, sendo que 15% optaram pela alternativa regular, ou seja, acreditam que haverá crescimento local, porém, não de forma proporcional ao evento.

Gráfico 3 - Frequência Relativa sobre a opinião dos entrevistados em relação ao crescimento local - Dique do Tororó - Salvador-2012



Fonte: Elaboração Própria.

O indicador MODA NA Tabela 4 demonstra que haverá crescimento local, tendo em vista que 17 (dezesete) entrevistados optaram por esta alternativa. Quanto à média de opinião dos entrevistados relacionada ao crescimento local é de 6,67, esse valor aponta para onde mais se concentram os dados dessa distribuição, nesse caso o valor concentra-se em sim.

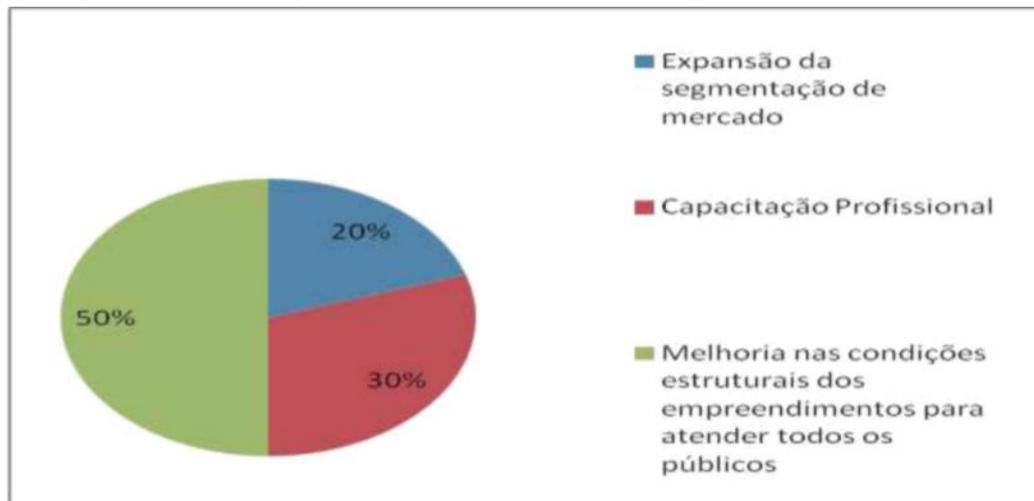
Tabela 4 - Opinião dos entrevistados em relação ao crescimento local –  
Dique do Tororó - Salvador-2012

Classe	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Moda	Média
Não	0	0%		
Regular	3	15%	<b>17</b>	<b>6,67</b>
Sim	17	85%		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

O Gráfico 4 aponta que a maioria dos empresários do setor de comércio/serviço estão se preparando para as oportunidades de negócios que tendem a surgir a partir da construção da Arena Fonte Nova, melhorando as condições estruturais dos empreendimentos para atender todos os públicos com percentual de 50%, enquanto que 30% através de capacitação profissional e 20% através da expansão da segmentação de mercado.

Gráfico 4 - Frequência Relativa em relação a como os empresários do setor de comércio/serviço estão se preparando para as oportunidades de negócios que tendem a surgir a partir da construção da Arena Fonte Nova – Dique do Tororó - Salvador - 2012



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

De acordo com a MODA a maioria dos entrevistados pretende melhorar as condições estruturais dos empreendimentos visando atender a todos os públicos, tendo em vista que 10 (dez) entrevistados optaram por esta alternativa. Quanto à média de opinião dos entrevistados relacionada à forma como os empreendedores estão se preparando para crescimento local é de 6,67, esse valor aponta para onde mais se concentram os dados dessa distribuição, nesse caso o valor concentra-se em melhoria nas condições estruturais dos empreendimentos para atender todos os públicos.

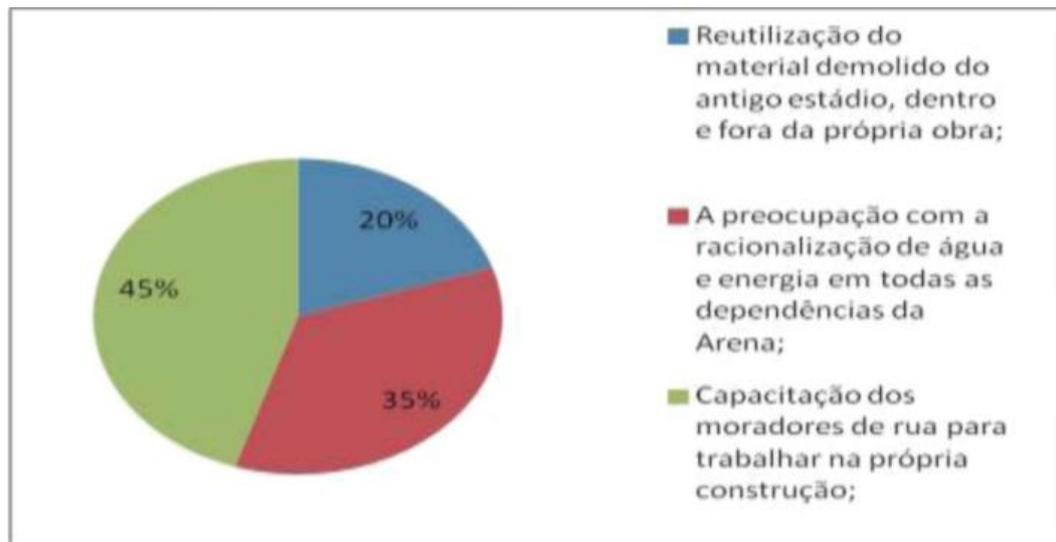
Tabela 5 - Como os empresários do setor de comércio/serviço estão se preparando para as oportunidades de negócios que tendem a surgir a partir da construção da Arena Fonte Nova - Dique do Tororó - Salvador-2012

Classe	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Moda	Média
Expansão da segmentação de mercado	4	20%		
Capacitação profissional	6	30%	<b>10</b>	<b>6,67</b>
Melhorias nas condições estruturais dos empreendimentos para atender todos os públicos	10	50%		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

O Gráfico 5 apresenta que a principal ação entre responsabilidade social e sustentabilidade desenvolvida no processo de construção da Arena Fonte Nova está relacionada à capacitação dos moradores de rua para trabalhar na construção da Arena, apresentando um percentual de 45%. Enquanto que 35% acreditam que seja a preocupação com a racionalização de água e energia em todas as dependências da Arena, e 20% a reutilização do material demolido do antigo estádio, dentro e fora da própria obra.

Gráfico 5 - Frequência Relativa em relação a opinião dos empresários sobre as ações entre responsabilidade social e sustentabilidade desenvolvidas no processo processo de construção da Arena Fonte Nova - Dique do Tororó- Salvador - 2012



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

A maioria dos entrevistados reconhece como sendo a principal ação entre responsabilidade social e sustentabilidade a capacitação dos moradores de rua para trabalhar na própria construção da Arena, de acordo com a MODA, tendo em vista que nove dos entrevistados optou por esta alternativa. A média de 6,67 aponta para onde mais se concentram

os dados dessa distribuição, nesse caso o valor concentra-se na preocupação com a racionalização de água e energia em todas as dependências da Arena.

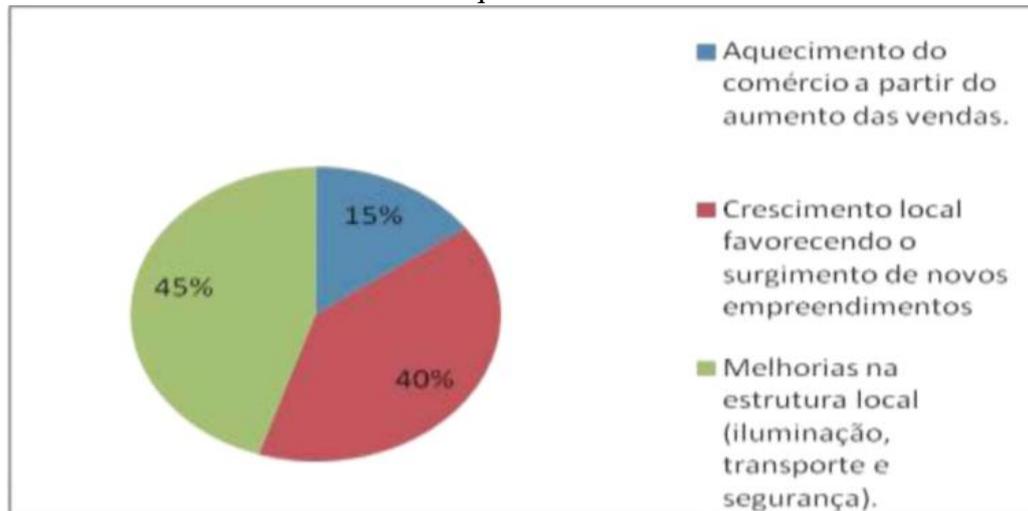
Tabela 6 - Opinião dos entrevistados sobre as ações entre responsabilidade social e sustentabilidade desenvolvidas no processo de construção da Arena Fonte Nova – Dique do Tororó - Salvador - 2012

Classe	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Moda	Média
Não	0	0%		
Regular	3	15%	<b>17</b>	<b>6,67</b>
Sim	17	85%		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

De acordo com o Gráfico 6, pode-se dizer que a maioria dos entrevistados acreditam que haverá melhorias na estrutura local (iluminação, transporte e segurança) a partir dos investimentos realizados na construção da Arena Fonte Nova, apresentando 45%, enquanto que 40% acreditam que haverá crescimento local favorecendo o surgimento de novos empreendimentos e 15% o aquecimento do comércio a partir do aumento das vendas.

Gráfico 6 - Frequência Relativa em relação à opinião dos entrevistados quanto às expectativas de oportunidades a partir dos investimentos realizados na construção da Arena Fonte Nova - Dique do Tororó - Salvador-2012



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

A MODA indica que a maioria dos entrevistados acreditam que haverá melhorias na estrutura local em relação à iluminação, transporte e segurança, tendo em vista que nove dos entrevistados optaram por esta alternativa. A média é de 6,67, esse valor aponta para onde mais se concentram os dados dessa distribuição, nesse caso o valor concentra-se no crescimento

local favorecendo o surgimento de novos empreendimentos.

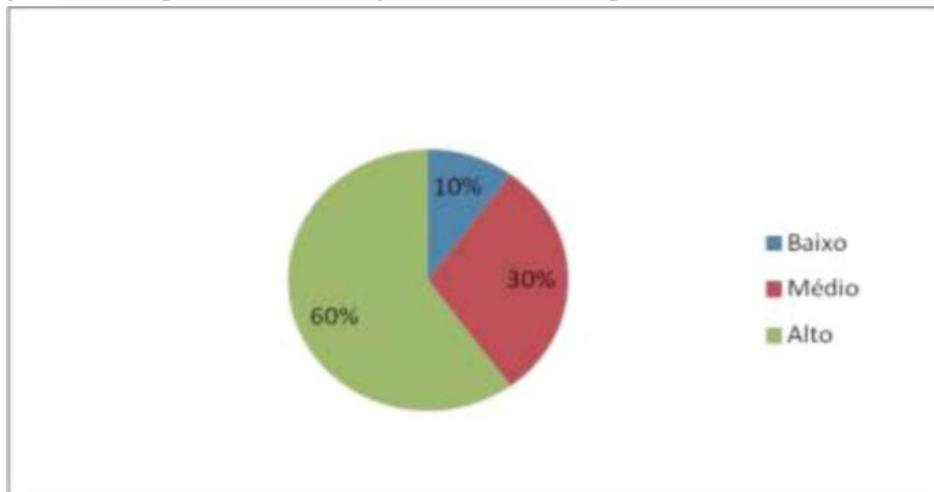
Tabela 7 - Frequência Relativa em relação à opinião dos entrevistados quanto às expectativas de oportunidades a partir dos investimentos realizados na construção da Arena Fonte Nova - Dique do Tororó - Salvador - 2012

Classe	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Moda	Média
Aquecimento do comércio a partir do aumento das vendas	3	15%		
Crescimento local favorecendo o surgimento de novos empreendimentos	8	40%	<b>9</b>	<b>6,67</b>
Melhorias na estrutura local (iluminação, transporte e segurança)	9	45%		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 7, pode-se dizer que a maioria dos entrevistados acreditam que o nível de impacto que o setor de comércio/serviço sofrerá a partir da construção da Arena Fonte Nova será alto, o que corresponde a 60%, enquanto que 30% acreditam que o impacto será médio e 10% baixo.

Gráfico 7 - Frequência Relativa em relação ao nível de impacto o setor de comércio/serviço sofrerá a partir da construção da Arena - Dique do Tororó- Salvador - 2012



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

O indicador que corresponde ao valor de maior representação (MODA) apresenta que a maioria dos entrevistados acreditam que o impacto no setor de comércio/serviço tende a ser alto, considerando que um contingente de 12 (doze) pessoas optaram por alto. Quanto a média de opinião dos entrevistados relacionado ao nível de impacto que o setor de comércio/serviço sofrerá a partir da construção da Arena é de 6,67, esse valor aponta para onde mais se

concentram os dados dessa distribuição, nesse caso o valor concentra-se em alto.

Tabela 8 - Nível de impacto o setor de comércio/ serviço sofrerá a partir da construção da Arena - Dique do Tororó - Salvador - 2012

Classe	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Moda	Média
Baixo	2	10%		
Médio	6	30%	<b>12</b>	<b>6,67</b>
Alto	12	60%		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

## 1.6 RECOMENDAÇÕES

Com base na análise dos dados, pode - se dizer que a área de serviço tende a ser a área de maior expansão e oportunidade para empreender. Segundo pesquisa realizada com os empresários da região estudada, o setor de serviço tende a proporcionar maiores oportunidades de negócios em decorrência do crescimento local e conseqüentemente o aquecimento da economia, o que pode proporcionar não somente a expansão do negócio na região, mas também para outros locais. Uma vez que o evento atrairá turistas, o que pode tornar os produtos e serviços oferecidos na região mais competitivos. Por tanto, para tornar-se competitiva, as empresas devem fazer uso de ferramentas gerenciais, buscando a eficiência e eficácia dos seus processos, de forma a se manter sólida no mercado em que atua. Quanto à forma como os empresários da região estão se preparando para as oportunidades de negócios advindas a partir da construção da Arena Fonte Nova, os mesmos, em sua maioria, pretendem investir nas condições estruturais do empreendimento, além da capacitação profissional, o que demonstra que estão buscando atender da melhor forma o seu público alvo.

## 1.7 CONCLUSÃO

Após estudos realizados na região do Dique do Tororó pode-se concluir que a Arena Fonte Nova vem proporcionando expectativas para os empresários locais.

Com base nos dados analisados, a Arena Fonte Nova se apresenta como sendo uma grande oportunidade de crescimento para os empresários locais, visto que 85% dos entrevistados acreditam nesse crescimento em decorrência da chegada de muitos turistas bem como o aumento do fluxo de pessoas na localidade devido aos grandes eventos que serão sediados inclusive os jogos da Copa do Mundo de 2014. Com base nisso foi identificado que os

empresários estão se preparando pelas mais diversas linhas de ação, sendo 50% através da realização de investimentos para melhorias nas condições estruturais dos empreendimentos, e 30% através da capacitação profissional, ambos visando atender da melhor forma possível aos seus clientes, até por que a Arena e o evento em questão são vistos como um mercado promissor para os negócios, a partir do aquecimento da economia e crescimento local.

A competitividade enfrentada atualmente pelas empresas faz com que os gestores contemplem em suas estratégias questões sociais e ambientais, levando em consideração o novo perfil do consumidor, o que foi percebido durante as ações sociais desenvolvidas no processo de construção da Arena, onde a capacitação dos moradores de rua para trabalhar na própria construção, foi vista como a ação de responsabilidade social mais importante, tendo sido considerada dentro dos 45% de votos que obteve na pesquisa realizada.

Em relação às áreas que mais crescerão a partir das mudanças que ocorrerão na região foi identificado que o setor de turismo será o que mais crescerá, pelo fato de ter sido o setor mais citado pelos entrevistados, acumulando um percentual de 50% o que vem de encontro a um levantamento de campo realizado pelo SEBRAE com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que identificou o setor de construção civil como o setor que terá mais oportunidades para empreender.

Diante dos estudos que comprovam probabilidades para o novo empreendimento entende-se que há diversas formas e visões de trabalhar oportunidades para um mercado oportunista e desafiador, basta estar atento às novas tendências e atender as perspectivas do mercado.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços:** Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

ARENA FONTE NOVA. **Arena Sustentabilidade.** Salvador: Portal Arena Fonte Nova, 2012. Disponível em: <<http://www.arenafontenova.com.br/a-arena/sustentabilidade/>>. Acesso em: 03 out. 2012.

BAHIA ROTEIROS. **Dique do Tororó.** Salvador: Bahia Roteiros, 2012. Disponível em: <<http://www.bahia.com.br/roteiros/dique-do-tororo>>. Acesso em: 20 out. 2012.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão:** Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São

Paulo: Saraiva, 2005.

COELHO, André. **Shumpeter** . 9 slides. Salvador. Unifacs, 2011.

COSTA, Achyles Barcelos da. **O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. Salvador. Unifacs, 2011.

CULTURA FUTEBOLÍSTICA. **Estádio da semana**: Fonte Nova. Salvador: Cultura Futebolística - Wordpress, 2010. Disponível em:  
<<http://culturafutebolistica.wordpress.com/tag/fonte-nova/>>. Acesso em: 20 out. 2012.

DALABRIDA, Ivan Sidney. Responsabilidade Social, Empresarial e Economia de Comunhão: Racionalidade Empresarial na Construção do Desenvolvimento Sustentável. In: DALABRIDA, Ivan Sidney et al. **Responsabilidade Social das Empresas**: a contribuição das Universidades. São Paulo: Peirópolis, 2006.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor**: Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FURTADO, Milton Braga. **Síntese da Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.  
GOVERNO DO BRASIL. **Brasil é confirmado como sede da Copa de 2014**. Portal Brasil, 2007. Disponível em:  
<<http://www.brasil.gov.br/linhadotempo/epocas/2007/brasil-e-confirmado-como-sede-da-copa-2014>>. Acesso em: 02 out. 2012.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Empresarial**. Petrópolis: Vozes, 2006.

KOTLER, Philip; HAYES Thomas; BLOOM Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais**: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros. Barueri: Monele, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo. Atlas, 3. ed. 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Promoção do Turismo**: Salve, Salvador. Salvador: Portal do Estado do Brasil, 2010. Disponível em:  
<[http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/noticias/todas\\_noticias/detalhe/20100908\\_01.html](http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/noticias/todas_noticias/detalhe/20100908_01.html)>. Acesso em: 03 out. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) e Fundação Getúlio Vargas (FGV). **Mapa de Oportunidades para as Micro e Pequenas Empresas nas Cidades-Sede/Caderno de Conhecimento**: Salvador. Salvador. Portal SEBRAE, 2011. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae2014/sebrae-2014/oportunidades/salvador\\_final.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae2014/sebrae-2014/oportunidades/salvador_final.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2012.

SECRETARIA DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E MINERAÇÃO (SICM). **Bahia se prepara para receber visitantes durante a Copa 2014**. Salvador. Portal SICM, 2012. Disponível em: <<http://www.sicm.ba.gov.br/Noticia.aspx?n=31746>>. Acesso em: 25 set.

2012.

SECOPA, Secretária Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014. **Fonte Nova já aquece comércio da região.** Salvador: Portal SECOPA, 2012. Disponível em: <<http://www.secopa.ba.gov.br/pt-br/noticias/fonte-nova-ja-aquece-comercio-da-regiao>>. Acesso em: 01 out. 2012.

SECTI, SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Projetos Especiais.** Salvador: Portal SECTI, 2012. Disponível em: <[http://www.secti.ba.gov.br/secti/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=66](http://www.secti.ba.gov.br/secti/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=66)>. Acesso em: 03 out. 2012.

SOUZA, Nali de Jesus. **Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Atlas, 1999.

**APÊNDICE A - Questionário da pesquisa de campo - Arena Fonte Nova - 2012**

IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior

**Ramo de Atividade**

**Questionário para Análise das expectativas de oportunidades dos empresários do setor de comércio/serviço da região do Dique do Tororó relacionado à copa de 2014 e o empreendimento Arena Fonte Nova.**

**1 - Foi realizado um mapeamento mostrando alguns segmentos da economia que terão impactos positivos com o Mundial de Futebol 2014. Dentre os segmentos listados, tomando como base o Dique do Tororó, qual você acredita que apresentará maiores oportunidades de negócios?**

(    ) Construção civil    (    ) Turismo    (    ) Serviços

**2 - Devido à repercussão do Evento Copa do Mundo, como você vê a construção da Arena Fonte Nova em relação aos empreendimentos já existentes?**

(    ) Mercado promissor com grandes oportunidades de negócios.

(    ) Bastante competitivo, porém, com oportunidades de negócios temporárias.

(    ) Grande ameaça de Mercado.

**3 - Você acredita que a Copa de 2014 proporcionará crescimento local?**

1- Não

2- Regular

3- Sim

4- Por quê?.....

**4 - Como você, empreendedor, está se preparando para a Copa de 2014, e o novo empreendimento Arena Fonte Nova?**

(    ) Capacitação profissional.

(    ) Expansão da segmentação de Mercado.

(    ) Melhoria nas condições estruturais dos empreendimentos para atender todos os públicos.

**5 - Para você qual a principal ação entre responsabilidade social e sustentabilidade**

**desenvolvida em todo o processo de construção da Arena Fonte Nova?**

- (    ) Capacitação dos moradores de rua para trabalhar na própria construção;
- (    ) Reutilização do material demolido do antigo estádio, dentro e fora da própria obra;
- (    ) A preocupação com a racionalização de água e energia em todas as dependências da Arena;

**6 - Quais as expectativas de oportunidades a partir dos investimentos realizados na construção da Arena Fonte Nova?**

- (    ) Aquecimento do comércio a partir do aumento das vendas.
- (    ) Melhorias na estrutura local (iluminação, transporte e segurança).
- (    ) Crescimento local favorecendo o surgimento de novos empreendimentos

**7 - Em uma escala de 1 a 3, avalie o seu grau de conhecimento em relação aos estudos já realizados sobre os impactos positivos no entorno da Arena Fonte Nova.**

- 1 - (    ) Baixo
- 2 - (    ) Médio
- 3 - (    ) Alto

**8 - Em uma escala de 1 a 3. Qual o nível de impacto você acredita que o setor de comércio/ serviço sofrerá a partir da construção da Arena Fonte Nova?**

- 1 - (    ) Baixo
- 2 - (    ) Médio
- 3 - (    ) Alto

## 2 ANÁLISE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE FORNECEDORES DA EMPRESA UNIDADE DIGITAL<sup>1</sup>

Adriana Santos de Souza  
Edcarla dos Santos Assunção  
Lindinalva Aragão Mendes  
Priscila Oliveira Pinheiro da Silva  
Rozilene da Silva Pinto<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever como funciona o processo de fornecimento da empresa Unidade Digital junto aos seus fornecedores. Metodologicamente, norteou-se pelo estudo de caso com uso de questionário contendo cinco perguntas, relacionadas ao seu processo logístico ligado aos seus fornecedores, pela pesquisa bibliográfica e de periódicos, buscando de maneira geral quais são as práticas de compra na empresa Unidade Digital. Através do resultado deste questionário, foram observados problemas relacionados ao prazo e preço em alguns de seus fornecedores. Desta forma verificou-se, como é importante a escolha do fornecedor para o funcionamento das atividades da empresa. E este sendo parceiro da empresa, contribui para os negócios de ambas as partes. A empresa Unidade Digital, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, tem o processo de fornecimento simplificado que prioriza meios de diminuir custos, mantendo a preocupação relacionadas a qualidade e prazo ao adquirir seus materiais, que na maioria das vezes, ocorre de forma presencial.

**Palavras-chave:** Fornecedor. Cliente. Qualidade. Preço e Prazo.

### ABSTRACT

This paper aims to describe how the process works supply company Digital Unit with its suppliers. Methodologically, was guided by a case study using a questionnaire containing five questions related to their logistics process on their suppliers, by literature and periodicals, searching in general what are the purchasing practices at the company Unit Digital. With the results of this questionnaire were observed problems related to time and price in some of its suppliers. Thus it was found, how important the choice of supplier for the operation of business activities. And this being the partner company, helps businesses of both parties. The Digital business unit, because it is a small business, has simplified the provisioning process that prioritizes ways to reduce costs while maintaining the quality and concern related term to acquire their materials, which in most cases occurs face.

**Keywords:** Supplier. Customer. Quality. Price and Term.

---

<sup>1</sup> Artigo resultado de Atividade Programada Supervisionada Lab ADM do 4º/5º semestre do ano de 2012 do turno. noturno do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

<sup>2</sup> Alunos do 4º/5º sem. Noturno do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

## 2.1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo descrever como funciona o processo de fornecimento da empresa Unidade Digital junto aos seus fornecedores. Analisando o processo de aquisição dos mesmos na empresa, a qual oferece serviços e cursos de informática. A empresa existe a quatro anos no mercado, buscando sua permanência nesse seguimento através dos critérios (qualidade, preço e prazo) usados para escolha de seus fornecedores.

Metodologicamente, norteou-se pelo estudo de caso com uso de questionário contendo cinco perguntas relacionadas ao seu processo logístico ligado aos seus fornecedores, pela pesquisa bibliográfica e de periódicos, buscando de maneira geral quais são as práticas de compra na empresa Unidade Digital no primeiro semestre de 2012. Através do resultado deste questionário, foram observados problemas relacionados ao prazo e preço em alguns de seus fornecedores, que serão relatados futuramente. Desta forma, verificou-se, como é importante a escolha do fornecedor para o funcionamento das atividades da empresa. Tendo como principais referenciais teóricos: Marco (1993) conceituando sobre preço, prazo e qualidade dos materiais; Gomes (2004); Welter (2009) e Banzato (2005) referem-se a importância dos fornecedores; e David (1997) define a relevância dos clientes na escolha dos mesmo. Desta forma, percebe-se como é importante a escolha do fornecedor para o funcionamento das atividades da empresa. E este sendo parceiro da empresa, contribui para os negócios de ambas as partes. A empresa Unidade Digital, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, tem o processo de fornecimento simplificado que prioriza meios de diminuir custos mantendo a preocupação relacionada à qualidade e prazo ao adquirir seus materiais, que na maioria das vezes, ocorre de forma presencial.

## 2.2 REFERÊNCIAL TEORICO

### 2.2.1 Importância do Fornecedor

O fornecedor é uma área funcional da Cadeia Logística, o seu papel dentro da logística moderna é de parceiro operacional, ou seja, oferece seus produtos e/ou serviços com o objetivo de acrescentar valor ao cliente. Isso Requer um relacionamento amplo, compreendendo desde o desenvolvimento em conjunto do produto até contratos de fornecimento com preços, qualidade e prazos sujeitos a uma mútua administração, visando à manutenção do mercado pela contínua satisfação do cliente.

O código de Defesa do Consumidor determina no art. 3º o conceito de fornecedor, afirmando que o

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços (BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de Setembro de 1990. Institui o Código Civil).

Existem outras denominações para fornecedor, mas todas as definições relatam que todo comerciante ou estabelecimento que fornece mercadorias necessárias ao consumo; fabricante; abastecedor, vendedor ou prestador de serviços são fornecedores.

Qualquer empresa deve sempre analisar o fornecedor para verificar a qualidade de seu serviço, para assim amenizar as problemáticas desta relação empresa/fornecedor. Fornecedor é um dos componentes mais importantes para o desenvolvimento de determinada empresa. A credibilidade deste seguimento, viabiliza a qualidade do produto e/ou serviço da empresa que com ele trabalhe, mantendo uma relação estável, colaborativa e de longo prazo, acarretará assim, vantagens competitivas pelo meio da melhoria de qualidade e diminuição de custo para ambos.

O fornecedor deve ter responsabilidade no prazo de entrega; qualidade do seu produto e serviço; além da boa relação com seu cliente. Este cliente pode auxiliá-lo na identificação da causa dos problemas que possam ocorrer com seu produto/serviço. Também pode identificar as assistências fundamentais para o produto/serviço no mercado, transformando assim o fornecedor em parceiro, que planeje junto ao seu cliente, aumento assim sua credibilidade junto ao seu consumidor.

Um fornecedor renomado funciona para empresa como uma fonte de marketing “[...] muitas companhias estão descobrindo que o fornecedor é uma fonte crescente de inovação do produto ou do processo [...]” (GOMES, 2004, p. 132). A logística, como um todo, vem ganhando destaque em modo acelerado, principalmente pela relação de suas atividades em conjunto a otimização de custo. "Tornou-se essencial uma administração de materiais voltada à gestão estratégica, propondo uma visão mais moderna dentro dos novos conceitos, para o gerenciamento de materiais dentro de uma relação cliente-fornecedor” (WELTER, 2009).

Devido à rápida atualização tecnológica, é necessária renovação constante das técnicas dos fornecedores, para acompanhar o desenvolvimento e prioridade do mercado.

Desenvolvimento de parcerias tanto em produtos quanto em tecnologia é fundamental para que a informação flua na cadeia a jusante ou a montante e que os dados importantes cheguem ao destino em tempo hábil de serem totalmente aproveitadas, assim a cadeia de suprimentos torna-se pró-ativa na tomada de decisões (SPIM, 2008).

Outro destaque importante no processo é a gestão da cadeia de fornecimento, o *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos - SCM) que funciona para viabilizar integralmente de forma eficaz os fabricantes, os fornecedores e os clientes, para que a mercadoria seja produzida e sejam entregues de forma ideal (localidade, tempo, custo e qualidade). Afinal, a cadeia logística visa a integração de dentro para fora das organizações, desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final, existindo a logística interna e externa (BANZATO, 2005, p. 19).

### **2.2.2 Escolha dos fornecedores e processo de compras na empresa Unidade Digital**

A escolha de um fornecedor deve ser bastante analisada dentro do planejamento da empresa “[...] é necessário ter em atenção as necessidades e requisitos do cliente [...]” (RIGGS, 1997, p. 59). Por isso, as empresas devem ser bastante criteriosas na escolha dos mesmos, porquanto durante ou ao final da cadeia de logística uma escolha errada, poderá acarretar em muitos prejuízos e produtos de pouca qualidade; para que isso não aconteça é necessário seguir alguns critérios antes de escolher um fornecedor para a empresa. Na empresa Unidade Digital não é diferente, apesar de ser uma empresa jovem, sua maturidade em relação a esses critérios é bastante respeitada, para que a mesma possa fidelizar seus clientes e crescer no mercado desse segmento. Esses critérios podem variar de empresa para empresa, alguns deles podem ser de: produtos de boa qualidade; entregas nos prazos; preços baixos; boas referências; serviços de qualidade; cumprimento dos acordos estabelecidos; assistência técnica; esclarecimentos no andamento do produto.

A importância desses critérios de escolha dentro do processo de compras também deve ser levada em consideração no planejamento das empresas, pois o sucesso no final desse processo dependerá da escolha dos mesmos. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas em escolher fornecedores que possam proporcionar produtos de boa qualidade e capazes de concorrer no mercado, e com capacidade de garantir materiais de qualidade, bons prazos de entrega e de baixo preço. Para decidir a melhor opção os departamentos de compras estão analisando os fornecedores através desses critérios, assim também tem ocorrido na empresa Unidade Digital que visa oferecer serviços de qualidade para seus clientes. A

dependem das necessidades da empresa para com os seus clientes três maneiras de relações com os fornecedores podem ser estabelecidas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Maneiras de relações com os fornecedores

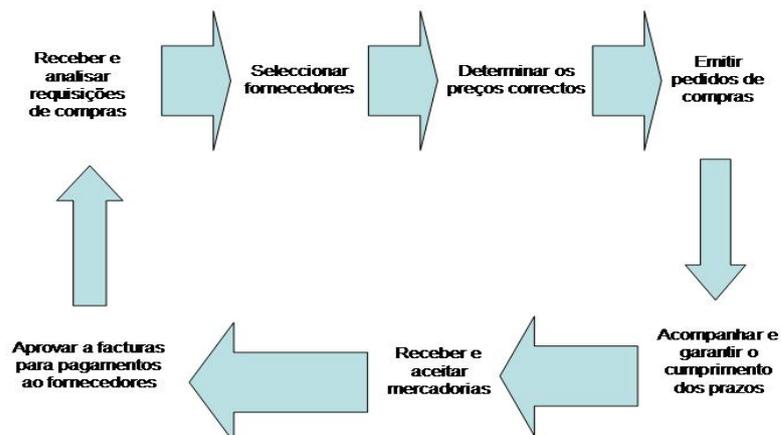
MANEIRAS DE RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES		
Tipos	Definição	Unidade Digital
<b>Fonte Única</b>	Esse tipo de fornecimento precisa ser exclusivo devido ao tipo do produto ou discriminação do fornecedor.	Não faz parte desse grupo.
<b>Fonte múltipla</b>	São feitos através de vários fornecedores, assim aumentando a concorrência entre si e por consequência trazendo mais vantagens em preços, serviços e qualidade nos produtos para a empresa.	Pelas características, se enquadra nesse grupo.
<b>Fonte simples</b>	Esse tipo de fornecimento requer um planejamento mais detalhado na escolha do fornecedor, pois será escolhido um entre vários para um fornecimento a longo prazo.	Não faz parte desse grupo.

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

### 2.2.3 Aquisição de matérias

O processo de aquisição de matérias é representado através de um ciclo de compras (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo de compras de um produto/serviço



Fonte: CELSON, 2008.

Na Unidade Digital os fornecedores que contemplam e fazem parte do processo da Figura 1 são:

- FujiClik – Fornecedora de papel e ribon (tinta para revelação) e envelope para fotos 10x15 e 15x20, o cadastro é feito na própria empresa Fujiclik e quando falta materiais a mesma é informada e ela faz a entrega na Unidade Digital e o pagamento é feito no ato da entrega.
- ACG / Copiadora – Fornece o toner para a máquina de xerox, como também faz a manutenção do equipamento, o cadastro desse fornecedor é feito na própria empresa ACG / Copiadora.
- Casa da Recarga – Onde são feitas as compras dos clips para os cartuchos que são carregados.
- Banca de revista dos Barris – Fornecedor de papel A4, nesse caso a empresa vai até o mesmo para comprar as Caixas de Papel A4.
- O Baratão – Onde são compradas as tintas para fazerem as recargas de cartuchos.
- Novo Mundo / Uruguai – Onde são feitas as compras de materiais de papelaria, o cadastro também é feito na empresa que fornece e por isso a Unidade Digital recebe desconto.
- Ômega / Comércio – Lá são feitas as compras de materiais para as plastificações de documentos.

#### 2.2.4 Classificação de fornecedores

Existem também vários tipos de classificações nas categorias dos fornecedores (Quadro 2). Os que fazem parte da Unidade Digital são os de produtos acabados e serviços.

Quadro 2 - Tipos de classificações nas categorias dos fornecedores

(continua)

<b>Tipos de classificações nas categorias dos fornecedores</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Definição</b>
Componentes	É o fornecedor de peças ou componetes já acabados que farão parte dos produtos finais. São partes prontas ou montadas que juntas constituirão um produto acabado.
Matérias Primas	São fornecedores de matérias brutas, materiais básicos que ingressarão no processo produtivo da empresa. Ou seja, os itens iniciais necessários para a criação dos produtos ou serviços. É importante saber selecionar e conhecer as qualidades dessas matérias primas, pois

Quadro 2 - Tipos de classificações nas categorias dos fornecedores

(conclusão)

<b>Tipos de classificações nas categorias dos fornecedores</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Definição</b>
	elas determinarão a qualidade dos produtos finais.
Produtos acabados	São aqueles que fornecem mercadorias prontas, ou seja, os produtos acabados, os quais já passaram por todas as etapas de criação e estão prontos para serem vendidos, usados ou consumidos pelos clientes finais.
Serviços	São aqueles que oferecem algum tipo de serviço para a organização. Os serviços fazem parte dos aspectos intangíveis na empresa, e a qualidade na prestação de um serviço fará diferença entre o custo e tempo na entrega do produto final. Os tipos de serviços podem variar de uma organização para outra, isso dependerá do seu seguimento. Alguns desses serviços podem ser de entrega e segurança.

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

### 2.2.5 Qualificação dos Fornecedores

A qualificação dos fornecedores segue parâmetros de avaliação e capacitação que devem ser cuidadosamente examinados pela empresa contratante, não deve ser levado em consideração apenas o preço, pois “um fornecedor que apresenta os menores preços pode se revelar incapaz de exercitar os serviços previstos, seja com relação à qualidade, seja com relação ao prazo” (DOUGLAS, 2008).

Devido a orçamentos apertados alguns gestores optam pelo preço mais baixo, acreditando que mesmo que ocorram custos adicionais a economia valerá a pena. Sendo que futuramente os gastos com assistência, reclamações de clientes, troca de produtos consumirá toda a economia feita anteriormente. Por isso, a qualificação dos fornecedores é de grande importância para que se obtenham resultados positivos.

A empresa Unidade Digital por ser também um fornecedor, fica atenta às exigências do mercado, possuindo profissionais qualificados e integrados, o que possibilita um ganho em eficiência, produtividade e pontualidade nos serviços.

Ao buscar um fornecedor, a empresa deve analisar e tentar associar três tripés básicos: Preço, prazo e qualidade. Entende-se por preço o valor exigido pelo fornecedor por um

produto, serviço, material a ser comercializado. A importância desse critério dentro da logística está relacionada diretamente a definição dos valores a serem estabelecidos ao consumidor final, por isso deve ser criteriosamente analisado.

Já o prazo refere-se às necessidades da empresa em calcular o tempo necessário para a aquisição ou pagamento de um determinado produto ou serviço. A importância desse critério está diretamente ligada às entregas e pagamentos da empresa, por isso, o planejamento de compras da empresa deve tê-lo em atenção.

A qualidade é definida pela comparação feita das características do produto de acordo com as exigências do consumidor ou normas estabelecidas na fabricação. A avaliação da qualidade de um produto ou serviço dependerá dos padrões estabelecidos pelo consumidor que terá um ponto vista sobre o que define como qualidade, diferente dos técnicos que o fabricam, que seguirão as normas estabelecidas pela empresa. Sendo de grande importância dentro dos critérios de avaliação, pois disso dependerá a satisfação do consumidor final.

### 2.3. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIDADE DIGITAL

A empresa Unidade Digital busca sempre atender os três tripes (preço, prazo e qualidade) ao escolher um fornecedor.

#### 2.3.1 Critérios de escolha dos fornecedores e Entrega de materiais na Unidade Digital

Esses três critérios são bastante valorizados pela empresa como já foram esclarecidos no item 2.2.2 e detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 - Critérios de Escolha da Unidade Digital

(continua)

<b>Critérios de Escolha da Unidade Digital</b>		
<b>Ordem</b>	<b>Critérios</b>	<b>Definição da empresa</b>
1	Qualidade	A empresa Unidade Digital preza em primeiro lugar por qualidade em seus serviços, por isso a mesma antes de escolher o fornecedor, visita a empresa ou estabelecimento para conferir a qualidade dos materiais, também são buscadas referências entre os concorrentes sobre esses fornecedores.
2	Preço	Essa escolha é bastante analisada, pois dela dependerá os preços estabelecidos dos serviços prestados pela empresa, que visa prestar

### Quadro 3 - Critérios de Escolha da Unidade Digital

(conclusão)

Critérios de Escolha da Unidade Digital		
Ordem	Critérios	Definição da empresa
		o serviço com boa qualidade, mas também acessível aos seus clientes, sabendo que isso fará a diferença entre os seus concorrentes.
3	Prazo	Esse item no critério de escolha da empresa também é importante para a mesma, dele dependerá a conclusão de bons serviços prestados para os clientes, por isso o cumprimento dos prazos de seus fornecedores são extremamente importantes e acompanhados diretamente com seus fornecedores.

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

A empresa sabe que a escolha de seus fornecedores afetará diretamente na qualidade de seus serviços prestados para com seus clientes. Desta forma, a empresa em questão optou em ter seu fornecimento funcionando da seguinte maneira: alguns fornecedores vão até a empresa prestarem seus serviços ou entregarem seus produtos sem custos adicionais, para que assim possam economizar na entrega, e ter eficiência no cumprimento de seus prazos para com seus clientes. Sendo que existem alguns fornecedores para os quais se faz necessário à empresa ir até eles.

#### 2.3.2 Pontos positivos e negativos dos fornecedores da Unidade Digital

Através de uma análise feita junto à empresa, foram questionados os pontos positivos e negativos de seus principais fornecedores (especificados no item 2.2.3), chegou-se as seguintes conclusões:

- A empresa que às vezes falha como fornecedor é a ACG Copiadora, que em alguns momentos não cumpre com os prazos acordados prejudicando o fluxo do trabalho.
- Todos os fornecedores, seguem os acordos de entrega de produtos/serviços cumpridos corretamente entre a empresa Digital.
- A empresa FujiClik foi o fornecedor destaque, pois fez um excelente acompanhamento dos produtos e serviços para a Empresa Unidade Digital. Um exemplo ocorreu quando uma das máquinas de revelação fotográfica da Empresa

Unidade Digital apresentou problemas, em tempo ágil eles forneceram um outro maquinário até resolver o problema na máquina da empresa.

### 2.3.3 Classificação dos fornecedores

Através dos critérios de escolha da empresa, os fornecedores que contemplam os aspectos escolhidos são classificados em: formais e informais (Quadro 4). Um breve questionamento foi feito em questão a informalidade na compra dos papéis A4 pela empresa, e a mesma informou que fizeram uma pesquisa de preço diretamente com as fábricas de papéis A4 e constataram que a compra das resmas de papéis A4 na banca de revista dos Barris tem um custo menor do que comprar diretamente das fábricas. Então, pelo fato da empresa priorizar preços, a mesma optou em escolher realizar as compras em uma banca de revista caracterizando essa informalidade.

Quadro 4 - Classificação dos fornecedores da Unidade Digital

<b>Classificação dos fornecedores</b>	<b>Conceito</b>	<b>Fornecedores da Unidade Digital</b>
Formais	São aqueles fornecedores em que a empresa possui um cadastro ou um contrato formal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FujiClik</li> <li>• ACG / Copiadora</li> <li>• Casa da Recarga</li> <li>• Novo Mundo / Uruguai</li> <li>• O Baratão</li> <li>• Ômega / Comércio</li> </ul>
Informais	É o fornecedor em que a empresa não possui cadastro ou contrato formal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banca de revista dos Barris</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

## 2.4 RESULTADOS ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIDADE DIGITAL

Foram analisados os aspectos que são levados em consideração pela empresa Unidade Digital para a escolha de seus fornecedores. Assim, percebeu-se que a escolha do fornecedor interfere diretamente para se obter resultados positivos no funcionamento logístico das atividades da empresa. E este sendo parceiro da empresa, contribui para os negócios de ambas as partes. Entre os pontos positivos, foi relatado pela Unidade Digital que em relação aos seus fornecedores, a empresa Fujiclik merece destaque pelo seu excelente acompanhamento. Como

ponto negativo, a falha da empresa ACG/Copiadora que, na maioria das vezes, não cumpre com os prazos acordados, sendo necessário reestruturar os critérios de escolha desse fornecedor e assim substituí-lo. A empresa Unidade Digital, por ser uma empresa de pequeno porte, tem o processo de fornecimento simplificado, que caracteriza seus fornecedores em formais e informais. Priorizando meios de diminuir custos ao adquirir seus materiais, na maioria das vezes, de forma presencial, ou seja, adquire diretamente do fornecedor não havendo a necessidade de entrega por parte do mesmo. Dessa forma, eliminam-se possíveis atrasos, custos cobrados decorrentes da entrega, garantindo a qualidade do serviço prestado aos seus clientes.

## 2.5 CONCLUSÃO

Fica constatado que a importância da seleção e avaliação constante do fornecedor garante o desdobramento eficaz das atividades de uma organização. A Unidade Digital que prioriza qualidade, preço e prazo de seus parceiros fornecedores devido a uma questão atual, tem dificuldade em relação a prazo de entrega de suas compras, indicando necessidade de reestruturação na diversificação destes, para assim ter um leque de orçamentos que disponibilize maior vantagem de negócio.

Esse estudo questiona o quanto é importante a relação empresa/fornecedor, no quesito do retorno para ambos, nessa associação no fato da diminuição de custo, competitividade, qualidade, diminuição de erros, estabilidade e credibilidade no mercado.

A empresa analisada a Unidade Digital também é um tipo de fornecedora, mas nesse caso de serviço, prioriza a qualidade, pontualidade e exigências do seu mercado de atuação para desta forma satisfazer seus clientes.

Portanto esse segmento Logístico correlacionado a outros, dão andamento ao mercado gerenciando custo, tempo, pessoas e clientes, deste modo fica indispensável à atualização periódica para acompanhar as mudanças e necessidades do mercado e de seus clientes.

## REFERÊNCIAS

SILVA, Jorge Luciano Welter da. **A importância da avaliação de fornecedores na maximização de vantagens**. João Pessoa, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-avaliacao-de-fornecedores-na-maximizacao-de-vantagens/28941>>. Acesso em: 06 maio 2012.

ARAÚJO, Douglas Manoel de. **Qualificação de fornecedores**. João Pessoa, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qualificacao-de-fornecedores/27656/>>. Acesso em: 15 maio 2012.

SPIM, Adilson. **Tecnologia da informação na Cadeia de Suprimentos**. João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-artigos/tecnologia-da-informacao-na-cadeia-de-suprimentos/22798/>>. Acesso em: maio 2012.

ARANTES, Amílcar. **O papel da logística na organização empresarial e na economia: Aproveitamento**. Lisboa, 2005. Disponível em: <[http://pt.wikibooks.org/wiki/Log%C3%ADstica/Gest%C3%A3o\\_do\\_aproveitamento/Gest%C3%A3o\\_de\\_fornecedores](http://pt.wikibooks.org/wiki/Log%C3%ADstica/Gest%C3%A3o_do_aproveitamento/Gest%C3%A3o_de_fornecedores)>. Acesso em: 03 maio 2012.

AURÉLIO, Marco P. Dias. **Administração de Materiais Uma Abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 281-290.

BANZATO, Eduardo. **Tecnologia da Informação Aplicada á Logística**. São Paulo: IMAN, 2005.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e da outras providencias. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 12 set. 1990. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/index.jsp>>. Acesso em: 15 maio 2012.

GARCIA, Martins Petrônio; CAMPOS, ALT Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001. p. 263.

GOMES, Carlos F. Simões. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada a Tecnologia da Informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

RIGGS, David. ROBBINS, Sharon. **The Executive's Guide to Supply Management Strategies**. Nova Iorque: AMACOM, 1997. p. 59. Disponível em: <[http://pt.wikibooks.org/wiki/Log%C3%ADstica/Gest%C3%A3o\\_do\\_aproveitamento/Gest%C3%A3o\\_de\\_fornecedores](http://pt.wikibooks.org/wiki/Log%C3%ADstica/Gest%C3%A3o_do_aproveitamento/Gest%C3%A3o_de_fornecedores)>. Acesso em: 03 maio 2012.

SANTOS, Celso. **Ciclo de compras**. 2008. Disponível em: <[http://pt.wikibooks.org/wiki/Ficheiro:Ciclo\\_de\\_Compras.jpg](http://pt.wikibooks.org/wiki/Ficheiro:Ciclo_de_Compras.jpg)>. Acesso em: 11 maio 2012.

### 3 LIDERANÇA NO BOB'S IGUATEMI (SALVADOR-BA)<sup>1</sup>

José Raimundo da Costa Silva<sup>2</sup>  
 Nilda das Virgens do A. Rocha<sup>3</sup>  
 Rejane Santos da Hora<sup>4</sup>

#### RESUMO

O presente trabalho busca apresentar o estilo de liderança em uma das filiais da rede de *Fast Food* do BOB's. Partiu-se da questão da relação entre a liderança e a motivação como fator determinante no desempenho operacional, tendo como base a seguinte questão: De que forma o estilo de liderança do gerente do BOB's interfere no desempenho operacional dos atendentes e dos funcionários que fazem parte da linha de produção, afetando assim os resultados da empresa? No referencial teórico aponta-se que motivação é algo interno, mas sofre influência do ambiente externo, contudo compete ao líder estar atento as condições para que a mesma se estabeleça. Este trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso efetuado na loja BOB's, situada no térreo do Shopping Iguatemi. A coleta de dados foi feita através de um questionário com o uso de pesquisa descritiva e bibliográfica. A análise dos resultados realizados apontou que a relação entre os superiores e os subordinados desta rede de *Fast Food* é motivadora. Além disso, confirma-se a hipótese de que é fundamental adotar um estilo certo de liderança, situacional, objetivando manter um ambiente de qualidade, acompanhado de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. BOB's (Iguatemi, Salvador-BA).

#### ABSTRACT

This study aims to provide leadership style in one of the branches of the network of BOB's Fast Food. We started from the question of the relationship between leadership and motivation as a determinant factor in operational performance, based on the following question: How does the leadership style of the manager of BOB's interferes with the operational performance of atendentes and staff who are part of production line, thus affecting the results of the company? In theoretical points that motivation is something internal, but suffers influences from the external environment, however it is for the leader to be aware of the conditions for which it is established. This work was carried out from a case study conducted at BOB's store, located on the ground floor of the Shopping Iguatemi. Data collection was conducted through a questionnaire using descriptive and bibliographical. The results of the analysis carried out showed that the relationship between superiors and subordinates of this network of Fast Food is motivating. Moreover, it confirms the hypothesis that it is essential to adopt a certain style of leadership, democratic and situational, to maintain a quality environment, accompanied by a sense of satisfaction, group integration, responsibility and commitment.

**Keywords:** Leadership. Motivation. BOB's (Iguatemi, Salvador-BA).

<sup>1</sup> Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do ano de 2012 do curso de Administração de Empresas do IBES.

<sup>2</sup> José Raimundo da Costa Silva, Bacharelado em administração. E-mail: ([raicabeca@hotmail.com](mailto:raicabeca@hotmail.com))

<sup>3</sup> Nilda das Virgens do A Rocha, Bacharelado em administração. E-mail: ([rocha.nilda@hotmail.com](mailto:rocha.nilda@hotmail.com))

<sup>4</sup> Rejane Santos da Hora. Bacharelado em administração. E-mail: ([hsrejanee@gmail.com](mailto:hsrejanee@gmail.com))

### 3.1 INTRODUÇÃO

Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em grupo, para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras.

O presente trabalho buscou analisar o estilo de liderança em uma das filiais da rede de *Fast Food* do BOB's, situada no térreo do Shopping Iguatemi, desde 1998. A pesquisa efetuada no período de 08 e 09 de setembro de 2012 tem como base a seguinte questão: De que forma o estilo de liderança do gerente do BOB's interfere no desempenho operacional dos atendentes e dos funcionários que fazem parte da linha de produção, afetando assim os resultados da empresa? Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a relação entre a liderança do BOB's a partir da motivação de seus funcionários de modo a torná-los dispostos a se esforçar no sentido de alcançar metas estabelecidas pela organização.

É de suma importância entender o papel do líder dentro da empresa mostrando suas influências tanto positiva quanto negativa. Este estudo é relevante porque visa observar o papel do gerente de uma filial do BOB's como líder e as consequências de suas ações e decisões em diversas situações fazendo com que colaboradores e organização estejam no mesmo propósito em oferecer para seus clientes um ambiente e uma atmosfera agradável, atendidos por uma equipe motivada atendendo assim as expectativas de seus investidores.

A metodologia é baseada em pesquisas bibliográficas que trata sobre liderança (CHIAVENATO, 1999; DUBRIN, 2003, DRUCKER, 1998; ROBBINS, 2005; ULRICH, ZENGER, SMALLWOOD, 2000) e motivação (CHIAVENATO, 1999; MAXIMIANO, 2004). Também utilizou a pesquisa descritiva, através do uso de uma abordagem qualitativa e do uso de uma amostra de 15 funcionários da equipe do BOB's do Iguatemi de diferentes gêneros e tempo de serviço. Com tal equipe foi aplicado um questionário estruturado impresso de forma individual (Apêndice B).

A população estudada foi composta por 15 funcionários, entre os quais 11 eram mulheres e 4 homens. A faixa etária preponderante entre os entrevistados foi de 20 a 25 anos. O tempo médio de trabalho no BOB's destes funcionários é inferior a um ano.

## 3.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

### 3.2.1. Liderança

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Podemos definir liderança como influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. Diante disso podemos considerar que os elementos que mais se destacam para a caracterização da liderança são, portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação, e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 1990 p. 558).

Segundo Dubrin (2003, p. 264), “recentemente o termo liderança foi definido como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem do desempenho”.

A liderança é fundamental em todos os tipos de organizações humanas, em todas as atividades, não sendo diferente no trabalho em equipe que exige liderança para que as pessoas possam trabalhar de forma satisfatória produzindo resultados (CHIAVENATO, 1997, p. 145).

Pode-se definir o ato de liderar como o processo de criar seguidores, afim de que haja uma continuação do seu líder, no qual suas atitudes são preponderantes na formação pessoal e profissional destes colaboradores. Liderar através de bons exemplos e boas práticas leva os liderados a estarem coesos com seu líder em um pensamento homogêneo onde tarefas e metas sejam desafios alcançados ou superados.

O maior desafio enfrentado pelos gerentes nos países desenvolvidos do mundo é elevar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e de serviços. Este desafio irá dominar a agenda gerencial nas próximas décadas, irá determinar o desempenho competitivo das empresas (DRUCKER, 1998, p. 133).

No contexto das equipes, a liderança se faz presente cada vez mais. A importância do papel do líder aumenta com o crescimento da popularidade da equipe e difere do papel tradicional exercido pelos supervisores de primeira linha. Na fase do individualismo, os líderes aprenderam a comandar e controlar, sendo um desafio para a maioria dos executivos se tornarem um líder de equipe eficaz. “Precisam desenvolver habilidades como paciência para compartilhar informações, confiar-nos outros, abrirem mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir” (ROBBINS, 2005, p. 287).

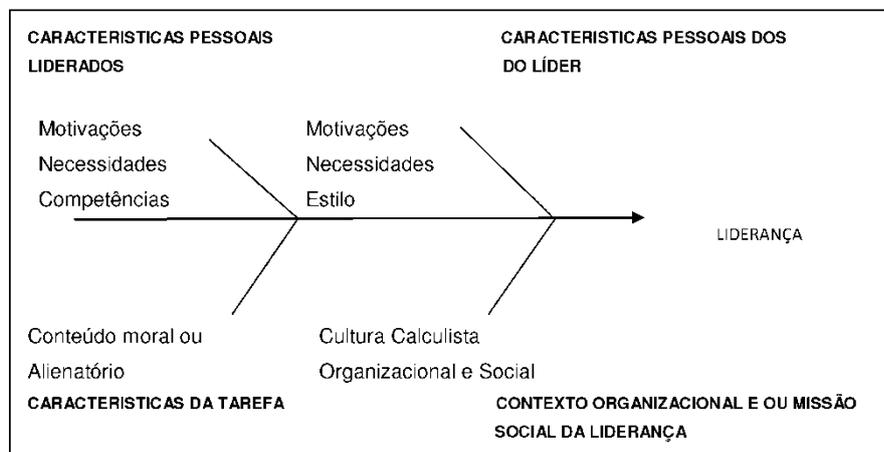
O líder não é obrigatoriamente um gestor ou gerente, existe líderes em todos os níveis de uma organização, e podem atuar de maneira formal ou informal. A atuação do líder deve ser guiada pelo trabalho em equipe, pois é neste meio que a figura do líder é constituída. Ele deve saber conduzir as pessoas para alcance e superação de metas e objetivos, aumento da produtividade e administrar as diferenças existentes nos grupos.

De acordo com Maximiano (2004, p. 306) a liderança, muitas vezes, parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras. Líder é sinônimo de grande homem (ou grande pessoa). No entanto, não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes.

A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de quatro variáveis ou elementos: (1) O líder deve ter características motivacionais com siglo e com sua equipe, competências e estilo; (2) Os liderados, devem possuir atitudes, necessidades, motivações e outras características pessoais dos liderados, (3) A tarefa ou a missão devem levar características da organização, como sua proposta, sua estrutura e a natureza das tarefas a serem executadas e (4) A conjuntura que é constituída do ambiente social, do tecnológico, econômico e político e deve ser avaliado pelo líder conforme inserção da empresa no mercado.

Cada componente de uma empresa tem sua devida importância, assim como o líder deve confiar em sua equipe e dar abertura para novas ideias, a equipe também tem esse dever com seu líder. Essa concepção está retratada na Figura 1.

Figura 1- Quatro componentes do contexto da liderança



Fonte: MAXIMIANO, 2004, p. 306.

De acordo com a Figura 1, o líder e os liderados encontram-se em relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança. Sem liderados, não há liderança, nem missão, nem alcance dos objetivos.

De acordo com Maximiano (2004, p. 307) há dois tipos de liderados: os seguidores fieis e os mercenários. Os seguidores fiéis ou liderados são aqueles que se deixam seduzir pela mensagem intrínseca que o líder transmite, pela missão que propõe, por sua imagem, pela instituição que representa ou por outros fatores de natureza emocional ou moral. Já para os liderados mercenários ou seguidores, o líder representa o mecanismo para a obtenção de recompensas psicológicas ou materiais, buscam melhor remuneração, reconhecimento, promoção e fatores que de algum modo satisfaça seus desejos individuais.

Não se pode esquecer que o que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. Sem esse componente não há liderança, apenas influencia ou popularidade. Apenas com um plano, objetivo ou ideia, que atraia seguidores, o líder potencial torna-se líder real (MAXIMIANO, 2004, p. 310).

A conjuntura também é outro aspecto importante na liderança, pois ela representa os fatores históricos, organizacionais e culturais dentro dos quais ocorre o processo de liderança (MAXIMIANO, 2004, p. 311).

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posição de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos. No papel de líderes, algumas pessoas são mais eficazes que outras. Algumas parecem desejar mais que outras desempenhar o papel de liderança ou ter alguma espécie de poder (MAXIMIANO, 2004, p. 302). O quadro 1 especifica os tipos de liderança com suas respectivas características.

Quadro 1 - Estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL	SITUACIONAL	PARTICIPATIVA
<p>Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;</p> <p>O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;</p> <p>O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;</p> <p>O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</p>	<p>As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;</p> <p>O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;</p> <p>A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;</p> <p>O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.</p> <p>O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.</p>	<p>Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;</p> <p>A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;</p> <p>Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</p> <p>O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;</p> <p>O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.</p>	<p>Um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seus estilos, de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação.</p> <p>Este líder utiliza o que há de melhor nas lideranças autocrática, liberal e democrática e aplica, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância.</p> <p>Mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, em que o líder estará freqüentemente avaliando seus colaboradores e alterando seu estilo de liderança - O líder utiliza modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada</p>	<p>O líder é voltado para as pessoas e aceita participação dos liderados em suas decisões.</p> <p>Está focalizado em capacitar seus funcionários a buscarem seus próprios conhecimentos e tomar suas próprias decisões.</p> <p>O líder discute, consulta, colhe idéias e permite que ajudem a estabelecer meios de administrar.</p> <p>Promove a participação espontânea dos membros do grupo.</p>

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Percebe-se que à medida que o estudo de liderança evoluiu, dois comportamentos passaram a ser caracterizados: as lideranças orientadas para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas; ambas estão representadas através do GRID de liderança (Figura 2).

Figura 2 - GRID de Liderança



Fonte: DUBRIN, 2003, p. 271.

Na ênfase produção existe preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados, isto é, com os resultados da tarefa. Já na ênfase nas pessoas existe preocupação com a forma como as pessoas são subordinadas, aos colegas ou aos chefes. Dando atenção para a maneira como as pessoas, atendem às suas necessidades e às suas expectativas (MAXIMIANO, 2004, p. 316).

O GRID de liderança (Figura 2), também conhecido como grade gerencial ou rede administrativa, é um conceito desenvolvido por William Blake e Jane Mouton, relacionado com um método de treinamento em liderança que serve de orientação para líderes. Na medida em que um líder ou um gerente é localizado no GRID, técnicas selecionadas de treinamento podem fazer com que ele se saia da posição em que está para as posições desejáveis, que é a 5.5 considerada a mais equilibrada, é o ponto intermediário, no qual a preocupação do líder com os subordinados se equilibra com a preocupação com a realização das tarefas, e a 9.9 considerada a mais avançada, expressa uma melhor situação, é considerada uma gerência de sucesso, pois as tarefas são cumpridas com eficiência e eficácia, com dedicação e envolvimento dos liderados, num ambiente de confiança, comprometimento e respeito.

Então, percebe-se que cada pessoa tem suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, as suas características de personalidade, os seus talentos e habilidades, ou seja, sua própria motivação. O gerente deve saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas. A liderança é necessária em todas as

atividades e em todos os tipos de organização humana principalmente nas empresas (CHIAVENATO, 1992, p. 145).

### 3.2.2. Motivação

Antes o colaborador era visto como uma máquina pelas empresas, ou seja, não era dado real valor ao capital intelectual que se tinha dentro das organizações, com o passar dos tempos surgiu à necessidade de valorizar o capital humano haja vista que, apenas as pessoas têm o poder de alterar os resultados positiva ou negativamente.

“A produtividade talvez seja o indicador isolado mais importante dos resultados de um líder para os empregados”. (ULRICH, ZENGER, SMALLWOOD, 2000, p. 88). Um dos maiores desafios do administrador/líder é motivar sua equipe; fazê-la decidida, confiante e comprometida a alcançar os objetivos propostos pela organização. Um funcionário motivado tende a se empenhar mais para o alcance desses objetivos. Dessa forma, a motivação é um fator indispensável na organização, pois funcionários motivados melhoram o ambiente de trabalho e aumentam seu nível de produção.

O líder precisa saber conduzir os esforços de seus colaboradores para a direção correta de modo que beneficie a organização e satisfaça desejos pessoais. Pensando assim Chiavenato (1999, p. 592) afirma que a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

A melhor maneira de explicar a motivação das pessoas é através das teorias de conteúdo da motivação que procura explicar quais motivos age sobre as pessoas para mover seu comportamento, e as teorias de processo da motivação.

Nas teorias de conteúdo encontra-se a da hierarquia das necessidades humanas e a teoria dos dois fatores motivação – higiene.

A teoria da hierarquia das necessidades apresentada por Maslow é a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana. Sua hipótese básica é que, em cada pessoa, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas; 1) as necessidades fisiológicas (que incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais, são as necessidades básicas de sobrevivência biológica); 2) as necessidades de segurança (incluem segurança e proteção contra ameaças ou perigo físico e emocional, busca assegurar a estabilidade das pessoas; 3) as necessidades sociais (incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem as necessidades de amor, integração e relacionamento humano); 4) necessidades

de estima ( incluem fatores internos de estima, como auto – respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração) e a 5) necessidade de auto – realização (é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa).

As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa [...]. O primeiro passo para motivar uma pessoa/funcionários é conhecer o nível da hierarquia que ela esta focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica (CHIAVENATO, 1999, p. 594).

De acordo com essa teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a auto realização (MAXIMIANO, 2004, p. 280).

Embora a teoria de Maslow tenha coerência quando diz que “uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa”, discorda-se do mesmo quando dar a entender que existe uma ordem a ser seguida. De fato as necessidades são inerentes a todos os seres humanos e as necessidades fisiológicas são as primeiras que devem ser satisfeitas, porém acredita-se que a ordem das necessidades seja uma situação relativa que varia de pessoa para pessoa e que não necessariamente precisa obedecer à hierarquia proposta pelo autor. É nessa mesma forma de raciocínio que a teoria de ERC contrapõe a de Maslow. O teórico ERC acreditava que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas sim simultânea, ele baseava-se em dois princípios: 1) mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo e 2) pode haver aumento no desejo de satisfazer uma necessidade da parte inferior.

A outra teoria é a dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, tal teoria trata da motivação para o trabalho e é também chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou da teoria da higiene-motivação.

O autor explica como o ambiente de trabalho e os próprios trabalhos interagem para produzir motivação. Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais (MAXIMIANO, 2004, p. 293).

Os fatores higiênicos ou insatisfacientes são fatores que estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de

trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente em que a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si. Desta forma, os fatores higiênicos não são meios de motivação, mas a ausência deles gera a insatisfação dos funcionários e conseqüentemente reduz sua capacidade produtiva.

Fatores motivacionais ou satisfacientes: esses estão relacionados com o conteúdo do trabalho. Eles envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal. Estão relacionados com as fontes de satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 596).

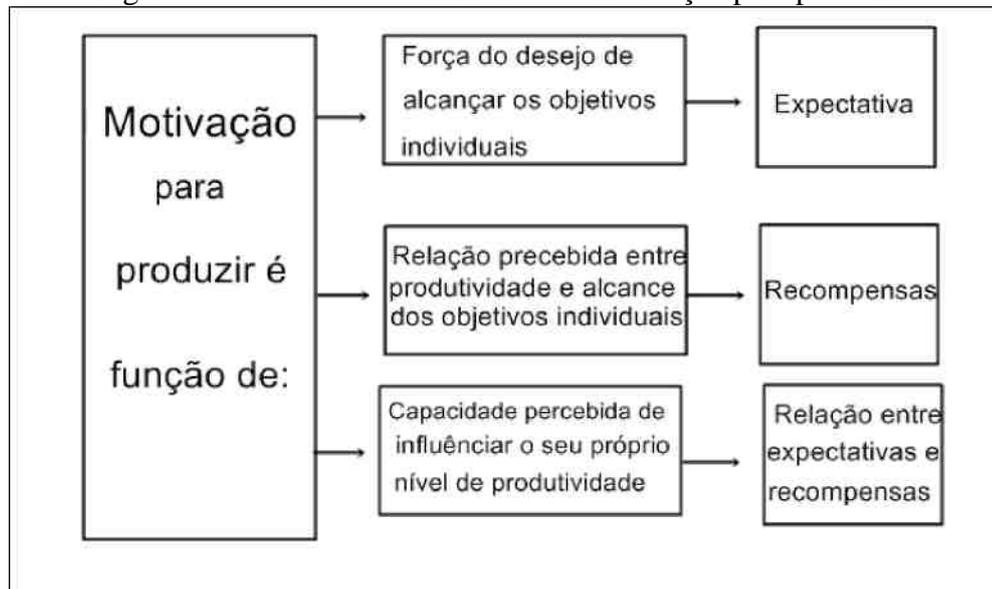
Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e encerrado. As principais teorias de processo são: a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

Na teoria da Equidade uma organização é um sistema de contribuições e de recompensas, as pessoas contribuem para a organização através de seu trabalho e recebem recompensas da organização. Cada pessoa faz comparações entre as contribuições e recompensas do seu trabalho com as contribuições e recompensas do trabalho das outras pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 605). Essas comparações servem para definir inequidades e então as pessoas podem reagir a elas ou tentar eliminá-las. Essa teoria acredita que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo serviço e esforço a recompensa deve ser igual para ambos.

A teoria da expectativa argumenta que a tendência para agir de certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. Isso significa que um empregado estará motivado e se esforçar quando acreditar que seu esforço o levará a uma avaliação de desempenho ao qual lhe proporcionará recompensas da organização, e que essas recompensas satisfarão seus objetivos individuais.

A teoria da expectativa focaliza três relações (Figura 3): 1) relação entre recompensa e objetivos pessoais; 2) relação entre desempenho e recompensa e 3) relação entre esforço e desempenho. A motivação é fundamental para a realização individual e de um grupo, os integrantes devem estar motivados para alcançar os objetivos propostos dessa forma as recompensas pode fortalecer a motivação individual e fortalecer a motivação de um grupo.

Figura 3 - Os fatores determinantes da motivação para produzir



Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 607.

A motivação para o trabalho é determinada pela percepção do indivíduo quanto às relações entre esforço e desempenho e a atratividade das várias recompensas associadas com os diferentes níveis de desempenho (CHIAVENATO, 1999, p. 607).

### 3.3 OS IMPACTOS DO ESTILO DE LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NOS COLABORADORES DO BOB'S IGUATEMI

O BOB's por ter uma cultura de valorizar seus empregados, preocupa-se com a relação existente entre o gerente e os funcionários, para a empresa o gerente é uma pessoa que sabe lidar com diferentes tipos de situação e consegue identificar as necessidades individuais de cada um de seus funcionários. Dessa forma, o gerente deve utilizar seu estilo de liderança para influenciar seus subordinados a alcançar objetivos que são importantes para eles e para organização, realizando campanhas motivacionais com os colaboradores no intuito de conscientizá-los de sua importância para a empresa, fazendo com que eles, os colaboradores se sintam parte importantes da organização.

Todos os nossos funcionários têm a oportunidade de usufruir de uma carreira de sucesso. Na *Brazil Fast Food* nós oferecemos o treinamento necessário para que nossos funcionários desenvolvam seu potencial, melhorando sua eficiência e contribuindo para o sucesso de toda a organização.

Muitos de nossos gerentes corporativos iniciaram suas carreiras em nossos restaurantes, servindo nossos clientes. Hoje eles são membros de nossa equipe administrativa, com a responsabilidade de administrar vários aspectos de nosso negócio, inclusive nossa rede de lojas, nossos funcionários e nossas vendas. Temos

orgulho das oportunidades que oferecemos, e temos orgulho de nossos funcionários (RICARDO BUSQUET BOMENY – CEO do BOB’s).

Com um estilo de liderança presente no BOB’s Iguatemi é o situacional, o gerente age de acordo com as diversas situações que ocorre em um ambiente de trabalho.

Recentemente, o termo liderar foi definido como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem do desempenho. Embora, a liderança seja uma função principal do gerenciamento, não é a mesma coisa que gerenciar (DUBRIN, 2003, p. 264).

Na visão de John Kotter (2009), o gerenciamento lida com a complexidade, que requer a preservação da ordem e da consistência. A liderança, por sua vez, lida com as mudanças em um mundo competitivo, rapidamente mutante. Para o BOB’s o líder ideal consegue lidar com as constantes mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão. Esses líderes devem está fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar a adaptação em mudanças úteis.

Ralph White e Ronald Lippitt fizeram uma pesquisa para verificar o impacto causado por três diferentes tipos de liderança. Para esses autores, existem três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática (Quadro 1).

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram mais o volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sobre a liderança liberal, os grupos não se saíram bem como à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito pelo líder. Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade de seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. (CHIAVENATO, 1992, p. 149). É este terceiro tipo de liderança que é utilizado pelo gerente do BOB’s objetivando um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo, o mesmo afirma que “não interessa para empresa somente a quantidade, o serviço tem que vir acompanhado da qualidade e para que isso ocorra, ele tem a tarefa de manter seus funcionários sempre motivados”.

### 3.4 ANALISE DOS RESULTADOS DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO BOB'S IGUATEMI

Durante a pesquisa houve preocupação em identificar como o modo de agir do gerente interfere no trabalho dos subordinados. Os colaboradores responderam em sua maioria que o gerente cobra muito. 45% dos funcionários pontuaram essas cobranças como desnecessárias e a outra parte (55%) como cobranças construtivas que servem para aprimoramento do trabalho. De acordo com os funcionários o líder é uma pessoa orientadora. Isto pode ser explicado pelo fato da empresa BOB's ter oportunizado muitos cursos de capacitação para seus gerentes novos e antigos, tratando justamente da questão motivação, do trabalho em equipe e envolvimento profissional.

Ressalta-se que após a mudança no modo de gerir, esta loja situada no térreo do shopping Iguatemi vem apresentando bons resultados (Tabela 1). Conforme Tabela 1 a partir de 2010 houve considerável aumento no faturamento da empresa, foi exatamente nesse período que houve a mudança no estilo de gerenciar. Assim, a liderança, a motivação e o resultado organizacional devem caminhar juntos.

Tabela 1 - Acompanhamento comparativo de vendas da Loja BOB's Térreo Iguatemi 2009-2011

TOTAL DE VENDAS EM 2009		TOTAL DE VENDAS EM 2010	
R\$	3.040.286,21	R\$	3.290.226,50
<b>DIFERENÇA EM R\$</b>		R\$	249.940,29
<b>AUMENTO EM %</b>			8, 22094608

TOTAL DE VENDAS EM 2010		TOTAL DE VENDAS EM 2011	
R\$	3.290.226,50	R\$	3.783.966,94
<b>DIFERENÇA EM R\$</b>		R\$	493.740,44
<b>AUMENTO EM %</b>			15, 0062751

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Para analisar a concepção dos funcionários em relação às características mais importantes de seu superior, foram listadas doze características (Tabela 2): 1) ético; 2) autoritário; 3) controlador; 4) ter iniciativa; 5) sincero; 6) flexível; 7) democrático; 8) ter conhecimento; 9) ser rígido; 10) participativo; 11) competente e 12) liberal. As respostas

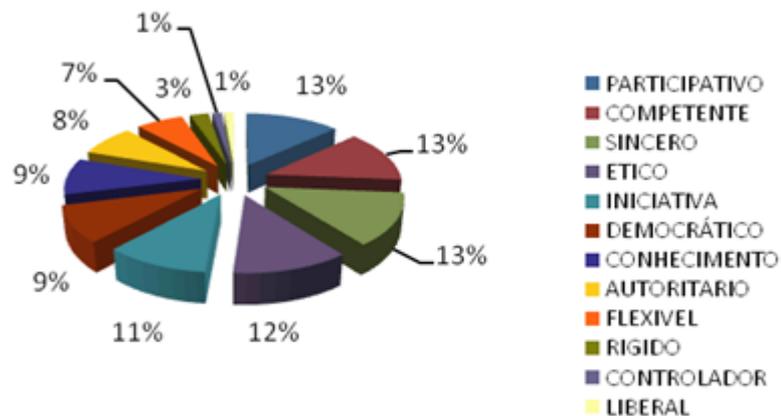
mais enfatizadas pelos colaboradores foram: sinceridade, competência e participação, as três opções tiveram 10 respostas. Este fato confirma Robbins (2005), pois o autor afirma que um líder deve desenvolver habilidades e fazer com que as mesmas sejam percebidas pelos liderados, essa percepção pode motivar os funcionários. As demais respostas foram variadas interferem na análise em proporção menor conforme Tabela 2 e Gráfico 1.

Tabela 2 - Apontamento de 5 características considerada mais importante num superior

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	FI	FACA	FACR	FADA	FADR	FR
PARTICIPATIVO	10	10	13,16%	76	100,00%	13%
COMPETENTE	10	20	26,32%	66	86,84%	13%
SINCERO	10	30	39,47%	56	73,68%	13%
ÉTICO	9	39	51,32%	46	60,53%	12%
INICIATIVA	8	47	61,84%	37	48,68%	11%
DEMOCRÁTICO	7	54	71,05%	29	38,16%	9%
CONHECIMENTO	7	61	80,26%	22	28,95%	9%
AUTORITÁRIO	6	67	88,16%	15	19,74%	8%
FLEXÍVEL	5	72	94,74%	9	11,84%	7%
RÍGIDO	2	74	97,37%	4	5,26%	3%
CONTROLADOR	1	75	98,68%	2	2,63%	1%
LIBERAL	1	76	100,00%	37	48,68%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>					

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Gráfico 1- Apontamento de 5 características considerada mais importante num superior



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

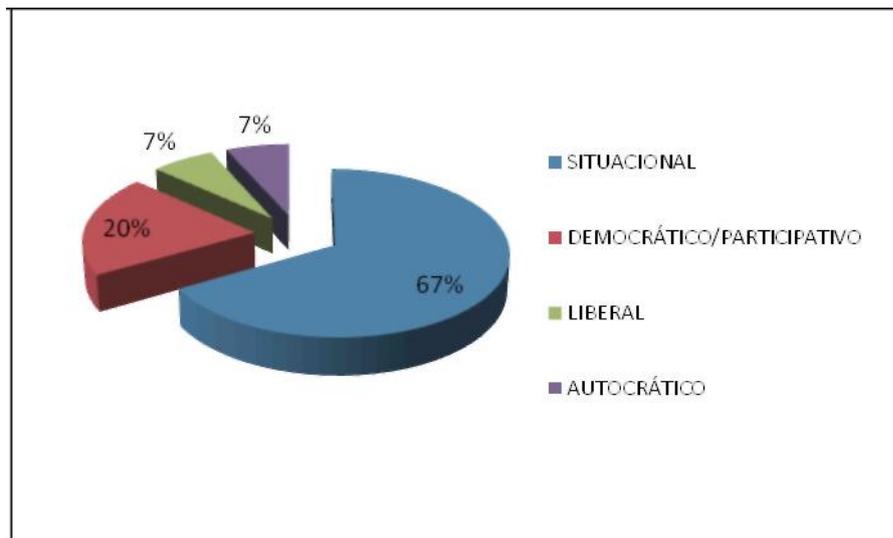
A questão que esta relacionada ao estilo de liderança (Tabela 3 e Gráfico 2) mostrou que o gerente do BOB's é classificado como um líder situacional 67% dos entrevistados o conceituam desta forma. Atualmente é o estilo mais desejado e adequado para as organizações, pois, este tipo de líder é versátil, flexível e sabe adequar seus estilos, de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação, ele utiliza o que há de melhor nas lideranças autocrática, liberal e democrática e aplica, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância. A tabela e gráfico a seguir mostram o resultado obtido com a pesquisa.

Tabela 3 - Estilos de liderança no BOB's Iguatemi

ESTILOS	FI	FACA	FACR	FADA	FADR	FR
SITUACIONAL	10	10	66,67%	15	100,00%	67%
DEMOCRÁTICO/PARTICIPATIVO	3	13	86,67%	5	33,33%	20%
LIBERAL	1	14	93,33%	2	13,33%	7%
AUTORITÁRIO	1	15	100,00%	1	6,67%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>					

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Gráfico 2 - Estilos de liderança no BOB's Iguatemi



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Na questão que objetivou identificar a atitude do líder do BOB's às respostas estão em acordo com Chiavenato (1999) que afirma que a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

A melhora no faturamento da empresa (Tabela 1) está diretamente ligada a essa

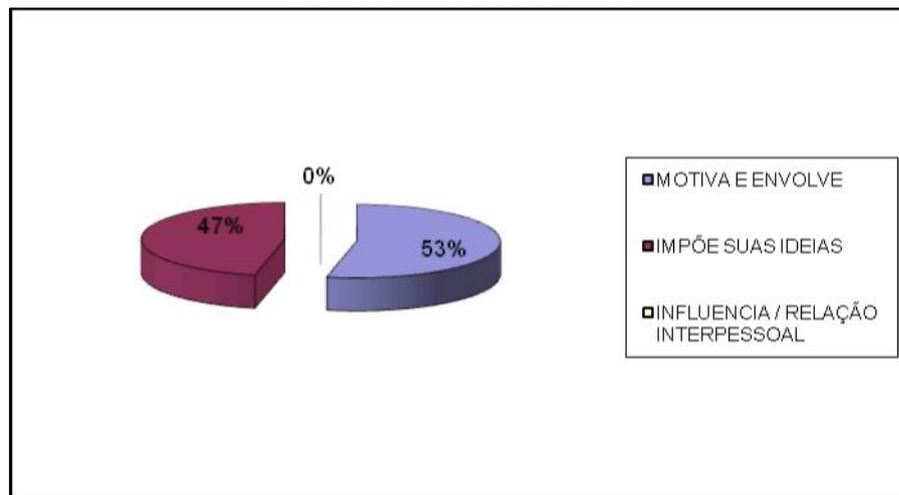
questão, os funcionários tinham três opções para escolher em relação à atitude do seu gerente: motiva, envolve e desenvolve os funcionários, impõe suas ideias movidas pela autoridade do cargo e possui habilidade de exercer influencia no grupo, como mostra Tabela 4.

Tabela 4 - Atitudes do Líder

ESTILOS	FI	FACA	FACR	FADA	FADR	FR
MOTIVA E ENVOLVE	8	8	53,33%	15	100,00%	53%
IMPÕE SUA IDEIAS	7	15	100,00%	7	46,67%	47%
INFLUÊNCIA/RELAÇÃO INTERPESSOAL	0	15	100,00%	0	0,00%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>					

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Gráfico 3 - Atitudes do Líder



Fonte: Elaboração Própria, 2012.

De acordo com o gráfico 3, 53% dos respondentes disseram que seu líder consegue motivar a equipe, adaptar os funcionários aos cargos que exercem e prepará-los para novas posições, 47% afirma que seu superior impõe suas ideias, movido pela autoridade do cargo desconsiderando a opinião dos liderados e nenhum dos funcionários pontuou seu gerente como uma pessoa que influencia o grupo mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos. É neste ponto que o gerente deve atuar, passando a ouvir mais seus funcionários, sendo mais participativo, fazendo com que seus liderados participem e expresse suas opiniões também.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização desse trabalho, após verificar-se a importância que atualmente é dada às questões relacionadas à liderança e a motivação nas organizações, chegou-se ao seguinte problema: De que forma o estilo de liderança do gerente do BOB's Iguatemi interfere no desempenho operacional dos atendentes e dos funcionários que fazem parte da linha de produção, afetando assim os resultados da empresa?

Conclui-se que uma liderança na qual o líder é voltado para uma gestão situacional (Gráfico 2) pode interferir positivamente no resultado financeiro da empresa (Tabela 1). O líder deve fazer com que os liderados sintam sua presença não apenas pelo fato hierárquico, mas por ele ser mais um componente da equipe, participando das decisões, interagindo com seus subordinados, ou seja, liderando pelo exemplo, fazendo com que o ambiente de trabalho seja favorável tanto para líderes quanto para liderados, clientes e *stakeholders*. Pensando dessa forma pode-se dizer que o papel do líder está totalmente vinculado com o desenvolvimento de uma comunicação assertiva e o atrelamento da motivação de um grupo. Que a liderança é norteada através da participação, competência, postura comportamental, influência e principalmente foco no progresso dos negócios.

O líder que além de cobrar, designar tarefas, estipular metas, parabenizar, incentivar e advertir quando necessário, não pode esquecer que ele é o espelho da equipe e que todas as suas atitudes estão sendo observadas por seus seguidores.

Devido à adoção da maneira adequada de liderar na loja BOB's do Iguatemi houve um aumento financeiro de 8% (tabela1) no ano de 2010 comparado a 2009 e 15% de 2011 em relação ao mesmo período de 2010, período este em que a empresa já havia modificado totalmente o estilo de gerir. Sendo assim uma boa liderança associada a uma aplicação certa por parte do líder nos aspectos motivacionais promove bons resultados financeiros. Se a alcance dos objetivos pretendidos, é sinal que há um bom líder orientando o grupo. O líder poderá utilizar todos os estilos de liderança, de acordo com a necessidade, a tarefa e as pessoas. Cabe a cada bom líder saber equilibrar estas práticas e quando aplicá-las.

### REFERÊNCIAS

KOTTER, John . Liderança e Gestão de Mudança. Portugal: High Play Institute. 2009. Entrevista concedida a Centro de Treinamento Highplay, Consultores. Disponível em: <<http://www.highplay.pt/fotos/editor2/kotterpt.pdf>>. Acesso: em: 10 nov. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.

CONGER, Jay A. **Líder carismático: o segredo da liderança**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DUBRIN, Andrew. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SITE BOB's: Disponível em: <<http://www.bffc.com.br/por/index.asp?c=crr&p=pag01>>. Acesso: em: 31 maio 2012.

ULRICK, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

## 4 A LOGÍSTICA REVERSA APLICADA AS ORGANIZAÇÕES DE BENS DE CONSUMO

Alberto Ricardo Do'ó Meneses  
 Allison Santos da Paixão  
 Carla Amorim dos Santos  
 Fernanda Cerqueira de Jesus  
 Juliana Alves de Carvalho  
 Muara Stefane Maia<sup>1</sup>

### RESUMO

É perceptível que o índice de produção de lixo vem crescendo diariamente e mesmo diante de fatos alarmantes, somos influenciados a compactuar e alimentar a incrível cadeia consumista. A indústria extrai da natureza recursos naturais para a criação de produtos onde são inseridos no mercado a fim de serem adquiridos ou consumidos pela sociedade e estes após o fim de sua vida útil são descartados e direcionados aos lixões o que acaba por gerar um ciclo vicioso onde o meio ambiente é cada vez mais prejudicado. Criando uma relação entre organização e meio – ambiente podemos perceber que as organizações são as grandes responsáveis pela disponibilização de produtos no mercado e conseqüentemente para sobre ela a busca de métodos organizacionais com o intuito de proteger o meio – ambiente. É nesse contexto que a Logística Reversa – LR atende aos interesses organizacionais e ambientais, pois ela atua de forma preventiva para direcionar os produtos no fim de sua vida útil ao descarte ambientalmente correto. Diante desses fatos, o referido artigo tem por objetivo geral esclarecer o funcionamento da Logística Reversa - LR fazendo uma analogia aos principais pontos desse processo, buscando mostrar as vantagens ambientais e organizacionais. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, trata-se de um artigo informativo de caráter qualitativo e com base em pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Logística Reversa. Meio Ambiente. Organização.

### ABSTRACT

It is noticeable that the rate of waste production is growing daily and the face of alarming facts, we are influenced to collude and the incredible food chain consumerist. The industry extracts natural resources of nature to create products which are placed on the market in order to be purchased or consumed by society and these after the end of its useful life and are discarded directed to landfills which ultimately generates a vicious cycle where the environment is increasingly impaired. Creating a relationship between organization and environment - environment we realize that organizations are mainly responsible for the availability of products in the market and hence it hovers over the search for organizational methods in order to protect the environment - environment. It is in this context that the Reverse Logistics - LR meets organizational and environmental interests, because it acts preventively to target products at end-of-life disposal environmentally friendly. Given these facts, the article aims to clarify the overall operation of the Reverse Logistics - LR making an analogy to the main points of this process, seeking to show the environmental and organizational. The methodology used was exploratory research, it is an informative article qualitative and based on literature.

**Keywords:** Reverse Logistics. Environment. Organization.

---

<sup>1</sup> Todos os alunos eram do 2º/3º semestre do Curso de Administração/noturno da Faculdade IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior no ano de 2012.

## 4.1 INTRODUÇÃO

Há muitos séculos, desde que o homem começou a conviver em grandes comunidades, ele passou a alterar a natureza de forma a assegurar a sua própria sobrevivência. Com o passar dos séculos, ele sempre procurou produzir para si condições melhores de conforto, gerando assim uma condição em que para se ter conforto o homem necessariamente irá consumir mais.

Analisando a premissa de que quanto maior for o conforto, conseqüentemente o consumismo irá aumentar, pode-se chegar a uma breve conclusão, que para usufruir do conforto o homem tem que extrair os recursos da natureza que por sua vez não são renováveis. Chegará o momento em que o meio – ambiente não irá mais dispor de recursos para se auto sustentar.

Deve-se considera também que no atual regime capitalista a indústria cria os produtos com recursos naturais extraídos da natureza, esses produtos são planejados para durar pouco. Tal fato promove o acúmulo de detritos domésticos e industriais não biodegradáveis na atmosfera, no solo e nas águas provocando danos ao meio ambiente, forçando assim as organizações a buscarem uma saída para mudar essas condições, devido à exigência da sociedade.

Diante do exposto, surgiu a preocupação da Logística Reversa - LR, onde seu objetivo é fazer com que os materiais sem condições de serem reutilizados, retornem ao ciclo produtivo o que irá evitar a busca de novos recursos naturais e a agressão ao meio ambiente.

Assim, há uma preocupação com o meio ambiente, e de como as organizações se preocupam com relação a ele, em relação a temática da Logística Reversa - LR aplicada as organizações privadas de bens de consumo.

A pesquisa utilizada foi exploratória com base em pesquisa bibliográfica, tratando-se portanto de uma abordagem qualitativa e de um artigo meramente informativo.

## 4.2 O QUE É LOGÍSTICA REVERSA?

Com a estabilização do real no ano de 1994 observa-se um crescimento marcante nos processos logísticos do Brasil; alguns fatores como redução das tarifas internacionais, desenvolvimento da cadeia produtiva e aumento do índice de consumo brasileiro propiciaram esse crescimento na área de logística.

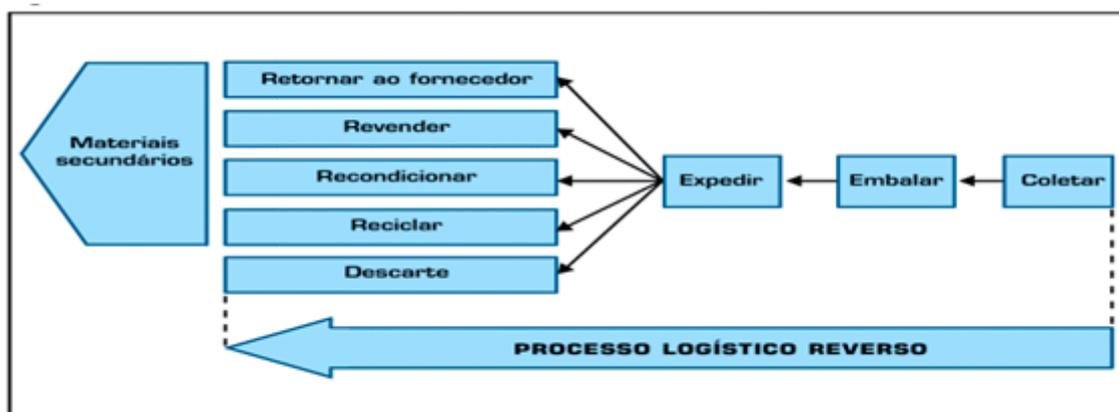
A logística Empresarial é a função empresarial que concretiza tais ações necessárias para a garantia do desempenho empresarial, com importância reconhecida por diversos

autores, que justificam como área estratégica fundamental para o sucesso empresarial (LEITE, 2009).

Essas ações referem-se às etapas como o planejamento, armazenamento, separação, distribuição de produtos e gerenciamento de todo o processo de saída e entrada na cadeia produtiva. Essas etapas influenciam no alcance de metas organizacionais que visam o aprimoramento da competitividade, a satisfação dos clientes e aumento de percentuais de lucratividade.

Entretanto, a logística empresarial deve contemplar em seu processo a relação com o meio ambiente dentro da cadeia do processo referente ao produto/serviço, pois todo o ciclo de produção logístico não deve terminar quando os produtos chegam ao seu consumidor final, seja ele cliente ou organização. É nesse contexto que a Logística Reversa começa a ganhar espaço, levando em consideração que esses produtos ao chegarem aos clientes tenham o seu tempo de vida útil findado ou que o mesmo retornou a organização sem chegar ao seu destino final, os mesmos tendem a ir para um mesmo caminho que é o descarte, esse descarte na maioria das vezes é feito de forma inadequada trazendo consequências irreversíveis ao nosso meio ambiente. A Figura 1 mostra com clareza o processo da logística reversa de bens de consumo.

Figura 1 - O processo da logística reversa de bens de consumo



Fonte: Adaptado do Rogers & Tibben-Limbke

É justamente focando nesse processo de descarte que a Logística Reversa - LR foi elaborada, pois o ciclo produtivo permanecia aberto e as organizações não possuíam um mecanismo que direcionasse os produtos com vida útil findado ou que perdeu valor mercadológico por algum fator para um descarte ambientalmente correto. Com o fechamento desse ciclo os produtos que seriam descartados voltam ao ciclo produtivo readquirindo valor de diversas naturezas.

Dessa forma podemos entender a Logística Reversa – LR como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, dos retornos de bens de pós - venda e pós – consumo ao ciclo de negócio ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando – lhe valores de diversas naturezas: econômico, de prestação de serviços, legal, logístico, de imagem corporativa, dentre outros (LEITE, 2009, p. 17).

Percebe-se que o ciclo dos produtos na cadeia comercial terminava após os mesmos serem usados pelos consumidores ou retornavam as indústrias por algum fator mercadológico onde em ambos os casos eram descartados aos lixões. A Logística Reversa - LR nos faz analisar esse ciclo de forma diferente, ao contrário do cenário anterior os produtos da cadeia comercial só podem ser descartados através da Logística Reversa - LR. Portanto, ela deve ser vista como uma alternativa para a busca pela maior competitividade podendo tornar-se uma oportunidade de negócio e até mesmo uma estratégia corporativa de sucesso, ao mesmo tempo em que se recupera e preserva o meio ambiente.

#### 4.3 POR QUE IMPLEMENTAR A LOGÍSTICA REVERSA - LR NAS ORGANIZAÇÕES DE BENS DE CONSUMO?

Os crescentes problemas ambientais vêm sendo uma grande preocupação para o mercado econômico, assim as organizações devem ser versáteis e se adaptarem as mudanças externas que influenciam no ambiente interno organizacional. Esses problemas podem interferir no desempenho organizacional e diminuir a competitividade. Dessa forma, as organizações buscam a implantação da Logística Reversa - LR, onde a mesma apresenta ganhos organizacionais e ambientais significativos. Afinal, a sociedade passou a pressionar aos governantes em relação aos cuidados que estão sendo aplicado ao nosso planeta, o que forçou a criação de legislações ambientais cada vez mais rígidas, onde a responsabilidade do fabricante sobre seus produtos está cada vez mais em questão.

Portanto, não é suficiente o reaproveitamento e remoção de refugo que fazem parte diretamente do seu próprio processo produtivo, o fabricante está sendo responsabilizado pelo produto até o final de sua vida útil. Isto significa ser legalmente responsável pelo seu destino após a entrega dos produtos aos clientes e do impacto que estes produzem ao meio ambiente.

As principais razões que levam as empresas a atuarem e aplicarem em Logística Reversa - LR são:

- a Legislação Ambiental que força as empresas a cuidar do tratamento dos seus produtos, retornando-os e fazendo o que for necessário para reutilizá-los;
- b) a conscientização ambiental, pois os consumidores estão se tornando cada vez mais conscientes, o que força os produtores a atuarem do lado deles;
- c) os benefícios econômicos, afinal o correto descarte do lixo tem dado certa proteção e margem de lucro aos produtos que retornam a produção;
- d) o aumento da Competitividade, já que a diferenciação no serviço tem causado um grande impacto, pois a aplicação da LR tem proporcionado um clima de confiança, devido a recaptura de valor e recuperação de ativos.

#### 4.3.1 Exemplo de fator ambiental da Logística Reversa

A *Globo News* destaca um processo de reaproveitamento que têm como protagonista um dos piores vilões ambientais, popularmente conhecido como óleo de cozinha, onde para cada um litro de óleo despejado na rede de esgoto cerca de 22 (vinte e dois) mil litros de água são contaminados.

No Brasil são descartados cerca de 9 bilhões de litros de óleo de cozinha por ano, mas apenas, 5% desse óleo é reprocessado e reinserido na cadeia produtiva. Como forma de minimizar os impactos ambientais, o óleo usado pode ser reutilizado na fabricação de produtos de diversos segmentos da indústria, gerando novas fontes de renda, como é o caso da utilização na Produção de sabão e detergente; Tintas à óleo; Massa de vidraceiro; Telhado ecológico; Produção de biodiesel, e outros. (GLOBO NEWS 4, 2009).

Outro dado interessante, que é possível destacar é em relação à fabricação de uma tonelada de papel reciclado, onde o consumo de água e energia para realização do processo reduz consideravelmente.

Uma das grandes razões para dar destino apropriado para o lixo gerado pela sociedade e devido a velocidade em que os produtos são descartados. Antigamente, os bens duráveis possuíam utilização mínima de anos e em alguns casos até décadas, hoje percebe-se que esse quadro mudou, pois os fabricantes criam os produtos com tempo de vida reduzido, alterando as características dos bens duráveis que passam a ser descartáveis, o que acarreta no aumento do índice de detritos industriais e comerciais nos lixões e nos aterros.

Isso é perceptível na cidade de São Paulo a qual de acordo com a Limpurb de 4.450 toneladas de lixo por dia em 1985, ouve um exagerado aumento para 16 mil/dia em 2009. (LEITE, 2009, p. 40).

Na Tabela 1 abaixo se observa que a demanda de produtos esta crescendo desordenadamente no Brasil, e um fator importante a se considerar é a grande procura por novos produtos que possuam tecnologia inovadora, o que acaba por gerar o que já mencionamos anteriormente que é o crescimento do índice de acumulo de detritos nos lixões.

Tabela 1 - Transações de produtos entre os anos de 1994 e 2006 no Brasil

Produto	1994	2006	Unidades
Computadores	0,6	8,6	Milhões de unidades
Internet	4	866	Milhões de dólares
Telefone celular	0,12	80	Milhões de unidades
Garrafas PET	Início	9	Bilhões de unidades
Latas de aluminio	Início	14	Bilhões de unidades
Lâmpadas de Hg	-	80	Milhões de unidades
Embalagens Longa Vida	-	9	Bilhões de unidades
Pneus	25	55	Milhões de unidades
Automóveis	1.100	2.600	Milhões de unidades
Coleta de lixo em São Paulo	5.000	16.000	Tonelada/dia

Fonte: LEITE, 2009, p. 15.

Os dados mostram que o crescimento das transações de produtos deu um salto considerável, a exemplo os computadores que de 0,6 milhões de unidades aumentaram para 8,6 milhões de unidades.

#### 4.3.2 Exemplo de fator econômico da Logística Reversa

A quantidade de dinheiro que as organizações perdem por não implementarem o processo reverso é alarmante, dados da Rosenildo (2011) (2011) mostra uma base de quanto os brasileiros vêm depositando em seus lixões, os quais podem ser considerados lixos reutilizáveis.

Durante muito tempo, os brasileiros jogaram no lixo, literalmente, uma montanha de dinheiro, estimada em R\$ 8 bilhões por ano pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Essa conta se refere apenas aos recursos que deixam de ser ganhos com o reaproveitamento dos resíduos no próprio sistema produtivo da empresa ou com a venda de insumos, como plástico, alumínio e vidro, para reciclagem. Além do aspecto financeiro, essa postura ajuda a agravar o quadro de doenças e tragédias que assolam o País. É que aquela inofensiva garrafa PET largada nas ruas de uma cidade como São Paulo pode ter um efeito desastroso na vida dos cidadãos, especialmente em dias de chuva (ROSENILDO, 2011).

Visto esse e outros motivos a Logística Reversa - LR traz uma melhor forma de aproveitamento dos produtos que seriam descartados como lixos, trazendo aspectos positivos para a sociedade, o meio ambiente e as organizações, onde a sociedade não sofrerá mais com

doenças resultantes da grande quantidade de lixo que são descartados em locais impróprios, as organizações reduziram custos com a aquisição de matéria prima e o meio ambiente que por sua vez será menos afetado pelo homem evitando certa forma o desequilíbrio ambiental.

Para melhor exemplificar e mostrar para as organizações o porquê implementar a logística Reversa - LR, pode-se citar alguns exemplos de empresas que utilizam ou que propõem a utilização da mesma, uma delas é o MCDONALD'S, a qual direciona o óleo que utiliza nas frituras para o abastecimento dos veículos que levam os alimentos as unidades das redes de *fast – food* em São Paulo, permitindo economia de combustível.

Outro caso é o da BARAM que é uma empresa especializada em oferecer equipamentos e soluções sustentáveis com foco na construção civil, onde para cada 24 (vinte e quatro) toneladas de entulhos produzidos é realizado um processo de trituração, o qual pode construir uma casa de 52 (cinquenta e dois) metros quadrado.

#### 4.4 OS CUSTOS ORGANIZACIONAIS APLICADOS A LOGÍSTICA REVERSA

A inclusão da Logística Reversa - LR nas organizações moderna está sendo um ponto de extrema importância para a evolução da organização e permanência no mercado, pode-se citar alguns desses como ganho de imagem, lucratividade e competitividade. As organizações estão percebendo que as questões ambientais estão cada vez mais discutida pela sociedade e as leis que obrigam a responsabilidade ambiental também ganha força tornando a consciência organizacional focada na adaptação para as premissas da lei, isso é determinante para a preocupação organizacional com a imagem corporativa visando o lado ambientalmente correto que está cada vez mais em crescimento.

É neste cenário que Leite (2009) analisa como procede o contexto sociedade e organização em prol ao meio ambiente, relatando que

[...] o problema ecológico e de sustentabilidade ambiental nos canais de distribuição reversos e o campo de atuação da logística reversa, pois se observa um crescente interesse de empresas modernas, entidade governamentais, partidos políticos “verdes” e comunidade em geral pelo envolvimento ativo, diretamente ou por meio de associações, nos problemas ecológicos, na defesa de sua própria perenidade econômica e no posicionamento de sua imagem corporativa. Esses interesses e essas ações orientadas deverão contribuir para a melhoria da estruturação e organização desses canais reversos. (LEITE, 2009, p. 27).

As questões de custos na organização é um ponto sempre complexo, há opções para busca onde esses custos sejam de certa forma viável para as operações corporativas. Os custos da logística reversa podem ser comparados aos custos da logística empresarial, tendo

como diferenças primordiais as operações de seleção de destino dos produtos retornados e de redistribuição dos produtos reaproveitados que justifica duas etapas extras no processo da logística empresarial comum. No Quadro 1 observa-se alguns dos riscos mercadológicos que a organização sofre em relação aos custos do processo reverso.

Quadro 1- Alguns dos riscos mercadológicos que a organização sofre em relação aos custos do processo reverso

<b>CUSTOS DOS RISCOS MERCADOLÓGICOS</b>	
1	A recuperação de uma falha ou uma experiência negativa em relação a um produto ou serviço adquirido revela que em 85% dos casos o cliente abandona a marca ou a empresa.
2	Conquistar clientes custa cinco vezes mais que mantê-los.
3	A lucratividade do cliente cresce com a sua permanência.
4	Recuperar uma imagem é muito mais cara que mantê-la.

Fonte: LEITE, 2009, p. 28.

As aplicabilidades dos custos poderão ser transferidos para os produtos onde os clientes poderão estar pagando um pouco mais caro para garantir o processo reverso, muitas das vezes o cliente prefere pagar um pouco mais caro tendo a garantia que aquele produto que ele está adquirindo possui uma política ambientalmente correta do que optar por produtos que não visem à proteção do nosso planeta.

Os custos da logística reversa geralmente são muito altos e precisam ser subsidiados, o governo pode auxiliar nesse sentido, incluindo vantagens de alguma natureza para as empresas que adotarem tal método. O custo atual com logística reversa é de 18 bilhões para as empresas, com a regulamentação da nova lei esses valores poderão dobrar gerando maior rendimento para transportadora, empresas de reciclagem, de tecnologia e outras (LEITE, 2012).

#### 4.5 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS - CONSUMO

A nova estrutura empresarial adotada pelas organizações através Logística Reversa – LR de bens de consumo tem o foco direcionado para o desenvolvimento e o equilíbrio sustentável, que permitem que as organizações apresentem ganhos de diversas naturezas a exemplo de economia, competitividade e imagem corporativa. Como já foi visto anteriormente, o alto índice de crescimento do consumo é um fato que se torna alarmante para o nosso planeta, o que traz também como consequência o aumento dos produtos de pós-consumo, induzindo as organizações a encontrarem métodos que consigam driblar esse

quadro, revertendo à situação para um quadro favorável tanto para as organizações quanto para o meio ambiente.

É tentando essa reversão que a Logística Reversa – LR dos bens de pós-consumo atua, pois ela refere-se ao retorno dos bens ou materiais que após o término de sua vida útil retornam ao ciclo produtivo agregando valor de alguma maneira. A vida útil de um bem é caracterizada pelo seu tempo de uso, podemos classificá-los como bens descartáveis que são aqueles que não possuem nenhuma possibilidade de utilização, os bens semiduráveis que em alguns casos possuem possibilidade de reutilização e os bens duráveis que possuem total possibilidade de reutilização.

A classificação do bem é de extrema importância para distinguir onde cada tipo se encaixa na cadeia reversa. Pode-se observar a definição de cada um deles conforme descrição apresentada abaixo (LEITE, 2009, p. 39):

- **Bens Descartáveis:** São os bens que apresentam duração de vida útil em média de algumas semanas, raramente superior a seis meses. Essa categoria de bens produzidos constitui – se tipicamente de produtos de embalagens, brinquedos, materiais para escritório, suprimentos para computadores, artigos cirúrgicos, pilhas de equipamentos eletrônicos, fraldas, jornais, revistas, entre outros.
- **Bens Duráveis:** São os bens que apresentam duração de vida útil variando de alguns anos a algumas décadas. São bens produzidos para satisfação das necessidades da vida social e incluem os bens de capital em geral. Fazem parte dessa categoria os automóveis, eletrodomésticos, eletrônicos, máquinas e equipamentos industriais, edifícios de diversas naturezas, aviões, navios, entre outros.
- **Bens Semiduráveis:** São os bens que apresentam duração de vida útil de alguns meses, raramente superior a dois anos. Trata – se de uma categoria intermediária que, sob o foco dos canais de distribuição reversos dos materiais, apresenta características de bens duráveis, ou de bens descartáveis. São bens como baterias de veículos, óleos lubrificantes, baterias de celulares, computadores e seus periféricos, revistas especializadas, entre outros.

Fatores como tecnologia, moda, design influenciam consideravelmente na aquisição de novos produtos, isso leva as pessoas a adquirirem cada vez mais, pois elas começam a perceber que o conserto de determinados bem já não é tão viável economicamente, pois o valor do conserto é equiparado a um produto novo. O aumento no lançamento de produtos ainda mais inovador, com tecnologia cada vez mais aprimorada é um fator bastante relevante na competitividade empresarial.

O retorno dos produtos de pós-consumo é realizado de diversas formas, sendo esses feitos através dos processos de reciclagem, reuso ou re-manufatura, esse processos passaram a ser a maior preocupação da Logística Reversa - LR de pós-consumo. Então, pode-se

esclarecer um pouco de cada processo que está ligado ao pós-consumo, como a reciclagem que é entendida como a maneira pela qual há a busca pela revalorização e reaproveitamento dos materiais de diversas maneiras com o intuito da devolução destes ao ciclo produtivo.

O reuso trata-se da revalorização dos bens de pós-consumo que existe interesse de uso integral, ele será coletado e encaminhado ao mercado de segunda mão. Re-manufatura refere-se ao retorno dos produtos onde é feita a conservação dos materiais constituintes, em um processo que envolve limpeza, desmanche, teste e reaproveitamento trazendo para a cadeia produtiva um novo bem, apresentando condições de retorno ao mercado consumidor como um novo bem. A re-manufatura traz resultados compensadores esse processo permite uma vantagem econômica o que permite as organizações a abordar preços altamente competitivos.

A Tabela 2 mostra o aumento do índice de reciclagem nos últimos anos, o que nos leva a perceber que a valorização da reciclagem dos itens de pós-consumo.

Tabela 2 - Índice de reciclagem nos últimos anos - Brasil-2011

Grupos Selecionados	Mensal (1)			Acumulado (2)			Últimos 12 meses (3)		
	Jan	Fev	Mar	Jan-Jan	Jan-Fev	Jan-Mar	Até Jan	Até Fev	Até Mar
Embalagens de Vidro	93,66	99,89	82,34	93,66	96,55	91,64	103,83	103,3	100,58
Embalagens de Metal	98,06	90,66	87,85	98,06	94,33	92,05	99,59	98,65	97,35
Embalagens de Madeira	75,37	103,37	84,62	75,37	88,79	87,32	100,84	97,66	93,04
Embalagens de Papel e Papelão	104,77	105,06	101,89	104,77	104,91	103,86	102,91	102,96	103,46
Embalagens Flexíveis de Papel e Papelão	110,71	105,27	99,33	110,71	107,93	104,79	107,42	107,26	106,72
Caixas de Papelão Corrugado	102,67	106,13	101,67	102,67	104,37	103,41	103,28	103,49	103,79
Embalagens Semi-Rígidas de Material Plástico	105,16	103,72	103,20	105,16	104,47	104,04	100,81	100,75	101,85
Embalagens de Material Plástico	98,91	95,44	96,98	98,91	97,22	97,14	98,12	97,91	97,59
Embalagens Flexíveis de Material Plástico	112,09	107,85	113,86	112,09	109,98	111,36	100,35	101,77	103,97
Embalagens Rígidas de Material Plástico	96,44	92,98	93,73	96,44	94,77	94,40	97,58	96,99	96,09
Total de Embalagens	100,40	98,51	95,34	100,40	99,48	98,02	100,92	100,59	100,14

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria.

(1) Base: Igual mês do ano anterior = 100

(2) Base: Igual período do ano anterior = 100

(3) Base: Últimos 12 meses anteriores = 100

#### 4.6 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA

A Logística Reversa - LR ou é a área da logística que focaliza a reutilização dos produtos através do seu retorno do ponto final de consumo ao seu ponto de origem, o que gera para empresas custos e benefícios. O processo da logística inversa que já era praticado há muito tempo mais não era abordada de maneira precisa como é feita atualmente, a preocupação com a Logística Reversa - LR visa à preocupação com o meio ambiente e principalmente os recursos não renováveis.

Nos últimos anos passou a existir uma grande preocupação das organizações com a disputa do mercado, mediante isso foi constituído um sistema de serviço chamado de Logística de Pós-venda que proporciona a fidelização do cliente.

A Logística reversa de pós-venda se caracteriza a partir do momento em que ocorre a reutilização, revenda ou reciclagem dos produtos que por findarem sua vida útil são devolvidos ou por erros de comercialização são devolvidos a indústria produtora, caracterizando-se como subprodutos ou produto de segunda linha.

A Logística Reversa - LR de Pós venda e uma específica área de atuação da logística reversa que se ocupa do planejamento, da operação e do controle do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes de bens de pós-venda, sem uso ou com pouco uso, que por diferentes motivos retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição direta, que constituem uma parte dos canais reversos pelos quais fluem esses produto (LEITE, 2009).

Ganhos significativos como competitividade para o fabricante em retorno de produtos são fatores positivos apresentados pelo pós-venda. Estes ganhos estão representados no Quadro 2. Com a grande concorrência de mercado as organizações e os fabricantes buscam ganhar competitividade, reconhecimento e otimização do lucro através Do fluxo de retorno dos produtos da pós-venda.

Quadro 2 - Ganhos significativos como competitividade para o fabricante em retorno de produtos

(continua)		
<b>Estratégia de competitividade</b>	<b>Atividades de logística reversa</b>	<b>Ganhos de produtividade</b>
Flexibilização estratégica do retorno dos produto	Retirada e destinação de produtos com baixo giro; Garantia de destino dos produtos Retornado	Competitividade pela fidelização de clientes, imagem corporativa e imagem de prática de responsabilidade empresarial
Realocação de estoques em Excesso	Redistribuição otimizada dos Estoque	Redução de custos e aumento do nível de serviços ao cliente

Quadro 2 - Ganhos significativos como competitividade para o fabricante em retorno de produtos

(conclusão)		
<b>Estratégia de competitividade</b>	<b>Atividades de logística reversa</b>	<b>Ganhos de produtividade</b>
Recaptação de valor otimizada do produto retornado	Busca e destinação para: venda como novo e venda no mercado secundário	Redução de custo
Busca de valor na prestação de serviços pós-venda	Rede logística reversa de alta Resposta	Competitividade por melhoria de serviços, redução de custos e melhoria da imagem empresarial
Estratégia de busca de feedback de Qualidade	Rastreamento dos motivos de retorno, apoio ao projeto do produto e apoio ao projeto do processo	Redução de custos e melhoria da imagem da marca
Estratégia de antecipação à Legislação	Montagem da rede reversa com tempo e baixo risco de erro	Redução de custos e melhoria da imagem corporativa

Fonte: LEITE, 2009.

#### 4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual mundo capitalista tem como base o consumo de produtos de bens de consumo. Percebe-se que as organizações criam produtos com o tempo de vida útil cada vez mais reduzido, com o objetivo de aumentar o consumo de produtos/serviço, conseqüentemente aumenta o lixo do planeta, danificando o ecossistema e a sustentabilidade.

Assim, a Logística Reversa - LR que é definida como um processo que visa justamente a organização desse ciclo devastador, pois sua atuação é focada no retorno dos produtos de pós-venda e pós-consumo ao ciclo produtivo, evitando que os produtos retornem aos lixões, seria um processo que traria algumas vantagens que focasse o lado empresarial e também o lado ambiental.

Diante do que foi apresentado o processo reverso passou a ganhar forças nas organizações e as empresas passam a observar que o método traria vantagens de caráter econômico, social, de imagem corporativa e ambiental a organização, esses fatores mostram que a Logística Reversa - LR influencia consideravelmente no ganho de competitividade empresarial. É bom esclarece que as organizações estão buscando alternativas sustentáveis, como a LR devido também a pressão da sociedade.

#### REFERÊNCIAS

LEITE. Roberto. **Logística Reversa Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2009.

LOGÍSTICA GOIANA. Disponível em:

<<http://logisticagoiana.blogspot.com.br/2012/01/logistica-reversa-pos-venda.html>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

REBELATO, Marcelo Giroto et al. **A gestão municipal de resíduos sólidos no contexto da logística reversa**: o caso do município de Curitiba/PR. Fortaleza, 9 out. 2006.

Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR520346\\_8215.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR520346_8215.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2012.

RODRIGUES, Gisela Gonzaga et al. **Logística reversa dos produtos de pós-venda no segmento de lojas de departamento**. Disponível em:

<[http://www.cbtu.gov.br/estudos/pesquisa/anpet\\_xviiiCongrpesqens/ac/arq107.pdf](http://www.cbtu.gov.br/estudos/pesquisa/anpet_xviiiCongrpesqens/ac/arq107.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2012.

FERREIRA, Rosenildo Gomes. As 50 Empresas do Bem. **Isto é Dinheiro**, São Paulo, n. 704, 01 abr. 2011. Disponível em:

<[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/53459\\_as+50+empresas+do+bem](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/53459_as+50+empresas+do+bem)>. Acesso em: 28 mar. 2012.

LEITE. Roberto. **Economia Sustentável**. Brasil Econômico, Suplemento. jun. 2012.

## 5 O ATO DE ADMINISTRAR A DIVERSIDADE CULTURAL NA EMPRESA<sup>1</sup>

Erica Nascimento Lessa  
Evaristo Cerqueira Junior  
Jaciarina de Jesus lima  
Luana Rocha Reis<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como tema o estudo do ato de administrar a diversidade cultural da empresa, no âmbito organizacional. As organizações são como um conjunto complexo, que incluem conhecimentos, crenças, moral, valores costumes entre outras características. Os indivíduos entram na organização trazendo a sua cultura adquirida na sociedade ocorrendo assim uma interface com a cultura organizacional. Diante desse exposto, como intermediar a cultura pessoal com a cultura organizacional? Como o indivíduo com suas crenças individuais e grupais poderá exercer influencia dentro da organização? Através de uma metodologia exploratória, com uma pesquisa bibliográfica e trabalho de campo, conclui-se que, dentro desses aspectos, faz-se necessário a escuta e observação da diversidade cultural para o desenvolvimento da organização.

**Palavras-chave:** Organizações. Indivíduos. Cultura. Diversidade Cultural.

### ABSTRACT

This article focuses on the study of the act of managing cultural diversity of the company within the organization. Organizations are complex as a whole, which includes knowledge, beliefs, morals, values, customs among other features. Individuals enter the organization bringing their culture gained occurring in society so an interface with the organizational culture. Given this exposure, as broker personal culture with the organizational culture? As the individual with their individual beliefs and group can exert influence within the organization? Through an exploratory methodology, with a bibliographical research and field work, it was concluded that, in these respects, it is necessary to listen and observe the cultural development of the organization.

**Keywords:** Organizations. Individuals. Culture. Cultural Diversity.

---

<sup>1</sup> Artigo resultado de Atividade Programada Supervisionada Lab ADM do 2º/3º semestre matutino do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

<sup>2</sup> Alunos do 2º/3º sem. Matutino do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

## 5.1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema o estudo do ato de administrar a diversidade cultural da empresa, no âmbito organizacional. Vários fatores vêm contribuindo para evidenciar a importância das organizações sobre a diversidade da força de trabalho e como gerenciá-la, visando obter uma vantagem competitiva. As diferenças e costumes são as principais dificuldades na gestão das pessoas na empresa. Vários fatores, como a diversidade cultural, vem contribuindo para que a competitividade seja uma forma de lucrar cada vez mais das empresas. Assumindo-se que os modelos tradicionais de gestão fundamentam-se em grupos ocupacionais com perfil mais homogêneo, passa a ser um desafio lidar com pessoas de diferentes raças e etnias, hábitos, formação, origens e outras diferenças, no mesmo ambiente de trabalho.

O artigo direcionará os profissionais de administração a compreender a importância das trocas de experiências entre os membros da organização, visando a prosperidade na diversidade cultural e a administração de seus possíveis conflitos. Como esse administrador deverá se comportar e gerenciar todos esses conflitos e diferenças dentro da organização? Que estratégias serão usadas para diminuir o choque cultural entre o indivíduo e a organização?

Esse questionamento direcionará o profissional a compreender e desenvolver habilidades multiculturais no qual alcançara os potenciais da valorização da diversidade. Este profissional conseguirá influenciar os indivíduos utilizando de uma abordagem motivacional que se ajuste a cultura em questão.

Geralmente as organizações têm percebido que as diferenças culturais contribuem agregando valor às empresas, em determinado momento pode existir um choque cultural, mas se essas diferenças tiverem um gerenciamento contribuir-se-á bastante para a vantagem competitiva da organização.

Todos esses fatores a empresa exigirá por parte de profissionais capacitados para gerir pessoas de culturas e hábitos diferentes em um ambiente, permitindo intercâmbio no processo de comunicação. Logo a união, o respeito, compreensão e respeito são fundamentais para uma gestão eficaz.

Neste sentido, o artigo respalda a questão sobre: o desenvolvimento e a implantação de programas para a administração da diversidade cultural contribuem para a melhoria da competitividade das empresas?

Diversidade e cultura precisam caminhar juntas para que a organização tenha um ambiente produtivo e saudável para todos.

Diante desta perspectiva, este artigo versará sob a luz dos autores Idalberto Chiavenato (2005) e Andrew J. Dubrin (2003). No intuito de relatar a importância do multiculturalismo, comportamento organizacional, e a diversidade cultural na organização mostrarem como essas diferenças culturais são tratadas no contexto organizacional, mostrar os estudos, as problemáticas e possíveis soluções envolvidas com o tema.

## 5.2 DESENVOLVIMENTO

### 5.2.1 Diversidade cultural

Para que serve a cultura organizacional? “No fundo é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2005).

A Cultura precisa ser alinhada a outros aspectos das decisões e ações da organização como: liderança, planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer e agir melhor nas empresas. A

[...] a cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptações externas e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desfavorável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas. Para Jaques, a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar ou fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma (CHIAVENATO, 2005).

A cultura de uma organização é algo só criado para ser passado de uma geração para outra. Para que essa cultura seja aceita é preciso que a mesma seja passada para os membros da organização de forma clara e objetiva. Eles precisam entender que todos terão a própria cultura, e não é tão fácil se adaptar a normas e a costumes diferentes. Portanto neste mundo globalizado, em que prevalece o poder econômico é imprescindível que a diversidade humana e cultural seja preservada, e deverão se criar condições para se viver em sociedade, e para isso é necessário utilizar a cultura da diversidade para que a matéria prima humana signifique a

essência da sociedade. A importância de assumir a diversidade significa transformar e recriar valores para garantir as manifestações culturais das diversas origens e cores.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS apud OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004, p. 3834).

Ou ainda:

Diversidade significa as grandes diferenças humanas básicas em uma determinada situação. A diversidade no ambiente de trabalho é um aspecto típico do contexto globalizado dinâmico e competitivo de hoje. Diversidade é a crença, filosofia e reconhecimento de que cada indivíduo é único e valioso, mediando-se os conflitos com normas estabelecidas (CHIAVENATO, 2005, p. 164).

A diversidade cultural é a mistura de raças, costume, religiões e classes sociais, idade e vários outros fatores que contribuirá para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Ela precisa ser tratada com cuidado para não prejudicar o desenvolvimento das pessoas em suas funções. As empresas hoje em dia estão dando uma importância maior a esses aspectos com programas de incentivos e interação entre as culturas diferentes. Tudo para buscar satisfação e o bem estar de seus funcionários. Com todo esse incentivo os funcionários desenvolverão melhor o seu trabalho, com o aumento de produtividade, fidelidade e lealdade dentro da organização, estimulará o crescimento pessoal e aumentará a autoestima dos mesmos, para almejar cargos superiores e salários maiores e conseqüentemente a organização só tem a ganhar.

### **5.2.2 Vantagens competitivas da diversidade cultural dentro da organização**

A diversidade realça as diferenças individuais das pessoas e se contrapõe à homogeneidade, que procura tratar as pessoas como se elas fossem padronizadas e despersonalizadas. O conceito ampliado de diversidade – no nível das diferenças individuais entre as pessoas – é o multiculturalismo, no nível das diferenças entre culturas.

Segundo o autor do livro Fundamentos do Comportamento Organizacional, Andrew J. Dubrin (2003) os benefícios competitivos potenciais da diversidade cultural, revelados por pesquisas e observações estão descritos a seguir:

O bom gerenciamento da diversidade oferece uma vantagem de mercado, incluindo o aumento das vendas e lucro, o gerenciamento eficaz da diversidade pode reduzir o custo, empresas com registros favoráveis de administração da diversidade ocupam uma distinta posição de vantagem para recrutar pessoas talentosas, a diversidade da mão de obra pode prover a empresa ideias útil para publicidade e propaganda favoráveis, Heterogeneidade da mão de obra oferece a empresa uma vantagem criativa (DUBRIN, 2003, p. 416).

Encorajar a diversidade cultural na organização traz para as empresas vantagens competitivas. Porém, antes que ela possa trazer essas vantagens, a diversidade deve ser gerenciada, como por exemplo, um gerenciamento mais eficaz da diversidade pode aumentar a satisfação por parte de diferentes grupos, diminuindo, portanto a rotatividade e as faltas e os custos a ela associado. As empresas que acolhem a diversidade cultural atraem os melhores candidatos e essas empresas não sofrerão no futuro processos judiciais fundamentados em discriminação de raça, idade ou sexo. E a probabilidade de soluções criativas para um problema é maior quando um grupo diversificado lida com o problema.

Uma das principais mensagens do estudo do comportamento organizacional é que as organizações precisam reagir positivamente à diversidade cultural, ou seja, o profissional de administração precisará possuir habilidades e atitudes para se relacionar eficazmente com as pessoas e motivá-las, por meio da raça, gênero, idade, atitudes sociais e estilos de vida para conduzir os negócios em um ambiente diversificado. O alcance de tal competência é uma combinação de muitos fatores, incluindo alguns traços associados à liderança eficaz, uma percepção das diferenças culturais, e uma disposição para investigar as razões pelas quais as pessoas de outras culturas agem de determinado modo. À medida que esses profissionais desenvolvem habilidades multiculturais em uma empresa a própria organização pode atingir o mesmo nível de habilidade. Uma organização multicultural valoriza a diversidade cultural e esta disposta a encorajar e mesmo capitalizar sobre tal diversidade, o desenvolvimento dessa organização ajuda a alcançar os benefícios potenciais da valorização. Além disso uma organização multicultural ajuda a evitar problemas de falta de gerenciamento voltado para diversidade, tais como aumento de rotatividade, conflitos interpessoais e quebras na comunicação.

Uma organização atravessa estágios de desenvolvimento quando passa de monocultura a multicultural.

No nível monocultura há uma exclusão implícita ou explícita das minorias raciais, das mulheres e de outros grupos com fraca representatividade nas posições de poder da sociedade.

O nível não discriminatório é caracterizado por um desejo sincero de eliminar a vantagem injusta do grupo majoritário. Porém, ainda não ocorreram mudanças culturais significativas dentro da empresa.

No nível multicultural, a organização está se tornando, ou já se tornou profundamente diversa. A organização reflete as contribuições e os interesses dos diversos grupos sociais e culturais para a missão. Existe um pluralismo quando tanto os membros de grupos minoritários e majoritários influenciam na criação de normas de comportamento, valores e políticas. Outra característica é total integração estrutural. A organização multicultural esforça-se para ser livre de preconceitos e parcialidades, porque esses elementos geram discriminação.

### **5.2.3 Multiculturalismo nas organizações**

O multiculturalismo é tudo aquilo que adquirimos desde o nosso nascimento é toda herança cultural dos nossos familiares e do local onde fomos criados e educados. Quando entramos em um ambiente organizacional já trazemos nossa própria cultura, raça, ética, faixa etária, credo religioso e hábitos diferentes. Hoje o multiculturalismo é visto como algo promissor para as organizações e trata essas diferenças de uma forma politicamente correta para adequar a administração a uma força de trabalho multivariada e culturalmente diversificada.

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas. O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistam e florescem dentro das organizações (CHIAVENATO, 2005, p. 165).

Para este presente artigo foi realizada uma pesquisa de campo, que verificou que algumas empresas multinacionais como, por exemplo, a Odebrecht trabalha com essas culturas diversificadas, ela atua em vários países e tem funcionários de cada um deles trabalhando juntos, e conseguem satisfazer a cada cultura, com alimentação específica e centro de orações para cada religião que lá se encontra em seu campo de trabalho entre outras. Essa é uma das formas de respeitar a cultura de cada um e dá motivação para que os funcionários trabalhem com mais dedicação e empenho. A diversidade é uma meta que deve ser praticada pelos cidadãos, instituições e governos e as empresas, de acordo com o Instituto

Ethos (2000), devem assumir tarefas de responsabilidade e valorizar a diversidade, de acordo com os papéis que desempenham na vida da coletividade.

As organizações do futuro, mais que as atuais, irão operar em um ambiente de negócio, incerto, complexo e altamente competitivo. As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (THOMAS JR., 2000 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Essas diferenças individuais influenciarão o comportamento das pessoas nas organizações, onde poderão impactar na produtividade, habilidade, necessidade de contato com as pessoas, comprometimento e lealdade á empresa. A melhora das relações multiculturais inclui o entendimento sobre o verdadeiro significado de apreciar a diversidade cultural e demográfica. Está em respeitar e desfrutar de uma grande variedade de diferenças culturais e individuais.

Os profissionais de administração deverão liderar e influenciar os colaboradores de modo eficaz, eles deverão usar uma abordagem motivacional que se ajuste a cultura em questão. Os conceitos motivacionais se aplicam em todas as culturas desde que estes profissionais obtenham informações relevantes sobre dois fatores: quais as necessidades que as pessoas estão tentando satisfazer e quais recompensas satisfarão tais necessidades. Todos os seres humanos são motivados por recompensas, no entanto o valor dado a cada tipo de recompensa varia de cultura para cultura.

### 5.3 CONCLUSÃO

Este artigo foi desenvolvido para ajudar os profissionais da área da administração e gestão das organizações, enfocando a aplicação de conhecimentos de comportamento organizacional e suas vertentes para obter o aprimoramento na capacidade de administrar a diversidade cultural nas organizações.

Percebeu-se nesse artigo que a capacidade de gerenciar a diversidade cultural aumenta a adaptabilidade e flexibilidade de uma organização às mudanças ambientais (gerir a diversidade concentra-se em maximizar a capacidade de todos os empregados). É hora de entender que valorizar as diferenças culturais é importante para impulsionar a produtividade, ou seja, apresentando conhecimentos sistemáticos sobre como as organizações e as pessoas podem ser usadas para melhorar a eficácia individual e organizacional.

Para se tornar mais conscientes das diferenças culturais e seu impacto sobre o ambiente de trabalho precisarão mudar a nossa maneira de pensar sobre a diversidade e rever a nossa abordagem à cultura, pois, todos os funcionários, supervisores e gerentes, desempenham um papel fundamental na transformação da cultura organizacional, de modo que mais de perto reflète os valores e os potenciais da nossa força de trabalho diversificada. Encorajar a diversidade cultural em uma organização é uma responsabilidade social que também oferece as seguintes vantagens: aumento de vendas e lucros, redução de custos associados à rotatividade e processos legais, melhor processo de recrutamento e criatividade.

## REFERÊNCIAS

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos comportamento organizacional**. S/L: Cengage Learning Editores, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. S/L: Campus, 2005.

HANASHIRO, Darcy; CARVALHO, Sueli. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **READ**, Edição 47, v. 11, n. 5, set/out. 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social 2000**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 24 maio 2012.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, SC. 2004. Anais... Florianópolis: ABEPRO, nov. 2004.

## 6 O PROGRAMA EMPREENDEDOR INDIVIDUAL SALVADOR-BA<sup>1</sup>

Edvan Adôrno<sup>2</sup>  
Ever Matos<sup>3</sup>  
Vanessa Costa<sup>4</sup>

### RESUMO

O tema desse artigo é a análise do programa Empreendedor Individual na realidade dos empresários do segmento de cabeleireiros no bairro da Liberdade (Salvador, Bahia) entre o período de Fevereiro/2010 à Julho/2011. Para elaboração da análise, além de dados estatísticos produzidos pelo SEBRAE Bahia, foi aplicado junto aos empresários o seguinte questionamento: Quais as vantagens percebidas após a formalização como Empreendedor Individual? A metodologia empregada foi um estudo de caso através uma abordagem qualitativa, com o uso de pesquisa descritiva e bibliográfica. O universo de análise era composto por 99 salões de beleza, nos quais foram escolhidos três empreendimentos por meio de uma amostra não probabilística por julgamento. Em cada estabelecimento foi feito entrevistas informais, onde foi utilizado um questionário não estruturado e não disfarçado. Portanto, o objetivo desse artigo deu-se não só com a identificação de alguns aspectos negativos relacionados à categoria de empreendedores individuais do segmento de salão de beleza, como também, as vantagens que o programa oferece principalmente no que se refere à legalização da atividade, seguridade dos direitos trabalhistas e apoio técnico do SEBRAE na gestão do negócio.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Salão de beleza. Liberdade (Salvador, Bahia).

### ABSTRACT

The theme of this paper is to analyze the Individual Entrepreneur program in the reality of the business segment of hairdressers in the neighborhood of Liberty (Salvador, Bahia) in the period between the February/2010 July/2011. To develop the analysis, and statistical data produced by SEBRAE Bahia, was applied to business with the following question: What are the benefits perceived after the formalization as Individual Entrepreneur? The methodology used was a case study using a qualitative approach, using descriptive and analytical bibliography The universe was composed of 99 salons, in which three projects were chosen through a non-probabilistic sample for trial. In each establishment was made informal interviews, where a questionnaire was used unstructured and undisguised. Therefore, the aim of this article has given not only to identify some negative aspects related to the category of individual entrepreneurs, but also the benefits the program offers mainly with regard to the legalization of the activity, security and support of labor rights technical SEBRAE in business management.

**Keywords:** Entrepreneurship. Beauty salon. Liberdade (Salvador, Bahia).

---

<sup>1</sup> Artigo referente a defesa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do ano de 2011.

<sup>2</sup> Graduando em Administração de Empresas, Faculdade IBES. E-mail: edvan.luis@bol.com.br

<sup>3</sup> Graduando em Administração de Empresas, Faculdade IBES. E-mail: evermatos@globo.com

<sup>4</sup> Graduanda em Administração de Empresas, Faculdade IBES. E-mail: vanessa.costa3@gmail.com

## 6.1 INTRODUÇÃO

A importância desse artigo é analisar as vantagens do programa Empreendedor Individual na realidade dos empresários proprietários de salões de beleza no bairro da Liberdade (Bahia) no período de 01 de fevereiro de 2010 a 31 de julho de 2011 após a formalização. A problemática deste estudo teve como principal questionamento: Quais os benefícios deste programa para o empreendedor desta localidade?

O objetivo geral deste artigo é o de constatar os benefícios do programa Empreendedor Individual na realidade dos empresários atuantes no segmento de salões de beleza do bairro da Liberdade, tendo como objetivos específicos categorizar estes empreendedores individuais, bem como, identificar os pontos positivos e negativos do programa após a formalização.

Para alcançar os objetivos pretendidos, foi realizado um estudo de caso através de uma abordagem qualitativa e como o uso de pesquisa descritiva e bibliográfica. O universo de análise era composto por 99 salões de beleza, mas foram escolhidos através de amostra não probabilística por julgamento, apenas três empreendimentos. Em cada estabelecimento foram realizadas entrevistas informais com os empreendedores individuais, onde foi utilizado um questionário não estruturado e não disfarçado.

A construção do referencial teórico deu-se através de pesquisa bibliográfica, na qual se utilizou as palavras empreendedorismo (CHIAVENATO, 2005; COTRIM, 1996; DOLABELA, 1999; DÓREA, 1999; DORNELAS, 2005; HASHIMOTO, 2006) e salões de beleza, situado na Liberdade (BA) (SEBRAE BAHIA, 2011).

O artigo está dividido em introdução (tema, problema, objetivos e metodologia), desenvolvimento (itens: 2; 2.1 e 2.2) e conclusão.

## 6.2 EMPREENDEDORISMO E O SEBRAE BAHIA

Na Idade Média a palavra “empreendedor” passou a ser usada para caracterizar a pessoa que gerenciava grandes projetos de produção, não assumindo os riscos, só gerenciando os projetos; possuindo na maioria das vezes os recursos vindos através do governo do país. Afinal, no período do século XVII, o empreendedor tinha um acordo contratual com o governo para realizar serviços ou fornecer produtos. Já o século XVII foi marcado pelo início da industrialização e com isso as características do capitalista e do empreendedor foram diferenciadas (DORNELAS, 2005, p. 30).

Nos séculos XIX e XX os empreendedores foram confundidos como gerentes ou administradores, ou seja, aqueles que organizavam as empresas; pagavam os empregados; planejavam; dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas nas empresas, mas sempre a serviço do capitalista. O capitalismo é o modo de produção dominante em nossa sociedade. No capitalismo a sociedade divide-se em duas classes principais: a burguesia e o proletariado. Nas sociedades capitalistas, grande número dos trabalhadores não desfruta satisfatoriamente dos benefícios criados por seu trabalho. A maior parte da riqueza ficou concentrada nas mãos da burguesia (donos dos meios de produção particulares) ou do Estado (COTRIM, 1996, p. 60).

Portanto, o empreendedor se diferencia de quem apenas administra em muitos aspectos, pois possui atitudes e características peculiares que não devem ser atribuídas ao administrador tradicional. Mas para saber quais são estas características peculiares é preciso entender o que faz o administrador. O administrador gerencia o negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado, obtendo retornos significativos de seus investimentos (CHIAVENATO, 2005).

Sendo assim todo empreendedor deverá ser um bom administrador para obter sucesso. No entanto, nem todo bom administrador é um bom empreendedor.

O termo empreendedorismo corresponde ao envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades e a perfeita implementação destas, leva também a criação de negócios de sucesso. O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com o prazer (DOLABELA, 1999, p. 68).

O papel do empreendedor nos dias atuais não se limita a criação de negócios. Ele compreende também, a criação de um método de produção, a abertura de um novo mercado, a busca por alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais na organização (HASHIMOTO, 2006, p. 4).

O empreendedor é a aquela pessoa que inicia, e ou opera um negócio para realizar uma idéia, ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente (EMPREENDEDORISMO, 2005, p. 3).

Diante dessa base histórica e conceitos, verificou-se dia-a-dia. O índice de pessoas que apesar de não terem oportunidades de emprego, buscam alternativas para auferir recursos para

sobreviverem. Uma dessas pessoas é o autônomo, indivíduo que trabalha por conta própria para se sustentar e sustentar a própria família, e que é também um administrador.

Por trabalharem por conta própria, na maioria das vezes atuam de forma ilegal, e estão sujeitos a serem surpreendidos pela fiscalização e terem suas mercadorias apreendidas por fiscais de órgãos do governo. Isso acarreta, nestes, um sentimento de frustração, de medo, de falta de oportunidades e de insegurança.

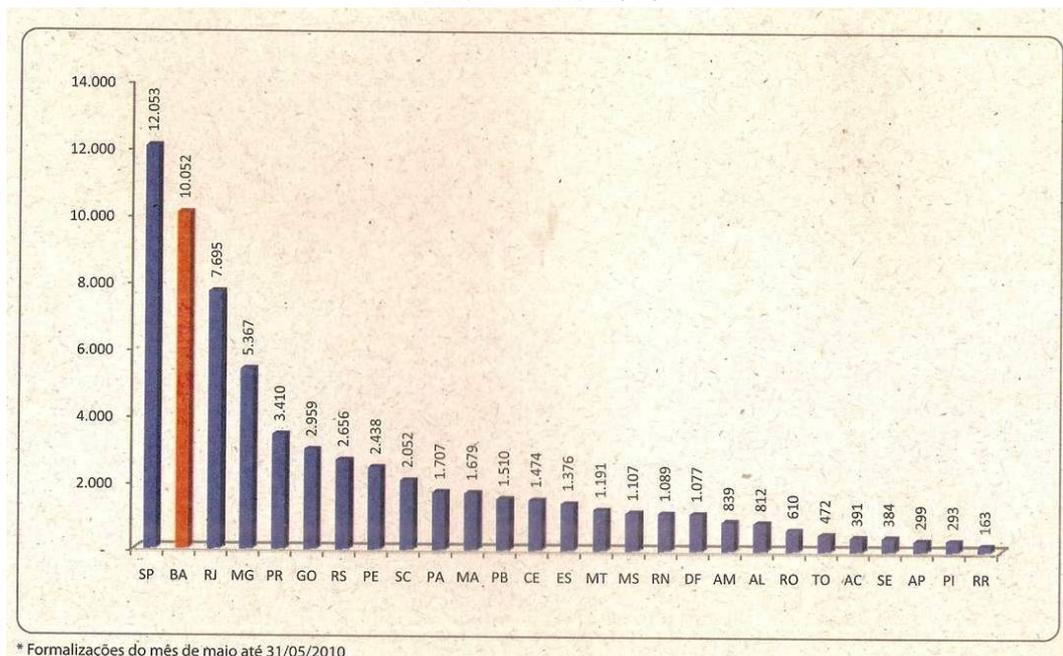
Baseada nessa realidade foi criada a Lei Complementar 128/2008 do Empreendedor Individual, cujo objetivo é formalizar as pessoas que trabalham por conta própria tornando-as microempresárias.

No Brasil já foram formalizados desde o início do programa, cerca de um milhão de empreendedores individuais. Pessoas que saíram da informalidade e hoje estão atuando com pessoas jurídicas.

A Bahia foi o Estado que obteve o 3º lugar no *ranking* nacional, onde foram formalizados 77.000 (setenta e sete mil) empreendedores individuais só no ano passado. Isso resulta em colocar o SEBRAE Bahia entre os cinco melhores do Brasil em legalizar esta categoria (CONEXÃO SEBRAE, 2001, p.7).

A Figura 1 mostra os valores absolutos das formalizações de empreendedores individuais no Brasil, por estado até maio de 2010, por Estados brasileiros.

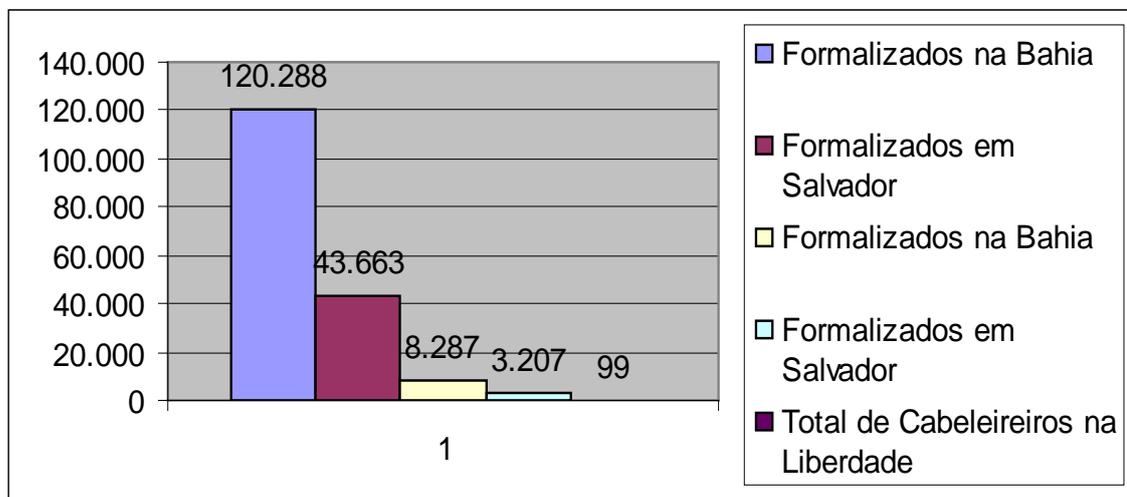
FIGURA 1 - Valores absolutos de formalizações dos Estados - Brasil - Maio-2010



Fonte: SEBRAE, 2011.

A Figura 2 mostra o total de empreendedores formalizados em toda a Bahia no período de fevereiro de 2010 até 31 de julho de 2011, que foram 120.288 (cento e vinte mil duzentos e oitenta e oito). O total de formalizados em Salvador neste mesmo período foram 43.633 (quarenta e três mil seiscentos e trinta e três). Já o total de cabeleireiros formalizados na Bahia no período de fevereiro de 2010 até 31 de julho de 2011 foram 8.287 (oito mil duzentos e oitenta e sete). O total de cabeleireiros em Salvador no período de fevereiro de 2010 até 31 de julho de 2011 foram 3.207 (três mil duzentos e sete). O total de cabeleireiros formalizados na liberdade foram 99 (noventa e nove).

Figura 2 - Empreendedores formalizados - Bahia-2011



Fonte: Relatório do Empreendedor – SEBRAE.

### 6.2.1 O Programa Empreendedor Individual e os salões de beleza do bairro da Liberdade (Bahia)

O bairro da liberdade é considerado como o bairro mais populoso da capital baiana, no qual o mesmo possui uma grande representatividade da cultura negra, levando o Ministério da Cultura, a considerar como o território nacional da cultura afro-brasileira (SALVADOR CULTURA TODO DIA, 2011).

O contexto histórico da Liberdade está ligado à independência da Bahia, pois antes de ter decretado o fim do jugo Português no Estado, esse bairro era chamado de Estrada das Boiadas, local onde se realizava o abastecimento de carne da cidade a partir do bairro do Barbalho.

Existe ainda no bairro da Liberdade um conjunto de ruas cujos nomes estão ligados à atividade do comércio e abate do gado. Nesse mesmo local, a bandeira do Brasil foi hasteada

juntamente com a da Bahia pela primeira vez, pelos alferes José Adrião, na Fortaleza do Barbalho, havendo uma saudação “com dois tiros de peca”.

Com a chegada das tropas nacionais que libertaram a Bahia do jugo Português, a Estrada das Boiadas passou a ser chamada de Estrada da Liberdade, desde o dia 2 de julho de 1823. Durante a independência da Bahia essas tropas avançaram até alcançarem o Terreiro de Jesus, portando-se diante do templo (atualmente a Catedral Basílica), se instalavam em vários pontos da cidade, onde alguns contingentes buscavam os conventos e os seminários, devido à falta de instalações militares suficientes no período (DÓREA, 199, p. 43).

Percebe-se que o bairro da Liberdade tem uma representatividade na história da Independência da Bahia, iniciando com a independência uma atitude empreendedora, o que leva o bairro a ter identidade cultural, seja em suas manifestações populares, como no seu próprio carnaval, além de ser um local rico em cultura africana (candomblé, danças, culinária e vestuários) e carnavalesca (blocos Afro *Ylê Aiê*, *Muzenza*, Vulcão da Liberdade e *Gang*, além de trios elétricos que animam a festa no período do carnaval), está servindo de ponto turístico e os proprietários de salões, estão cada vez mais antenados com a preferência dos turistas e principalmente dos seus clientes.

O bairro da Liberdade é um local étnico, com 277 mil habitantes, dos quais 80% são afro-descendentes. Sua territorialidade sagrada construiu uma identidade de resistência aos grupos dominantes e hoje fortalece essa identidade buscando redefinir posições sociais através de organizações éticas voltadas principalmente para as manifestações culturais. (CURUZU CORREDOR CULTURAL DA LIBERDADE, 2011).

Segundo dados fornecidos pelo SEBRAE Bahia, o número de salões de beleza formalizados neste bairro é de 99 (noventa e nove) empreendimentos. Esses empreendimentos possibilitam a comodidade dos moradores e a flexibilidade no pagamento após o serviço de beleza e estética, oferecendo um preço acessível para os usuários, onde os valores dos serviços de beleza variam de R\$ 15,00 á R\$ 150,00.

### **6.2.2 Aspectos do programa do empreendedor individual relatados pelos cabeleireiros do bairro da Liberdade (Salvador/Bahia)**

Com base nas entrevistas realizadas em campo, obtiveram-se as seguintes informações de três empreendedores:

A primeira entrevista foi da dona de um salão de beleza na Rua do Curuzu, ela disse que “veio se tornar empreendedora individual para poder pagar seu INSS e possuindo até

então uma cobertura previdenciária, pois a mesma se sente muito satisfeita com o programa e por isso procurou o SEBRAE para se formalizar”.

A segunda entrevista é da proprietária do salão de beleza localizado na Rua General Salvaget, bairro da Liberdade, Salvador, Bahia “Ela obteve grandes vantagens após a formalização, dentre essas vantagens, estão os descontos como pessoa jurídica nas compras de produtos de beleza, tanto nos grandes centros de beleza, quanto nas redes de supermercado”.

Além dos descontos oferecidos, a empreendedora também possui uma maquineta de cartão de crédito que possibilita a flexibilidade na forma de pagamento aos seus clientes.

As entrevistas foram finalizadas com a cabeleireira que trabalha na Rua São Cristovão, na Liberdade. A mesma disse que “se tornou empreendedora para futuramente ser proprietária de um salão de beleza. E como o programa oferece outras vantagens, ela pretende conseguir um financiamento através dos bancos públicos para então realizar um sonho de muito tempo”.

Embora o programa proporcione aos trabalhadores muitas vantagens, foram percebidos alguns aspectos negativos relacionados à categoria de empreendedores individuais.

O Quadro 1 mostra que apesar de terem formalizado suas atividades, alguns empreendedores estão sujeitos a serem restritos de receberem alguns desses benefícios, como por exemplo, a aquisição de recursos financeiros através de empréstimos e financiamentos, que não foram possíveis por conta dos nomes desses estarem inclusos no Serviço de Proteção ao Crédito SPC/SERASA. Desse modo, os mesmos não podem adquirir recursos para investir na melhoria de seus negócios. Outra situação faz referência ao valor máximo de capital que os bancos públicos liberam para essa categoria que atendem a todos os requisitos, entre R\$ 1.000,00 (um mil reais) e R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais). Muitas vezes os empresários precisam de valores maiores de capital para investimento, compra de produtos e equipamentos.

Quadro - Quadro de vantagens e desvantagens do programa do Empreendedor Individual  
(continua)

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Através do CNPJ, o empreendedor estará com constituição jurídica, exercendo papel de empresa devidamente formalizado.	Perda de Auxílio doença e aposentadoria por invalidez
Emissão de Nota Fiscal	Perda da Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS
Contratação de até um funcionário	Perda do Seguro Desemprego
Cobertura previdenciária	Restrição a limites de funcionários

Quadro - Quadro de vantagens e desvantagens do programa do Empreendedor Individual  
(conclusão)

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Descontos como pessoa jurídica	Perda do fundo de pescadores.
Alvará provisório de Funcionamento	Valores baixos de linhas de créditos.
Linhas de Crédito	Perda da Bolsa Família, pois é um benefício governamental para famílias de baixa renda.
Maquineta de Cartão de Crédito	
Colocação de nome fantasia, caso o empreendedor queira registrar para colocar um letreiro no seu estabelecimento ou ter sua própria marca; mas vale lembrar que este item é facultativo.	
Vender e prestar serviço para o governo. Para o empreendedor servir a esta categoria, ele precisa está formalizado, pois ambas devem prestar conta a União. O Empreendedor Individual também poderá servir as três esferas do governo, mas terá que seguir alguns critérios que os editais e licitações exigem.	

Fonte: Elaboração própria, 2011.

Embora haja aspectos negativos, a grande maioria dos empreendedores está satisfeita. Aprovaram da iniciativa do SEBRAE e do Governo. Hoje além de estarem com seus empreendimentos legalizados, usufruem de benefícios que antes não eram possíveis de acontecer, como por exemplo, comprar diretamente de fornecedores com preços diferenciados, proporcionando a possibilidade de comercialização desses produtos a preços mais baixos, aumentado a atratividade, bem como maior fluxo de clientes e o acesso antes impossível de ser permitido, a maquinetas de cartão de crédito, que além de potencializar as vendas, proporcionou para os empresários maior visibilidade e segurança.

A Figura 3 mostra os locais com a maior concentração de salões de beleza no Bairro da liberdade.

Figura 3 - Bairro da Liberdade (Salvador, Bahia) – Locais com maior concentração de salões de beleza



Conforme a legenda (Figura 3) pode-se dizer que as ruas em que há maior ocorrência de salões de beleza são: Rua da Alegria, Rua Três de Maio, Rua São Cristovão, Rua São Lourenço, Rua Belo Oriente, Rua Professor Walson Lopes, Rua do Curuzu e Estrada da Liberdade. A quantidade de salões em cada uma dessas ruas está representada na legenda acima por meio de número entre parênteses. Nesse sentido, essas são as principais ruas do bairro, pois possuem grande fluxo de pessoas transitando (principalmente na Estrada da Liberdade); constituem área comercial (oferecendo produtos e serviços especializados para o

bairro); e é local de fluxo do transporte coletivo. Estas oito ruas, além de uma grande variedade de salões de beleza, dispõem ainda de bancos, casas lotéricas, comércio varejista, postos de saúde, delegacia, shoppings, centros comunitários e praças públicas.

### 6.3 CONCLUSÃO

Embora o programa proporcione aos trabalhadores muitas vantagens e benefícios, foram percebidos alguns aspectos negativos relacionados à categoria de empreendedores individuais. Isso porque alguns empresários que, apesar de terem formalizado suas atividades, foram restritos de receberem alguns desses benefícios, como por exemplo: aquisição de recursos financeiros através de empréstimos e financiamentos, que não foram possíveis por conta dos nomes desses empresários estarem inclusos no Serviço de Proteção ao Crédito SPC/SERASA. Desse modo, esses empresários não puderam alocar recursos para investir na melhoria de seus negócios. Outra situação faz referência ao valor máximo de capital que os bancos públicos liberam para os empresários que atendem a todos os requisitos, entre R\$ 1.000,00 (um mil reais) e R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais). Apesar de pertencerem à categoria de empreendedores individuais, muitas vezes os empresários precisam de valores maiores de capital para investimento, compra de produtos e equipamentos.

No entanto, mesmo com a verificação desses aspectos negativos relacionados acima, a grande maioria dos empreendedores está satisfeita. Gostaram da iniciativa do SEBRAE e do Governo Federal e hoje além de estarem com seus empreendimentos legalizados, usufruem de benefícios que antes não eram possíveis de acontecerem, como por exemplo, comprar diretamente de fornecedores com preços diferenciados, proporcionando a possibilidade de comercialização desses produtos a preços mais baixos, aumentando a atratividade, bem como maior fluxo de clientes, e, o acesso antes impossível de ser permitido, a maquinetas de cartões de crédito, que além de potencializar as vendas, proporcionou para os empresários maior visibilidade e segurança.

### REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei Complementar nº 128, 19 dez. 2008. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 22 dez. 2008. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/index.jsp#>>. Acesso em: 20 maio 2011.

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

COTRIM, Gilberto. **História e Reflexão**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

CURUZU CORREDOR CULTURAL. Disponível em:  
<<http://www.editoraexlibris.com.br/ProjetoCURUZU.ppt--1>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DÓREA, Luiz Eduardo. **Os Nomes das Ruas Contam Histórias**. Câmara Municipal de Salvador, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GOOGLE Maps. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/>>. Acesso em: 16 maio 2011.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTAL DO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL. Disponível em:  
<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/modulos/entenda/legislacao.php>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

SALVADOR CULTURA TODO DIA. Disponível em:  
<[www.culturatododia.salvador.ba.gov.br/index3.php](http://www.culturatododia.salvador.ba.gov.br/index3.php)>. Acesso em: 09 set. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENASEMPRESAS - SEBRAE. **Revista Conexão Bahia**, Jan./Fev. 2011, n. 189, 22 p.

\_\_\_\_\_. **2º Relatório de Formalização do Empreendedor Individual no Brasil e na Bahia**, 2011.

## 7 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO<sup>1</sup>

Cláudio dos Santos Bispo  
Diego de Jesus Souza  
Felipe Pascoal de Araújo  
Nayara Holanda Cardoso  
Paula Sousa da Silva  
Valmir Rosa dos Santos Junior<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo informativo apresenta o empreendedorismo como a criação de algo novo a partir da identificação de uma oportunidade, a dedicação, a persistência e a ousadia aparecem como atitudes imprescindíveis neste processo para se alcançar os objetivos pretendidos. É apresentado o conceito de empreendedorismo, bem como feita uma análise do perfil do empreendedor e suas principais características, além de seus pensamentos inovadores. Busca-se expor de forma clara e objetiva a forma como se deu o desenvolvimento da atividade empreendedora ao redor do mundo, e especificamente como se difundiu pelo Brasil, suscitando pontos importantes do pensamento empreendedor e sua relação com a evolução econômica mundial. Demonstra os caminhos a serem seguidos para a concepção de um empreendimento, e destaca a importância de um detalhado planejamento para a sustentação e rentabilidade deste negócio no mercado. Visa definir parâmetros, conceituar, diferenciar e enaltecer a importância da visão de inovação para a existência do empreendedor, somado aos riscos atrelados à não observação destes conceitos. Firmando-se no pensamento de autores como Peter Drucker e Idalberto Chiavenato, que defendem o empreendedorismo como atividade de enorme importância nas economias locais e mundiais.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação. Mercado. Riscos. Desenvolvimento.

### ABSTRACT

This informative article presents entrepreneurship as the creation of something new from the identification of an opportunity, dedication, persistence and daring attitudes appear as essential in this process to achieve the desired goals. It presented the concept of entrepreneurship as well as an analysis of the profile of the entrepreneur and their main characteristics, besides their innovative thoughts. We seek to expose in a clear and objective way contributed to the development of entrepreneurial activity around the world, and specifically as it spread through Brazil, raising important points of entrepreneurial thinking and its relationship to global economic developments. Demonstrates the paths to be followed for the design of an enterprise, and highlights the importance of a detailed plan for sustaining and profitable business in this market. Visa set parameters, conceptualize, differentiate and enhance the importance of the vision of innovation for the existence of the entrepreneur, added to the risks related to failure to observe these concepts. Signing up at the thought of authors such as Peter Drucker and Idalberto Chiavenato, advocating entrepreneurship as an activity of enormous importance in local and global economies.

**Keywords:** Entrepreneurship. Innovation. Market. Risks. Development

---

<sup>1</sup> Artigo resultado de Atividade Programada Supervisionada Lab ADM do 2º/3º semestre noturno do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

<sup>2</sup> Alunos do 2º/3º sem. Noturno do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

## 7.1 INTRODUÇÃO

Atualmente para se destacar no mercado cada vez mais competitivo, é necessário apresentar o perfil de empreendedor que apresente um diferencial que promova a mudança e o desenvolvimento econômico. Esse novo profissional deve ter a capacidade de inovar continuamente, trazendo ideias, que revolucionem a maneira de administrar as decisões que, trarão o sucesso para a organização.

O empreendedorismo é considerado hoje um fenômeno global, dada a sua força e crescimento, nas relações internacionais e formação profissional. O Brasil é citado como um dos países mais criativos do mundo e onde mais se desenvolvem empreendedores.

Este artigo faz uma análise sobre o surgimento e os diversos aspectos históricos relacionados à atividade empreendedora, desde a idade média, quando o empreendedorismo poderia ser resumido basicamente à prestação de serviços ao governo, seguindo para uma industrialização no século XVIII que criou a necessidade de uma mudança no perfil da atividade empreendedora, passando a seguir pelas mudanças na definição de empreendedor e empreendedorismo, além de questões envolvidas à necessidade que estes empreendedores tinham de receber investimentos para realizarem seus projetos e a consequente divisão de conceitos de empreendedor e investidor de capital.

Segue apresentando mudanças de cenário e conceitos que ocorreram nos séculos XIX e XX, desenvolvendo então, uma perspectiva economicista do espírito empreendedor, associando-o ao desejo de obtenção de lucro pessoal, ao operar um empreendimento e assumir os riscos e prejuízos, com a intenção final de obter o lucro gerado pelo negócio.

Com o passar do tempo, surge a necessidade de adequar antigos processos, e criar novos, para atender uma nova estrutura econômica e de mercado, para o empreendedor isso é apresentado como uma urgência em se adaptar constantemente às novas exigências dos consumidores e da economia, desta forma o conceito de empreendedorismo passa a ser subsidiado ao ato de inovar. Para tanto, este artigo conceitua a inovação não como uma simples parte da atividade empreendedora, mas como sendo a ferramenta fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo. Diferencia inovação de simples inventos, demonstrando as etapas e critérios para inovar, buscando atender aos anseios do mercado e gerar renda ao empreendimento para que este possa se manter e se suprir.

A ideia de inovação é concebida como uma criação ou renovação de algo já existente, partindo de estudos, observações e persistência, na busca de soluções, que sejam práticas e simples, ao passo que possam ser facilmente entendidas e aceitas pelos consumidores.

Também demonstra que o empreendedorismo não é uma exclusividade de pequenos investidores dispostos a abrir um negócio, mas que grandes empresas podem ser consideradas empreendedoras desde que apresentem inovações, no chamado ‘empreendedorismo corporativo’.

Apresenta uma iniciação à Gestão da Inovação, como uma prática fundamental para o alcance, manutenção e frequência nos processos inovadores dentro do empreendimento, de forma a esclarecer pontos indispensáveis ao empreendedor, seja ele individual, familiar, ou mesmo uma grande empresa.

Define graus, tipos e níveis de novidade e mudança, proporcionados pelo estudo e prática da Gestão da Inovação, no mercado e na história. Seguindo estes conceitos, apresenta a trajetória e desenvolvimento da atividade empreendedora no Brasil, dando ênfase à importância de instituições como o SEBRAE ao longo deste processo.

Cita a abertura político-econômica do início dos anos 90, como um dos fatores de grande relevância no surgimento das pequenas empresas no Brasil, e os problemas de falta de conhecimento técnico e suporte que dificultavam o crescimento da atividade empreendedora nessa época. Segue com o surgimento de instituições e programas especializados em apoiar e orientar estes empreendedores em todo o processo de concepção, gerenciamento e manutenção destes negócios, e como todos estes fatos agregados tornaram o Brasil um ambiente de grande desenvolvimento do empreendedorismo e das pequenas empresas.

Engloba também a necessidade de um planejamento estratégico que alcance todos os níveis do empreendimento, demonstrando a utilidade e necessidade de um plano de negócios na vida empresarial. Finaliza apresentando dois exemplos de empreendedores que seguiram estes princípios e transformaram ideias em pequenas empresas, que cresceram se tornaram grandes, não só em tamanho, mas em importância para o mercado e inspiração para todos os empreendedores e sonhadores.

Tudo embasado em estudos realizados por renomados profissionais que participaram de todos os processos citados acima, como por exemplo, Chiavenato (2007), Drucker (1987) e Dornelas (2005), que são considerados grandes mestres da administração moderna, sendo profundos conhecedores de vasta gama de assuntos relacionados.

### 7.1.1 Conceito de Empreendedorismo

“A palavra empreendedor origina-se da palavra *entrepreneur* que é francesa, literalmente traduzida, significa Aquele que está entre ou intermediário.” (HISRICH, 1986, p. 96).

A definição de empreendedor evoluiu com o passar do tempo, devido às mudanças ocorridas na área econômica mundial tornando-se mais complexa. Desde seu início na idade média, o indivíduo que participava ou administrava grandes projetos de produção era chamado de empreendedor, porém esta pessoa utilizava os recursos fornecidos geralmente pelo governo do país. O empreendedor da idade média era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais. No século XVII agrega-se mais uma característica ao empreendedor, o do risco. Neste período o empreendedor era a pessoa que assumia um contrato com o governo, para fornecimento de um produto ou serviço. Como o valor do contrato é fixo quaisquer resultados, seja ele lucro ou até mesmo prejuízo, eram do empreendedor.

O escritor Richard Cantillan no ano de 1700, através do fracasso de um empreendedor francês chamado *Joh'n Law*, que ao fundar uma empresa comercial – a *Mississippi Company*, *Law* tentou aumentar o valor das ações da empresa para mais que o seu patrimônio. Percebendo essa falha Cantillan desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor. Ele entendeu que o empreendedor era alguém que corria riscos, pois, “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam em riscos”. (BURR; IRWIN, 1985, p. 16-23.).

No século XVIII, veio a diferenciação entre o investidor de capital e o empreendedor. Uma das causas dessa evolução foi a industrialização, onde muitas coisas estavam sendo inventadas, como por exemplo, Eli Whitney com a invenção do descaroçador de algodão e Thomas Edison com a eletricidade. Os dois empreenderam com seus estudos, porém para colocar em prática, necessitavam de capital, o capital era financiado pelos investidores.

Portanto empreendedor era a pessoa que precisava de capital e o fornecedor do capital eram os investidores de risco. Um investidor de risco é um administrador, profissional do dinheiro que faz investimentos de riscos com o objetivo de obter altas taxas de retorno sobre o investimento.

No final do século XIX e no início do século XX, a definição do empreendedor passou a ser vista por perspectiva econômica. Dito deste modo prevê, o empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelo serviço de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita contribuindo com sua própria

iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de prejuízo e de lucro em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. O resíduo líquido das receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor (ELY; RESS, 1937, p. 488).

Ainda não tem-se um conceito exclusivo para o empreendedorismo, nesta época não houve a distinção entre gerentes e empreendedores.

Em meados do século XX, associam o empreendedor como inovador.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (SCHUMPETER, 1952, p.72.).

Nesse período também que o conceito de inovação é integrado à característica do empreendedor. De fato a inovação, o ato de lançar algo novo é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Exige que o indivíduo tenha uma visão holística do ambiente em geral para que possa desenvolver um novo produto, um novo serviço ou até mesmo um método para modificar uma nova estrutura organizacional.

Na atualidade o conceito se transformou basicamente nos conceitos elaborados pelos autores Albert Shapero, Karl Vesper e Robert C. Ronstadt.

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) Tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou o fracasso (SHAPERO, 1975, p. 187.).

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar a autoridade dos outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontrar melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir. (VESPER, 1975, p. 2).

O empreendedorismo é o processo dinâmico e criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço pode não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários (RONSTADT, 1984, p. 28).

### 7.1.2 O empreendedorismo no Brasil

O surgimento dos primeiros empreendedores no Brasil; foi devido a uma abertura maior da economia na década de 90. Porém esses novos empreendedores não detinham de conhecimentos suficientes para administrar seus negócios. Foi a partir desse surgimento do pequeno empreendedor que o SEBRAE começou a dar um suporte técnico para esses novos empreendimentos.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2005, p. 26).

Além do SEBRAE, também existem outros programas que auxiliam o empreendedor. Tais como Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviço) que foi criado para apoiar as empresas de informática que exportavam software. E também foi através desse programa que o plano de negócios (*business plan*) começou a se popularizar no Brasil. Tem-se também o programa Brasil empreendedor, do governo federal, que visa a melhor capacitação do profissional empreendedor.

Segundo o estudo do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) que é uma pesquisa que mede a evolução do empreendedorismo no Brasil em relação a outros países. Existem dois tipos de empreendedorismo no Brasil. A primeira seria:

O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas (DORNELAS, 2005, p. 28).

E a segunda definição seria: “O empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho” (DORNELAS, 2005, p. 28).

Atualmente o Brasil é um grande celeiro de novos e jovens empreendedores, principalmente no que diz respeito a novas tecnologias.

### 7.1.3 Características do empreendedor

Existe a concepção do empreendedor nato, aquele que nasce com as características necessárias para empreender com sucesso. No entanto, como se trata de um ser social, influenciado pelo meio que em que vive, a formação empreendedora pode acontecer por influência familiar, estudo, formação e prática.

Segundo Chiavenato (2007), na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado.

Para que um profissional empreendedor venha ser bem sucedido em seu próprio negócio, o empreendedor tem o desafio de iniciar com um pequeno capital, em um momento do mercado em que mudanças são uma constante, já que vivemos em um mundo globalizado onde a tecnologia e a informação exercem grande peso para o mercado.

E ainda segundo Chiavenato (2007) para ser bem sucedido o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio, para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

Para Chiavenato (2007), existem três características básicas para um empreendedor. São elas: 1) Necessidade de realização: Uma necessidade pessoal, o que o diferencia dos outros. 2) Disposição para assumir riscos: Riscos financeiros e de demais ordens assumidos ao iniciar o próprio negócio. 3) Autoconfiança: Segurança ao sentir que pode enfrentar os desafios e problemas.

Portanto o empreendedor que deseja alcançar sucesso nos negócios necessita de características tais como: coragem e paixão para desbravar o novo, e equilíbrio, racionalidade e facilidade em lidar com as mais variadas situações, já dentro do empreendimento.

## 7.2 PLANO DE NEGÓCIO

Segundo Chiavenato (2007), plano de negócios (*Business Plan*), também chamado “plano empresarial”, é uma descrição detalhada de todos os aspectos de um novo empreendimento, e projeta aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios.

Segundo Dornelas (2005) o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor.

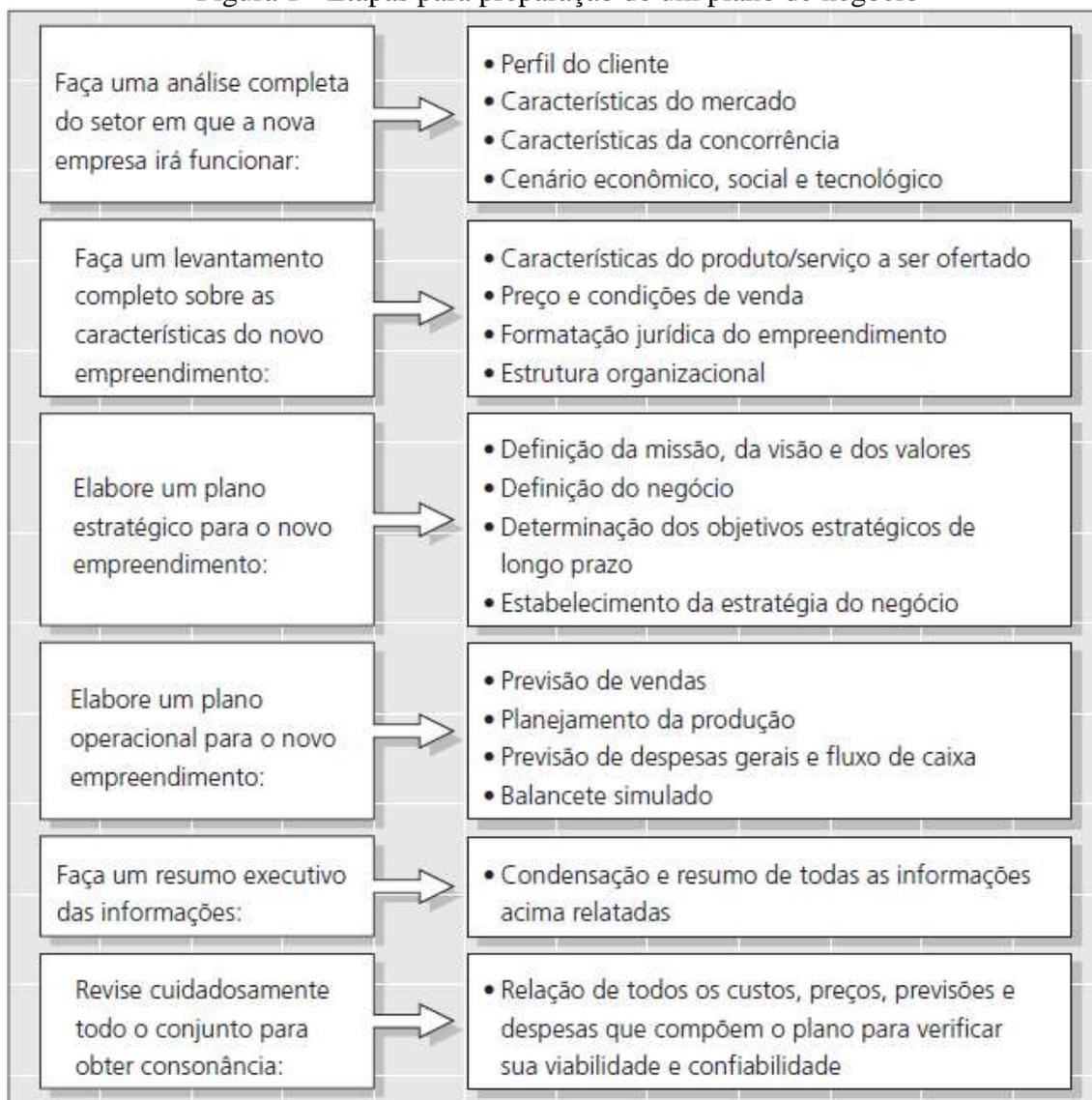
Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal função de um plano de negócios é a de promover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up* (DORNELAS, 2005, p. 93).

O plano de negócio movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto - sejam externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. (CHIAVENATO, 2007).

A elaboração do plano de negócio é também uma ótima oportunidade para examinar a quão está a motivação, o conhecimento e o empenho dos sócios, pois a princípio, cada um deles deve ser responsável por uma parte da elaboração no que diz respeito a sua área de desempenho e as atividades pelo qual são responsáveis, depois disso é só ver o desempenho de cada um e colher os resultados pois o mais importante é descobrir as falhas e os erros durante a elaboração do plano e não durante a implementação da empresa evitando assim um gasto desnecessário. Preparar um plano de negócio não é nada fácil, pois será necessário a vivência em certos momentos com o fracasso, mesmo que anteriormente a ideia era ótima e hoje seja inviável.

Os objetivos do plano de negócio devem ser definidos com clareza para que não sejam confundidos com metas, ou seja, o plano serve para propor o ordenamento das ideias e a apreciação da potencialidade e da disponibilidade do empreendimento que é o plano de negócio operacional, ou se servirá para conseguir recursos financeiros que pode ser chamado de plano de negócio para obtenção de recursos. Na verdade ele é um só, o que muda apenas é o enfoque que se dará a ele.

Figura 1 - Etapas para preparação de um plano de negócio



Adaptado de: Chiavenato, 2007, p.134.

### 7.3 INOVAÇÃO

Não seria possível falar de empreendedorismo, sem citar a inovação, pois esta é peça chave para o nascimento e manutenção de um empreendimento “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedor” (DRUCKER, 1987, p. 39).

A palavra inovação, deriva dos termos latinos *in* e *novare* e significa fazer algo novo ou renovar.

Segundo Drucker inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. “[...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação...” (DRUCKER, 1987, p. 40).

A compra a prestação foi uma inovação que exigiu apenas uma ideia e revolucionou o mercado mundial, portanto, “a inovação não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma coisa” (DRUCKER, 1987 p. 41).

Outro fator fundamental é a busca incessante pela inovação, pois as ideias raramente surgirão ao acaso. Drucker (1987) ainda afirma que a eficácia da inovação está ligada à sua simplicidade e concentração caso contrário poderia ser confusa ou simplesmente não funcionar, o que a tornaria inútil.

“A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social” (DRUCKER, 1987, p. 45).

Ainda se tratando de inovação sistemática, Drucker (1987) afirma que se baseiam em sete fontes, divididas em dois grupos que permitem ao empreendedor alcançar a oportunidade inovadora, o primeiro grupo, a saber, refere-se a setores internos da instituição: o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade de processo, mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado.

E outro grupo de três fontes que consiste em mudanças fora da empresa: mudanças demográficas; mudanças de disposição, percepção e significado; conhecimento novo, podendo este ser científico ou não científico.

Estas sete fontes necessitam ser igualmente consideradas e analisadas em separado, pois tem igual importância no processo inovador que pode surgir tanto a partir de fatores internos quanto externos à organização.

Empreender e inovar envolve lidar com todos os riscos sobre a ideia, para tanto, inovação se baseia na capacidade que a invenção tenha de gerar receita, Drucker (1987), ressalta que “ideias brilhantes” não representam inovação em sua grande maioria, pois na maior parte das vezes a receita não ultrapassa os custos de criação ou implantação do referido “invento”.

Todos os riscos devem ser considerados e as sete fontes anteriormente citadas precisam de constante avaliação, pois o conhecimento cria o ambiente ideal para o surgimento da inovação, em contrapartida, as “ideias brilhantes” tendem a fracassar, portanto não são recomendáveis “O empreendedor faria bem, portanto, em renunciar a inovações baseadas em ideias brilhantes, por mais atraentes que sejam os casos de sucesso” (DRUCKER, 1987, p. 183).

Entende-se que uma pequena empresa não pode ser considerada atividade empreendedora, a menos que haja algum tipo de inovação: “[...] empreendedorismo não trata

apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio” (CHIAVENATO, 2007, p. 261).

Ainda seguindo este raciocínio, percebe-se que o empreendedorismo se dá em função da inovação, não o contrário como se costuma pensar, considerando que grandes empresas passam a ser empreendedoras quando inovam, e a este processo dá-se o nome de ‘empreendedorismo corporativo’.

Empreendedorismo Corporativo é um processo em que um indivíduo ou grupo de uma organização existente cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação. Outra perspectiva importante é que o empreendedorismo corporativo é a soma dos esforços de inovação, renovação e empreendimento de uma firma. (IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 262 apud CHIAVENATO, 2007).

### 7.3.1 Gestão da inovação

Gestão da inovação é a busca pela compreensão dos fatores que podem determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento, dentre eles quatro temas centrais, segundo Bessant e Tidd (2009):

- compreender o que se tenta gerenciar.
- compreender o como.
- compreender o quê, o porquê e o quando da atividade de inovação.
- compreender que isso é um alvo móvel.

Portanto gerenciar a inovação é basear-se em mais que uma boa ideia, é preciso calcular estrategicamente e aprender com o processo.

Bessant e Tidd (2009) afirmam que a inovação assume muitas formas diferentes, mas pode ser resumida em quatro diferentes tipos, a saber:

- Inovação de produtos
- Inovação de processos
- Inovação de posição
- Inovação de paradigma

É importante salientar que muitas vezes pode haver dificuldade em diferenciar esses tipos de inovação, pelo fato de poderem ser parecidas em alguns casos e se aplicarem a mais de um tipo ao mesmo tempo. “Às vezes, a linha divisória entre os tipos de inovação é bastante imprecisa – uma nova balsa a motor, por exemplo, é tanto uma inovação de produto quanto de processo” (BESSANT; TIDD, 2009. p. 30).

Outro fator relevante para o conhecimento da inovação é o grau de novidade que a mesma apresenta, a partir daí Bessant & Tidd (2009) argumentam sobre a diferença entre inovação incremental e inovação radical, pois há uma enorme diferença entre adicionar melhorias e modificações em algo já existente, e criar um conceito (de produto ou serviço) totalmente novo. E tais mudanças podem não tão somente revolucionar o mercado como a forma que esta inovação influencia o mundo, como por exemplo, a energia a vapor durante a Revolução Industrial, e a forma que os mesmos são vistos/produzidos. “[...] Há um grau específico de inovação em cada um desses níveis – mas as mudanças em sistemas de níveis mais altos, normalmente, têm implicações para os mais baixos” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 31).

#### 7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como finalidade demonstrar e analisar a história da atividade empreendedora no mundo, dando ênfase ao surgimento do empreendedorismo no Brasil, os fatores incentivadores e os entraves encontrados ao decidir pôr tais ideias em prática. Ao mesmo tempo, buscou definir, conceituar e diferenciar o empreendedorismo ao longo do tempo, desde o seu surgimento na idade média, até tempos atuais, onde é praticado tanto por pessoas que tem boas ideias e visão empreendedora, e resolvem se arriscar no mundo empresarial, a grandes empresas que se tornam grandes empreendedoras por possuir a busca pela inovação como um dos combustíveis para sua existência.

Deparou-se com a necessidade de uma observação atenta por parte dos empreendedores, com o que é inovação, quais são os tipos, e como alcança-los através da prática da gestão da inovação, que demonstrou ser uma forma de organização, gerenciamento e filtragem de ideias e conceitos que pode diferenciar uma grande inovação de um invento fracassado.

Concluiu-se então que o empreendedorismo evoluiu de acordo com as necessidades econômicas de cada época em que coexistiu, e teve sempre por finalidade o suprimento de carências do mercado, tanto na prestação de serviços quanto na concepção de novas ideias e produtos, criando assim uma associação com a definição que atualmente norteia, diferencia e destaca o empreendedorismo, a busca constante pela inovação, o que torna cada empreendedor uma espécie de revolucionário em algum nível da sua sociedade ou mesmo da economia mundial contemporânea ou atemporal.

Ao tratar do empreendedorismo no Brasil, foi verificada uma necessidade de haver suporte técnico, e eventualmente suporte financeiro aos pequenos empreendedores, para que

os mesmos possam além de por em prática suas criações, consigam entender todos os processos legais e administrativos, além de atentarem à importância de se fazer planejamentos em todos os níveis do negócio a médio e longo prazo, evitando assim a morte pré-matura de empreendimentos que surgiram embebidos em potencial, no tocante a boas ideias.

Ficou claro, portanto, que o empreendedorismo esteve sempre associado ao risco que o empreendedor assume cada vez que decide criar algo ou prestar algum serviço a um cliente, desta forma o empreendedorismo pode ser visto como a doação do indivíduo e seus recursos - podendo estes recursos pertencerem a outrem - a um empreendimento idealizado por ele, que pode ou não ser bem aceito pelos consumidores.

Ao decorrer da pesquisa perceberam-se alguns casos que comprovam a visão dos autores que embasaram a realização desta pesquisa, assim, decidiu-se por apresentar alguns exemplos de empresas que estão diretamente ligadas à teoria dos estudos supracitados, e correspondem a empreendimentos atuais e dentro da realidade do empreendedor brasileiro.

No primeiro exemplo, observou-se a busca pela satisfação plena dos clientes, ao explorar um mercado que possuía grande demanda e praticamente nenhuma oferta, prezando pelo contato direto com o seu mercado consumidor, o que possibilitou estar constantemente em evolução inovadora, fator que parece ter determinado o rápido crescimento e o sucesso do empreendimento, que mesmo com sua rápida expansão dedicou-se a manter o mesmo nível e qualidade dos seus produtos, sem abrir mão da inovação.

No segundo exemplo fica claro o que foi exposto no pensamento de Drucker sobre a simplicidade da inovação, pois apresenta um empreendimento que surgiu da simples vontade de criar algo a partir das sobras de madeira que possuíam, e isso com o devido empenho tornou essa simples ideia em uma empresa de sucesso, que mesmo com o crescimento procurou manter os mesmos ideais que possuíam durante a concepção.

Portanto, há uma visível relação entre a boa ideia e a boa vontade, juntamente com o apoio oferecido por instituições especializadas, que tornam o empreendedorismo uma atividade praticável e recomendável, desde que observadas as recomendações propostas por especialistas na criação e gestão desses novos negócios que surgem a partir de grandes ideias e muita dedicação.

Assim, aos já empreendedores e aos que desejam empreender, há um ambiente propício a essa prática na atualidade, porém devem ser considerados todos os fatores anteriormente descritos, para garantir que o sucesso seja alcançado e constantemente reafirmado, mesmo num ambiente onde a velocidade das mudanças define os rumos da

economia e do mercado, influenciando diretamente no comportamento do consumidor, obrigando o empreendedor a ser ousado e altamente adaptativo.

## REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.

BURR, Ridge JL; IRWIN, Richard D. **New Business Ventures and the Entrepreneurship**. 1985, p. 16-23.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. S/L: Pioneira, 1987.

ELY, Richards T.; RESS, Ralf H. **Outline of economics**. 6. ed. 1937, p. 488.

HSRICH, Robert. D. et al. **Entrepreneurship**. S/L: 1986, p. 96.

RONSTADT, Robert C. **Entrepreneurship**. S/L: 1984, p. 28.

SCHUMPETER, Joseph. **Can capitalism survive?**, S/L: 1952, p. 72.

SHAPERO, Albert. **Entrepreneurship and economic development**. S/L: 1975, p. 187.

VESPER, Karl. **New venture strategies**. 1975, p. 2.

## 8 PROJETO DE SERVIÇO DA EXPORTAÇÃO DE CELULOSE NA INTERNACIONAL SERVIÇOS MARÍTIMOS (INTERSSA) (SALVADOR-BA 2012)<sup>1</sup>

Adriana Santos de Souza<sup>2</sup>

Edcarla dos Santos Assunção<sup>3</sup>

Lindinalva Aragão Mendes<sup>4</sup>

Priscila Oliveira Pinheiro da Silva<sup>5</sup>

Rozilene da Silva Pinto<sup>6</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como tema o projeto de exportação da celulose da Internacional Serviços Marítimos (INTERSSA) a partir do Pré *Stacking*. E como este projeto de serviços vem beneficiando a realização das atividades portuárias na mesma no porto de Salvador (BA)? Por meio das informações obtidas foram observados problemas relacionados à estrutura do porto de Salvador e como isso reflete no resultado eficiente do projeto. Tendo como objetivo descrever, a importância do projeto para a organização e como o mesmo funciona, envolvendo atividades portuárias da empresa INTERSSA que exporta celulose. Metodologicamente utilizou um estudo de caso baseado em entrevista exploratória, para entender como funciona o projeto de exportação da celulose, pela pesquisa bibliográfica buscou os conceitos na área da gestão de projetos do produto e serviço mostrando a importância da utilização do projeto para a organização. Esta empresa necessita realizar diversos projetos de forma customizada para cada tipo de cliente, com o objetivo de contemplar tempo, custo, qualidade e cliente, utilizando sempre Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou novas tecnologias para tornar-se competitiva.

**Palavras-chave:** Projeto de Serviço. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Tecnologia e Salvador-BA.

### ABSTRACT

This article focuses on the design of export pulp of the International Maritime Services (INTERSSA) from Pre Stacking. And as this project comes to services benefiting the performance of activities in the same port in the port of Savior (BA)? Through the information obtained was observed problems related to the structure of the port of Salvador and how it reflects the efficient outcome of the project. Aiming to describe the importance of the project to the organization and how it works, involving port activities INTERSSA company exporting cellulose. Methodologically used a case study based on exploratory interview, to understand how the project export of pulp literature sought by the concepts in the area of ,project management product and service showing the importance of using the project to the organization. This company needs to realize several projects in a customized manner for each type of customer, in order to include time, cost and quality, always using Research and Development (R & D) or new technologies to become competitive.

**Keywords:** Service Project, Research and Development (R&D), Technology and Savior-BA.

---

<sup>1</sup> Artigo resultado da Atividade Programada Supervisionada Lab ADM do 5º/6º semestre noturno do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

<sup>2</sup> Bacharelado em Administração, Instituto Baiano de Ensino Superior- IBES. E-mail:drika-stos@hotmail.com

<sup>3</sup> Bacharelado em Administração, Instituto Baiano de Ensino Superior- IBES. E-mail:edcarla\_dica@hotmail.com

<sup>4</sup> Bacharelado em Administração, Instituto Baiano de Ensino Superior- IBES. E-mail:lindi\_aragao@hotmail.com

<sup>5</sup> Bacharelado em Administração, Instituto Baiano de Ensino Superior- IBES. E-mail:ppsila@hotmail.com

<sup>6</sup> Bacharelado em Administração, Instituto Baiano de Ensino Superior- IBES .E-mail:rosy\_sp\_star@hotmail.com

## 8.1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema o projeto de exportação da celulose da Internacional Serviços Marítimos (INTERSSA) a partir do Pré *Stacking*. A pergunta feita para a elaboração deste foi: como este projeto de serviços vem beneficiando a realização das atividades portuárias na mesma no porto de Salvador (BA)?. Tendo como objetivo geral investigar na área de gestão da produção, os projetos de produtos e serviços mostrando a sua importância para a organização, como objetivos específicos analisar o projeto de exportação da celulose na empresa INTERSSA e como este projeto está estruturado, junto ao porto de Salvador (BA).

A empresa estudada trabalha com os projetos Pré-*Stacking* e Plano de carga, sendo este último analisado de forma mais detalhada. A INTERSSA está situada dentro do porto de Salvador que, a mais de 15 anos e trabalha com o embarque de celulose para o exterior, buscando sua permanência nesse seguimento com base nos critérios de sucesso: tempo, custo, qualidade e cliente.

Metodologicamente norteou-se pela pesquisa bibliográfica os conceitos e importância de projetos de produtos e serviços, e através do estudo de caso por meio de uma entrevista exploratória, para entender como funciona o projeto de exportação da celulose. Teve o uso da pesquisa exploratória e bibliográfica.

O artigo foi dividido em duas etapas. Na primeira os principais referenciais teóricos foram: Chiavenato (2005), Corrêa (2005), Martins, Lougeni (2006), Slack (2006), Viana (2005), conceituado sobre projetos; e Campos, Diserio, Maia (2000) relatam a importância da tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A segunda corresponde a análise do estudo de caso na INTERSSA.

## 8.2 CONCEITO DE PROJETO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DA PRODUÇÃO

O conceito de projeto leva em consideração vários parâmetros que no final irá traduzir e satisfazer a necessidade do cliente. Uma das definições de projeto é que

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que tem o objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2005, p. 5).

Pode-se afirmar também que é um

[...] processo conceitual através do qual algumas exigências funcionais de pessoas, individualmente ou em massa, são satisfeitas através do uso de um produto ou de um sistema que deriva da tradução física do conceito (SLACK, 1997, p. 119).

Devido às fortes pressões competitivas existentes dentro das organizações para gerenciar e reduzir o tempo de ciclo dos produtos e reagir ao mercado globalizado, os projetos têm uma grande importância, pois estão sendo reconhecidos como uma ligação entre os objetivos estratégicos de uma empresa e o trabalho tático realizado por suas distintas atividades (CORRÊA, CORRÊA, 2005, p. 185).

Uma correta e eficiente gestão de projetos podem contribuir para que as equipes interfuncionais responsáveis pela realização do trabalho, executem as tarefas de maneira inteligente, pois, possibilita às equipes uma melhor utilização dos recursos disponíveis ao oferecer uma estrutura eficiente de definição, planejamento e gestão do trabalho no projeto (CORRÊA, CORRÊA, 2005, p. 185). Assim, em um mercado dinâmico e de concorrência crescente, a busca por novos produtos e processos é um ponto muito importante para obtenção de vantagens competitivas por isso as empresas que conseguem fazer chegar ao mercado produtos e serviços melhores, com tempo mais rápido que o da concorrência e ao mesmo tempo atendam as expectativas do cliente, conseguem aprimorar suas condições competitivas (HAYES *et al.*, 2005, p. 243-244).

Portanto, faz-se necessário a gestão de projetos na área de produção, que atingem excelência na gestão, pois permitem desenvolver produtos e processos inovadores e eficientes permitindo a permanência da organização no mercado. Para tanto, é preciso que crie projetos na área de produção que satisfaçam tanto o processo produtivo de transformação como o de serviços. É nesse contexto de criação do projeto que a tecnologia aliada a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é de suma importância para alcançar o objetivo esperado do projeto junto à organização. Para isso, será estudado a seguir como os meios tecnológicos e P&D são fatores essenciais nesse processo.

### 8.3 A IMPORTÂNCIA DOS MEIOS TECNOLÓGICOS E P&D PARA O PROJETO

O planejamento de um projeto reside no uso de técnicas e ferramentas que visam alocar recursos humanos e tecnológicos para a realização das tarefas e atividades do projeto, de modo a garantir um resultado condizente com o escopo, ou seja, um produto que esteja

dentro do controle de qualidade exigido pelo cliente (PINA, BEAL, 2011). Dessa forma, a tendência das organizações no sentido de investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tem sido a de alinhar a tecnologia da informação às estratégias das mesmas, fazendo com que os novos produtos estejam sempre de acordo com os objetivos das empresas e as necessidades de seus clientes. Assim, o auxílio tecnológico é de fundamental importância para as organizações, principalmente no que tange o projeto de um produto/serviço. É um requisito que vem se tornando mínimo nas empresas, mas ainda assim, quando bem utilizado, transforma-se em importantes vantagens competitivas (MAIA, DISERIO, CAMPOS, 2000).

A tecnologia integra as áreas funcionais da organização, tornando a comunicação mais flexível e fazendo com que os processos sejam cada vez mais redefinidos de acordo com as diretrizes da organização. Dessa maneira, quando os setores convergem sob uma mesma plataforma tecnológica e passam a se comunicar com mais fluidez, o processo de criação e desenvolvimento de um novo produto ou serviço tenderá a ser mais coerente, pois todos estarão falando a mesma língua (MAIA, DISERIO, CAMPOS, 2000). E nesse processo de criação, que o projeto passará por etapas de desenvolvimento do mesmo, ao quais serão analisadas posteriormente.

#### 8.4 ETAPAS DO PROJETO

Na criação de um projeto de um produto ou serviço, os gerentes da produção devem entender quais as necessidades de seus clientes, o que realmente eles desejam comprar. Para isso, faz-se necessário cumprir algumas etapas antes de se chegar a essas especificações (SLACK, 1997, p. 138). Estas são: geração do conceito, triagem, projeto preliminar, avaliação e melhoramentos, prototipagem e projeto final.

Na geração do conceito seu início é através de ideias que podem ser oriundas de fontes externas à organização, como clientes ou concorrentes e de fontes internas que podem ser pessoas envolvidas nos departamentos de *marketing*/ vendas ou P&D (FUSCO, SACOMANO, 2007, p. 76). Em seguida, passa pelo processo de triagem, nesta etapa é necessário que os conceitos gerados sejam aceitos por toda a organização, pois nem todos serão desenvolvidos. Por isso, o projeto será analisado nos critérios de praticabilidade, aceitabilidade, vulnerabilidade e viabilidade em termos econômicos, financeiros e tecnológicos para que possam chegar a um conceito final (SLACK *et al.*, 2006, p. 209).

Após passarem pelas etapas anteriores o projeto terá seus objetivos definidos e o que será necessário para a criação do produto ou serviço. Essa etapa é conhecida como projeto

preliminar (LIMA, 2010). É nessa etapa, que será especificada toda estrutura que será utilizada, de acordo com a ordem em que os componentes devem ser reunidos. São eles: matérias, roteiros, pessoas, máquinas e equipamentos, fluxogramas, normas e procedimentos, tempo, controle e arranjo físico (FUSCO, SACOMANO, 2007, p. 76).

Posteriormente, passará pela etapa de avaliação e melhoramentos que tem a função de verificar se o projeto preliminar pode ser melhorado em termos de facilidade e utilização econômica antes que o produto ou serviço seja lançado no mercado. (FUSCO, SACOMANO, 2007, p. 79). É nesta etapa que a criatividade e persistência são necessárias para se mover de uma ideia com bom potencial para a realização de um projeto com funcionalidade (SLACK *et al.*, 2006, p. 211).

Após ser analisado e melhorado o projeto irá passar pela última etapa que é conhecida com prototipagem e projeto final. Aonde o projeto irá se transformar em um protótipo para que possa ser testado, através de cartão/ papelão, modelos em argila ou simulações de computador que são os protótipos virtuais representado pelo CAD projeto auxiliados pelo computador que tem como função produzir e transformar desenhos de produtos. Também podem ser testado em escala-piloto com consumidores reais (FUSCO, SACOMANO, 2007, p. 80; LIMA, 2010).

As etapas dos projetos de produtos e serviços estão inter-relacionadas com as de processos, pois, o projeto do processo irá definir com será produzido o produto ou serviço e dele dependerá para que se obtenha um bom resultado na produção, pois “um processo implantado no local errado, ou capacidade insuficiente, ou com um arranjo físico confuso ou desordenado, ou com tecnologia inadequada, ou com pessoal incapaz não pode satisfazer consumidores” (FUSCO, SACOMANO, 2007, p. 59).

## 8.5 TIPOS DE PROCESSO

Cada tipo de processo significa diferentes atividades no conjunto de tarefas que serão realizadas em todo o processo e na maneira com que os materiais, clientes e informações irão fluir. (SLACK *et al.*, 2006, p. 132). São classificados em: manufatura e de serviços.

Os processos de manufatura são aqueles que contemplam os processos para a criação do produto, se dividem em: **Processo de projeto** (trabalha com os produtos altamente personalizados, baixo grau de repetição, como por exemplo, construção de navios); **Processo de tarefas** (lidam com variedade alta e baixo volume, geralmente os trabalhadores são responsáveis em produzir todo o produto e precisam ser polivalentes, por exemplo, a

ferramenteira); **Processo de lote** (produzem vários produtos de uma vez, por exemplo, as indústrias de embalagens); **Processos em massa** (geralmente produzem em pouca variedade e alto volume, tem-se como exemplo as linhas de montagem de veículos); **Processos contínuos** (trabalha com maiores volumes e habitualmente sua variedade são bem menores, semelhantes aos processos em massa os equipamentos são colocados de acordo com a sequência das etapas do processo produtivo que um determinado produto exige, por exemplo, refinarias petroquímicas) (CORRÊA, CORRÊA, 2005, p. 220-221); (SLACK *et al.*, 2006, p. 133).

Já os processos de serviço são relacionados diretamente com a mão de obra e são subdivididos em: **Serviços profissionais** (tem alta variedade, baixo volume, os clientes gastam um tempo maior durante o processamento do serviço, tem-se como exemplo as consultorias, e as atividades envolvidas por dentistas); **Lojas de serviço** (contato direto com o cliente, personalização e maior diferenciação da equipe, exemplos principais são os restaurantes, e os hotéis); **Serviço em massa** (maior transação dos clientes e pouca personalização, normalmente são baseados nos equipamentos e orientados para os produtos, os principais exemplos são os supermercados, os aeroportos, e os serviços portuários) (SLACK *et al.*, 2006, p. 134); (CORRÊA, CORRÊA, 2005, p. 223-224).

Dentro desses processos estudados, o projeto do produto e serviço passará também por um ciclo de vida os quais são analisados por fases.

### 8.5.1 Ciclo de vida do produto/serviço

Segundo Chiavenato (2005, p. 38) o ciclo de vida do produto/serviço é definido em quatro fases, as quais estão classificadas da seguinte forma: introdução, crescimento, maturidade e declínio. E para cada uma dessas fases existe um projeto associado às mesmas.

A introdução é o momento que começa a fase inicial da vida de um produto/serviço, isto é, quando esse novo produto/serviço entra no mercado, essa fase é caracterizada por ter um volume de vendas baixo, começando lentamente e depois vai aumentando, elevados investimentos, incertezas, produção baixa, pedidos sob encomenda e sob medida, nesse momento o projeto irá auxiliar no lançamento e aceitação do produto/serviço para que possa seguir para a próxima fase. Quando o produto/serviço começa seu ciclo inicial e não é aceito pelos consumidores ele não passa desta fase (CHIAVENATO, 2005, p. 39).

No período do crescimento o produto/serviço passa a ter uma rápida aceitação de mercado, cada vez mais compradores começam a experimentá-lo. Desse modo alteram-se os processos produtivos da empresa, aumentando a produção para atender a demanda, pois o

volume de venda é crescente, por consequência as margens de lucro se elevam, e o projeto estará relacionado no sentido de planejar sua estabilidade e permanência. É uma fase que pode tornar o mercado atrativo para os concorrentes (CORRÊA, CORRÊA, 2005, p. 216).

Já na maturidade ocorre uma redução no crescimento das vendas, e o lucro decresce por haver uma estabilização na demanda, essa estabilidade ocorre porque o produto/serviço já foi aceito pela maioria dos consumidores (MARTINS, LOUGENI, 2006, p. 74). Nesta fase, o projeto auxiliará na decisão do departamento de marketing em continuar ou não investindo em divulgação do produto/serviço. Por último o declínio que é o momento que o volume de vendas começa a cair. O produto perde participação no mercado. A empresa pode seguir algumas estratégias para administrar um produto/serviço em declínio, como: retirá-lo da linha de produção; esperar que o produto/serviço tenha morte natural; ou, introduzir no mercado o mesmo produto/serviço agora revitalizado (MARTINS, LOUGENI, 2006, p. 74). Nesse momento o projeto auxiliará na decisão dessa retirada ou inovação do produto/serviço.

Como foi apresentado anteriormente o ciclo de vida de um produto/serviço tem várias fases, onde cada uma dessas fases existe um ou mais projetos. E nessas fases o desempenho é um fator determinante, para definir em que fase estará o produto/serviço, relacionando desse modo o desempenho com um fator de sucesso para o mesmo.

### **8.5.2 Desempenho e fatores de sucesso do projeto**

Definir o sucesso de um projeto depende do ponto de vista da avaliação de desempenho e perspectiva dada pelos envolvidos no projeto associando o desenvolvimento bem executado do projeto á diminuição das dúvidas do seu andamento, aumentando seu grau de satisfação e eficácia “o sucesso da gestão de projetos está intimamente ligada ao sucesso com que as atividades são relacionadas e realizadas” (VIANA, 2006, p. 10). O deslanche de um projeto vai depender inicialmente, da possibilidade de satisfação de quatro critérios que são tempo, custo, qualidade e cliente: o tempo está relacionado com o objetivo de conclusão dentro do prazo previsto; já o custo associa ao custo orçado; a qualidade vai depender do nível de desempenho alcançado; e cliente vai depender do grau de aceitação do consumidor diante o projeto. Outro ponto importante são as pessoas que tem um papel significativo para o sucesso de um projeto “o desafio do gerente de projeto está em, justamente, montara alocação melhor balanceada dos recursos humanos do projeto” (CARVALHO, 2011, p. 209).

Um projeto passa por fatores de sucesso e de fracasso no decorrer da sua iniciação, planejamento, execução, controle e finalização que é todo o ciclo do projeto, isso vai

depender se o projeto alcançar todos seus resultados dentro do prazo, orçamento e o nível de qualidade, devidamente gerenciada por um gestor de projetos líder, desenvolvedor de espírito de equipe e negociador “o sucesso dos projetos também este diretamente relacionado com a capacidade que a organização tem de favorecer o ambiente para os projetos” (VIANA, 2006, p. 16).

Vários métodos auxiliam a gestão de projetos como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) um guia que é “estruturado em áreas de conhecimento e grupos de processo gerenciais” (CARVALHO, 2011, p. 59), que consta técnicas, conhecimentos, habilidades e ferramentas gerenciais as quais são utilizadas por gestores competentes que visam garantir uma forma padronizada a atender as necessidades da organização.

## 8.6 INTERNACIONAL SERVIÇOS MARÍTIMOS (INTERSSA) E O PROJETO DE EXPORTAÇÃO DE CELULOSE

A Internacional Serviços Marítimos é uma empresa que presta serviços de importação e exportação no ramo de atividades portuárias. Ela está no mercado desde 1988, e inicialmente trabalhava com a exportação e importação de granitos e passou a trabalhar também com a exportação de celulose em 1992. Os serviços oferecidos pela INTERSSA são:

- agenciamento marítimo - realização dos trâmites nacionais e internacionais, para que a embarcação (navio / rebocador / *off-shore* / plataformas, etc.) possam chegar, atracar, operar e sair;
- desembaraço aduaneiro: acessória no processo de Importação/Exportação em todos os tipos de embarque (marítimo, aéreo e terrestre);
- operador portuário: as atividades de operador portuário envolvem o recebimento de cargas no porto, sua movimentação nas instalações portuárias e o efetivo carregamento em navios; e
- fornecimento a navios: fornecimento de tudo o que um navio necessita para o seu bom funcionamento (desde alimentos; fardamentos; materiais elétricos/ hidráulicos; soldas; materiais de limpeza, etc.).

## 8.7 PROJETOS PRÉ- STACKING E SUA IMPORTÂNCIA PARA EXPORTAÇÃO DA CELULOSE NA INTERSSA

Por saber da importância do projeto para que as atividades sejam executadas de uma maneira eficiente, a empresa Internacional Serviços Marítimos trabalha com um projeto denominado *Pré-Stacking*, que é o planejamento de tudo que será necessário para o armazenamento e recebimento da carga nos portos.

Dentro deste, existe o plano de carga o qual tem por escrito as atividades, as quais especificam em quais porões do navio a carga irá ficar armazenada, que no caso da celulose é da cor verde, foi a maneira que a empresa *Bahia Specialty Celulose* (empresa proprietária da carga de celulose e cliente da INTERSSA), encontrou para otimizar o processo de separação das cargas para evitar *loose time*, ou seja, perda de tempo. As cargas também são armazenadas pelo peso e pelo material, e por destino dos portos, por exemplo, os porões de números 2 e 3 serão encaminhados para o porto de Vitória, já os porões de números 4 e 5 são para o porto do Rio de Janeiro.

Esse plano de carga será executado da seguinte maneira: o gerente recebe o plano de carga do armador (proprietário) do navio que passa para o comandante, que é a pessoa responsável em colocar esse plano em funcionamento. Em seguida o mesmo passa para o funcionário responsável que é conhecido dentro do porto como “supercargo” que é a pessoa responsável pela estivagem (arrumação) da carga para embarque e desembarque do navio. A próxima etapa é a atracação do navio, que passará por um procedimento padrão de conferência que será realizado por um funcionário denominado “fiel do armazém” disponibilizado pela Organização de Mão de Obra de Salvador (OGMOSA) que é a empresa autorizada pela Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA), em fornecer esses profissionais para o porto de Salvador. Esta pessoa posteriormente irá conferir e liberar a carga para armazenagem se tiver tudo dentro do padrão o navio será liberado.

Esse procedimento de conferência visa identificar se o que está escrito no plano de carga confere com quantidade de toneladas que estão sendo movimentadas para fora do navio (Programa Mestre de Produção - PMP). Após a carga ser retirada do navio a responsabilidade com manuseio da mesma será do chefe dos operários, que estará instruindo os operadores portuários (pessoas capacitadas para receber e movimentar a carga nas instalações portuárias) para aquela operação.

Com isso, percebeu-se que o projeto é de suma importância para realização do plano de carga, pois sem o mesmo seria praticamente impossível realizar as atividades necessárias

para a exportação da celulose. A empresa tem a necessidade de fazer um projeto diferenciado para cada navio que chega ao porto de Salvador, trabalhando de forma customizada em relação aos seus diferentes projetos.

## 8.8 A IMPORTÂNCIA DOS MEIOS TECNOLÓGICOS PARA AS ATIVIDADES DA INTERSSA

Para exportar a celulose de uma maneira eficiente, com o máximo de qualidade e corresponder com a expectativa do cliente, a Internacional Serviços Marítimos investe na modernização de seus equipamentos e tecnologia, por entender que é de suma importância para otimizar os processos das operações portuárias, garantindo elevados níveis de desempenho e segurança.

Pode-se constatar tal fato através das empilhadeiras que são adaptadas para o carregamento da celulose, assim como os computadores de bordo que são programados para informar na tela do painel o excesso de peso para que não extrapole o limite de peso suportado pelo navio. Além do uso de computadores modernos que auxiliam na parte gerencial e tática da empresa.

## 8.9 ETAPAS DO PROJETO DAS ATIVIDADES PORTUÁRIAS DA INTERSSA E O TIPO DE PROCESSO

Como foi especificado, o projeto para ser criado passa por algumas etapas. Dentro da INTERSSA a cada navio que chega é um novo projeto de operação portuária, apesar de ser o mesmo tipo de carga e navio, pois o mesmo poderá atracar mais de uma vez no mês no mesmo porto.

A criação desse projeto na INTERSSA funciona da seguinte maneira: para a exportação da carga no porto de Salvador, a empresa recebe a produção, por exemplo, da Bahia *Specialty Celulose* e armazena no porto, em seguida o projeto passará pelo departamento burocrático da empresa INTERSSA que irá realizar todos os trâmites necessários com a alfândega para a exportação da celulose, e após esse procedimento a carga será colocada no navio para o destino em que a Bahia *Specialty Celulose* especificou.

No caso da celulose, o projeto também precisa ter informações climáticas sobre a previsão de chuva, devido à celulose ser um material sensível à água e a umidade. E também pelo fato de que o porto de Salvador não tem espaço suficiente para armazenagem das cargas,

podendo ocorrer à necessidade de armazenar a carga diretamente no navio, ficando assim sem local para proteger a carga, caso ocorra chuva.

No caso da importação ao receber a solicitação do serviço pelo cliente a empresa irá verificar o tipo da carga, tonelada, e como se verificar a disponibilidade de espaço para armazenamento, dando início ao plano de operação de chegada do navio no porto de Salvador, passando o relatório para a CODEBA informando os horários, dia, quantidade de navios que irão atracar, especificando também qual píer e armazém estarão utilizando nesse projeto.

Dentro das especificações na criação do projeto de operação portuária da empresa INTERSSA, fazem parte também às operações burocráticas como foi citado, pois para movimentar qualquer tipo de carga precisa ter autorização dos seguintes órgãos: alfândega (responsável pela fiscalização e liberação das cargas de exportação e importação); a vigilância sanitária (tem a finalidade de garantir o controle sanitário cumprindo as normas preventivas de proteção a saúde; além de controlar a importação e exportação de matérias primas que é o caso da celulose e também a demais mercadorias sujeitas à vigilância sanitária); a polícia federal (que tem a responsabilidade em monitorar a entrada, permanência e saída de estrangeiros e produtos no território nacional) e a CODEBA (tem a função de administrar o porto).

E para colocar esse projeto em funcionamento a empresa INTERSSA necessita de ter além do gestor da operação, pelo menos 15 operários. Mas, a mesma só possui três funcionários na operação, por isso a empresa é cadastrada na OGMOSA que fornece mais doze operários para executar esse projeto, os quais serão pagos por toneladas carregadas e horas trabalhadas. E para que possam exercer a função de estivador (pessoa responsável pela arrumação das cargas) esses funcionários precisam ter curso de operação de empilhadeira.

O *layout* também é uma ferramenta importante dentro dos projetos, pois o mesmo tem a função de demonstrar como o projeto estará organizado fisicamente. No caso da empresa estudada não é diferente o *layout* dos porões tem bastante importância, pois estão organizados de forma que deem mais agilidade e rapidez no andamento do serviço. E estes estão estruturados da seguinte maneira: os porões são colocados por ordem numérica, e à organização em que porão ficará cada carga são separadas por: tonelada, tipo, destino e cor. Esse tipo de layout é comum em navios conhecidos como mercantes, que são aqueles que transportam produtos e mercadorias, como é o caso da INTERSSA. Na Figura 1, pode-se visualizar um exemplo de navio que utiliza esse modelo de *layout* nos porões.

Figura 1- Layout dos porões de navios mercantes



Fonte: Portal navios & portos, 2012.

Entre os tipos de processos de serviço a empresa se encaixa no serviço em loja de serviço, por se tratar de uma empresa que importa e exportar produtos em toneladas, como é o caso da exportação da celulose, e seus serviços estão direcionados nos equipamentos e produtos, mas possui uma qualificação intermediária da mão de obra.

#### 8.10 CICLOS DE VIDA DA INTERSSA E DO PORTO DE SALVADOR

De acordo com as fases citadas sobre o ciclo de vida, a empresa INTERSSA encontra-se na fase de maturidade, devido ser uma empresa experiente e reconhecida no mercado, como uma das pioneiras no porto de Salvador desde 1988. E por estar nessa fase, à empresa sabe que precisa sempre está se atualizado nesse seguimento portuário. Por isso, ela tem buscado novos conhecimentos na área em que atua, novas tecnologias e pessoas gabaritadas. Pois a mesma tem consciência que para se manter a frente de seus concorrentes e não chegar na fase de declínio é importante está sempre buscando inovações para manter a qualidade e reconhecimento dos seus serviços.

E por se manter nessa fase com eficiência, ela tem como cliente no serviço de exportação de celulose a Bahia *Specialty Celulose* que é uma grande empresa especializada no ramo de produção de celulose aqui na Bahia e é reconhecida Internacionalmente.

Já o porto de Salvador encontra-se na fase de declínio, devido à falta de manutenção e melhoramentos na sua estrutura. Por esse fator os navios demoram muito tempo para chegar e sair do porto, fazendo com que as empresas optem por exportar seus produtos por outros veículos de transporte ou até mesmo em outro porto. Mas ainda, por uma questão de logística

e redução de custos algumas empresas preferem usar o porto de Salvador para suas atividades de exportação e importação.

### 8.11 CRITÉRIOS DE DESEMPENHO DO SERVIÇO NA INTERSSA

Por saber que o sucesso do serviço está relacionado aos objetivos de desempenho do projeto e que seu deslanche dependerá inicialmente da satisfação dos critérios de: tempo, custo, qualidade e cliente. A empresa INTERSSA tem relacionado esses critérios conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Relações dos critérios de desempenho da INTERSSA  
**RELAÇÕES DOS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO DA INTERSSA**

<b>Crítérios</b>	<b>Como são relacionados</b>
<b>Tempo</b>	Esse critério é muito importante para a empresa, pois os custos dos navios são cobrados por hora. Quanto mais tempo parado no porto e atrasos para sair maior será o valor a ser cobrado. No caso de um navio de 130 metros o valor é de C\$28.0000. Além disso, no ramo das atividades portuárias o tempo é um fator determinante para um bom desempenho e eficiência na prestação do serviço.
<b>Custo</b>	Pelo fato de ser uma grande operação exportar celulose, os custos são muito altos. Por saber disso a empresa INTERSSA busca otimizar seu processo através de equipamentos modernos e pessoas cada vez mais capacitadas para que possa diminuir seus custos, que são: custos fixos com mão de obra, água, luz, taxas administrativas, manutenção dos equipamentos. E os custos variáveis que são referentes ao pagamento de multas por atraso no embarque e/ou com manobras extras com a retirada do navio para dar prioridade ao navio de passageiros, pois é uma regra do porto de Salvador. E para isso faz-se necessário um profissional conhecido como “prático” o qual esse serviço tem um custo de R\$7.500,00.
<b>Qualidade</b>	O que diz respeito à qualidade a empresa considera os aspectos de: redução de tempo na operação, acidente zero, atraso de estivador zero, pessoas capacitadas no navio, que falem em inglês e que conheçam a carga e a operação.
<b>Cliente</b>	Por saber que o sucesso do projeto dependerá também da satisfação dos clientes, a empresa preza em oferecer atendimento personalizado, ouvindo as sugestões dos clientes sobre a melhoria do processo.

Fonte: Elaboração própria com base na entrevista, 2012.

### 8.12 RESULTADOS

Foram analisados os aspectos considerados relevantes para um bom desempenho do projeto de serviços portuários na organização Internacional Serviços Marítimos, tendo como referência o serviço de exportação de celulose. Assim, percebeu-se a importância da

elaboração de projetos para ajudar na eficiência da realização das atividades portuárias dentro da empresa estudada. Entre os aspectos estudados foram destacados como de suma importância pela a empresa o plano de carga, pois dele dependerá o desenvolvimento de todo o processo de exportação da celulose pela empresa, e também o custo e tempo porque nas atividades portuárias perda de tempo significa maior custo para a empresa. Foram encontrados alguns problemas para a realização das atividades no porto de Salvador, na atracação dos navios, pois caso ocorra à chegada de um navio de passageiros, o navio mercante terá que ser retirado para dar prioridade a este (regra do porto de Salvador).

Outro problema detectado está no porto de Salvador não tendo espaço suficiente para armazenagem das cargas, podendo ocorrer à necessidade de armazenar a carga diretamente no navio, ficando assim sem local para proteger a carga caso ocorra imprevisto climático.

Mesmo a empresa INTERSSA tendo seu projeto bem estruturado de suas atividades portuárias, o qual é entregue durante todos os dias da semana a administração da CODEBA, esses problemas vem interferindo na otimização de tempo do projeto. Sendo assim, verificou-se, através da análise do estudo de caso, que se faz necessário à criação de um projeto de ampliação e melhorias da estrutura do porto de Salvador, o qual é administrado pela CODEBA uma de suas parceiras.

A empresa Internacional Serviços Marítimos preza por prestar serviços com eficiência, qualidade e que a diferencie dos seus concorrentes, para isso ela usa sua experiência e conhecimento no ramo das atividades portuárias para alcançar esses objetivos.

### 8.13 CONCLUSÃO

Foram observados problemas relacionados com a estrutura do porto de Salvador e como isso reflete no alcance dos objetivos para realização das atividades da exportação da celulose na INTERSSA, fazendo assim necessário a criação de um projeto que traga melhorias na estrutura do porto de Salvador. E através dos aspectos estudados pode-se constatar que o projeto de produto e serviço é uma ferramenta estratégica muito importante para auxiliar os gestores na área de gestão da produção a alcançar seus objetivos organizacionais. Com isso, a Internacional Serviços Marítimos vem utilizando os projetos em suas atividades como uma ferramenta parceira e de eficiência na execução de suas funções estratégicas, táticas e principalmente operacionais, como é o caso da exportação da celulose.

Desta forma, os aspectos estudados demonstra que o projeto de produto e serviço pode ser um fator determinante para as organizações. E que através da criação e elaboração dos

mesmos a organização poderá alcançar seu principal objetivo que a satisfação de seus clientes, como é o caso da empresa Internacional Serviços Marítimos.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Marly Monteiro de. *Fundamentos em gestão de projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 59-209.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da Produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 38-39.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de Operações**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 185-224.

FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. **Operações e Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Artes e Ciências, 2007, p. 59-79. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 11 set. 2012.

HAYES, Robert *et al.* **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2005, p. 243-244.

LIMA, Renata de Oliveira. **Projeto de Produtos e Serviços**. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/projeto-de-produtos-e-servicos/49931/>>. Acesso em: 23 out. 2012.

MAIA, Marta de Campos; DISERIO Luiz Carlos; CAMPOS Ricardo José Furquim de. Tecnologia para Integração de Projeto de Produtos e Processos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP, 20., 2000, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ABEPRO, 2000. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0006.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0006.PDF)>. Acesso em: 18 out. 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia; LOUGENI Fernando Pietro. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 73-74.

NAVIOS MERCANTES, porões - hold. Disponível em: <<http://www.navioseportos.com.br>> Acesso em: 25 out. 2012.

PINA, Suzana Angélica da S. M; BEAL, Valter Estevão. Análise da utilização de recursos tecnológicos na etapa de concepção de produtos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto- CBGDP, 8., 2011, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br>>. Acesso em: 12 set. 2012.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 119-138.

SLACK, Nigel *et al.* **Gerenciamento de Operações e de Processos**. São Paulo: Artmed S.A, 2006, p. 132-211. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 15 set. 2012.

VIANA, Vargas Ricardo. **Gerenciamento de projetos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.  
p. 10-16.

## 9 TEORIA DA FILA NA EMPRESA MC DONALD'S IGUATEMI - SALVADOR-BA (2012)<sup>1</sup>

Ana Paula Silva Mattos<sup>2</sup>  
Lenise Belarmino Esquivel<sup>3</sup>  
Leonardo Almeida Paiva<sup>4</sup>  
Luana Santos Sena<sup>5</sup>  
Taís Santos de Melo<sup>6</sup>

### RESUMO

O artigo tem por objetivo estudar o sistema de fila multicanal individual da empresa Mc Donald's, localizada no Iguatemi (Salvador-BA), a pesquisa de campo foi realizada no dia das crianças 12 de outubro de 2012, no horário de 11h30m até 17h30m detalhando o processo de atendimento desta fila, desde a chegada dos clientes até a finalização do serviço, analisando todos os processos, identificando falhas que possam atrasar o atendimento, ocasionando o aumento na extensão das filas, falhas foram identificados que contribuíram para o problema da extensão das filas de atendimento deste estabelecimento, a indecisão dos clientes quanto ao seu pedido no momento de pagamento no caixa, dificuldade na distinção das filas para atendimento, os clientes não conseguiam distinguir fila de atendimento inicial para fila de recebimento do pedido, o que acaba estendendo a demora no atendimento, com as filas ficavam mais extensas, o estudo de caso explica conceitos e aspectos relacionados ao tema teoria da fila e também aplicado na empresa Mc Donald's onde há recomendações para os problemas encontrados, foi realizado pesquisa bibliográfica e descritiva com o uso de pesquisa de campo.

**Palavras-chave:** Atendimento. Teoria da Fila. Mc Donald's Iguatemi Salvador-BA.

### ABSTRACT

This article aims to study the queuing system multichannel individual company Mc Donald's, located at Iguatemi (Salvador-BA), field research was conducted on children October 12, 2012, at the time of 11h: 30m until 17h: 30m detailing the process of answering this queue, since the arrival of customers until the end of the service, analyzing all processes, identifying gaps that may delay compliance, increases in the length of queues, failures were identified that contributed to extent of the problem of queues answering this property, customer indecision as to its application at the time of payment in cash, difficulty in distinguishing the queues for service, customers could not distinguish row of initial care for receive queue the request, which ultimately extending the delay in treatment, with queues were more extensive, the case study explains concepts and issues related to the theme theory of the queue and also applied to the company Mc Donald's where there are recommendations for the problems encountered was performed literature search and using descriptive field research.

**Keywords:** Attendance. Queue Theory. Mc Donald's Iguatemi Salvador-BA.

---

<sup>1</sup> Artigo resultante da Atividade Programada Supervisionada Lab ADM no ano de 2012, do curso noturno de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

<sup>2</sup> Bacharelado em Administração 6º Semestre. E-mail: paulinhaapm@hotmail.com.

<sup>3</sup> Bacharelado em Administração 6º Semestre. E-mail: lenise\_k6@hotmail.com

<sup>4</sup> Bacharelado em Administração 6º Semestre. E-mail: paiva.leonardo@hotmail.com

<sup>5</sup> Bacharelado em Administração 6º Semestre. E-mail: sena.luana@hotmail.com

<sup>6</sup> Bacharelado em Administração 6º Semestre. E-mail: taiss2@gmail.com

## 9.1 INTRODUÇÃO

O artigo visa explicar o tema Teoria da Fila multicanal individual da loja do MC Donald's Iguatemi Salvador (BA), no dia das crianças, no horário de 11h30m até 17h30m. Mostrando todo o seu aspecto nos serviços prestados aos clientes que são facilmente encontradas no interior da loja, com isso as filas se tornam constantemente presentes e indesejáveis por parte dos clientes, pois estas são inevitáveis já que o fluxo de clientes foi maior do que o esperado neste dia pelos funcionários, que não estavam preparados para um atendimento personalizado e mais ágil. O problema em questão é, por que há demora no atendimento na loja do shopping Iguatemi, 3º piso Salvador-BA entre as 11h30m até 17h30m no dia das crianças?

Após conclusão do estudo de caso foram sugeridas recomendações para melhoria nos problemas encontrados no estudo, a manutenção regular de promotores de vendas para a organização das filas e realização de pré-vendas através de *palm tops* e *tablets* seria uma solução, o que iria facilitar e agilizar todo o processo.

Com o objetivo de compreender o funcionamento das filas no atendimento desta empresa constituí embasamento teórico fundamentado em Nigel Slack e Stuart Chambers quanto a Planejamento e Controle da capacidade; Roger Schemenner contribui para que melhor compreensão quanto ao conceito desta teoria; Richard B. Chase, F. Robert Jacobs e Nicholas J. Aquilano colaboraram para aprimorar as definições de sistema de organização e filas; e, Viviane Rigel forneceu informações diferenciadas quanto ao sistema de produção da Mc Donald's.

O artigo foi dividido entre conceito de teoria da fila e sistema de organização de filas, parâmetros, tipos das filas, estudo de caso, discussão e recomendações.

## 9.2 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de campo tipo descritiva na loja do Mc Donald's localizada a Praça e Alimentação do terceiro piso do Shopping Iguatemi, no dia 12 de outubro de 2012 para maior entendimento dos fluxos da empresa. Utilizou-se também a pesquisa bibliográfica, com o uso dos autores Nigel Slack e Stuart Chambers; Roger Schemenner; Richard B. Chase, F. Robert Jacobs e Nicholas J. Aquilano e Viviane Rigel permitindo que o esclarecimento das ideias fosse possível para o desenvolvimento do estudo de caso, todos os

autores estão relacionados principalmente com a área de administração de suprimento e produção, assim como da disciplina de pesquisa operacional.

A escolha do local deve-se a sua localidade, onde estão concentrados clientes de diversos perfis; a data foi determinada levando em conta a comemoração do dia das crianças, principal público alvo da empresa, além de ser uma das datas na qual a mesma consegue atingir um os maiores índices e venda.

A pesquisa foi iniciada às 11h36m devido à proximidade do horário de almoço e transcorreu até às 17h37m do dia citado, horário de maior movimentação dos clientes alvo. Foi observado o tempo que os clientes esperam na fila até a chegada do caixa, o tempo que aguardado até a chegada do seu pedido e o tempo total para todo este procedimento.

Foi coletada uma amostragem probabilística aleatória simples de 84 clientes, de uma população de 1771 pessoas. Desta forma, a amostra foi escolhida de forma aleatória devido a capacidade da equipe de pesquisa no acompanhamento individual de cada cliente dentro do tempo estabelecido.

### 9.3 TEORIA DA FILA

O ramo da probabilidade que estuda o fenômeno da formação de filas de solicitações de serviços, de forma a atender a demanda com confiabilidade, qualidade e flexibilidade são os pontos importantes para que as filas não venham surgir. É preciso dentro de uma empresa ter capacidade produtiva para atender a demanda que é uma responsabilidade essencial da administração da produção. As filas surgem, pois a demanda de serviços ou produtos é mais elevada que a capacidade de atendimento do sistema, desta forma, é possível ter noção de um determinado sistema de acordo com a demanda dos seus clientes, se precavendo da possível existência de desperdícios ou gargalos (CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006, p. 244).

Todas as pessoas já passaram pelo aborrecimento de enfrentar uma fila, sejam elas em sistemas como CPU, memória, rede, mas também estacionamentos, restaurantes, ônibus, padaria, banco, filas essas para serviços tão simples, como pagar uma conta, esperar por um pedido, aguardar por uma vaga, são problemas que ocorrem diariamente e são inevitáveis.

A maioria das empresas encontra-se com determinadas partes de sua operação funcionando abaixo de sua capacidade, e outras em sua capacidade máxima, estas últimas podem ser caracterizadas como as restrições de capacidade de toda a operação.

Torna-se necessário o planejamento e controle da capacidade para determinar a capacidade efetiva da operação, para que os diversos setores da empresa possam funcionar de

maneira uniforme atendendo toda a demanda, pois a teoria da fila serve como forma de avaliação as adaptações políticas de capacidade e resultados da empresa.

Quando em uma operação é possível estocar produtos acabados tornam-se úteis das representações acumuladas de políticas de capacidade. Segundo Slack (2002, p. 368) já em operações como a maior parte dos serviços, onde não é possível estocar produtos, o planejamento e controle de capacidade mostram um conjunto diferente de problemas.

Em operações de serviços não se pode prever precisamente quando o cliente ou pedido chegará, embora se faça previsões de nível médio de demanda. É possível descrever a probabilidade de chegada dos clientes como um todo, mas não cada chegada individual e o tempo que cada um precisará em sua operação, o que torna difícil fornecer a capacidade adequada.

Os clientes chegam de acordo com alguma distribuição de probabilidade, esperam para ser processados (a menos que a parte a operação esteja ociosa), são processados por um dos  $n$  “atendentes” que trabalham em paralelo (seu tempo de processamento também descrito por uma distribuição de probabilidade e deixam a operação) (SLACK, 2002, p. 368).

O problema de planejamento e controle de capacidade referente à prestação de um atendimento busca focar no número de atendentes, e em paralelo com as pessoas que devem estar disponíveis para atender cada ocasião, levando o tempo, em consideração são probabilístico, já que cada cliente chega em tempo diferente com solicitações diversas. Nesses casos, as filas se formam a depender do tempo de atendimento, pois as frequências de clientes variam a cada instante e a cada serviço.

O tempo médio que é atribuído aos valores pesos diferente, conta para estrutura da empresa, pois tem um tempo médio padrão para cada atendimento que por vezes é passado para mais ou para menos.

Nesta ocasião, o nível de utilização dos atendentes é alto, pois se as filas chegam a um estágio que os clientes fiquem descontentes com a espera, causando insatisfação, será um problema no planejamento e controle da capacidade para este tipo de operação, a empresa terá que tomar decisões emergentes para solução deste gargalo e ser apto para previsão desses fatores que ocorrem momentaneamente.

Segundo Chase, Jacobs, Aquilano (2006, p. 244) na medida em que a capacidade de atendimento cresce, há uma diminuição no número de clientes na fila e nos tempos de espera, reduzindo assim o custo da fila de espera.

O principal problema em quase toda situação de fila é uma decisão de conflitos nas escolhas, pois nem sempre os clientes sabem o que precisam e os funcionários às vezes não tem eficácia nas suas obrigações, as filas em muitos casos é o primeiro contato de um cliente com uma empresa, por vezes esse momento é cansativo pelo desperdício de tempo e ociosidade, sendo que nem sempre deve ser interpretado desta forma, podendo até neste momento de espera ser preenchido com alguma atividade, respeitando o espaço de cada fila.

Essa deficiência no congestionamento de clientes pode ser estimada em cálculos matemáticos, por exemplo, quantos atendentes seriam necessários para que não haja essa deficiência.

Por mais que os funcionários sejam bem treinados, os tempos gastos ou os tempos esperados nem sempre são os mesmos, no caso de fila de reprografia em uma faculdade, não é possível determinar o número de estudantes que chegarão a um determinado espaço de tempo, neste caso teríamos um exemplo de chegada aleatória que são as incertezas dos acasos.

#### 9.4 SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DE FILAS

Segundo Chase, Jacobs, Aquilano (2006, p. 245), o sistema de organização de filas é formado por três componentes: a população de origem e a forma como os clientes chegam ao sistema; o sistema de atendimento; a condição em que o cliente deixa o sistema.

##### 9.4.1 Chegada do Cliente

Segundo o conceito dos autores supra, as chegadas em um sistema de serviços podem ser provenientes de uma população finita, grupo de tamanho limitado de clientes que usará o serviço e, em alguns momentos, formará uma fila; ou de uma população infinita, na qual sua quantidade é grande o suficiente equiparado ao sistema de serviço, de modo que o tamanho da população resultante de subtrações ou adições à população não afeta significativamente as probabilidades do sistema.

Referente à distribuição das chegadas, a mesma define a maneira como os clientes ou as unidades em espera são organizados para o atendimento. Desta forma, há a distribuição de chegadas constante, que é periódica e com exatamente o mesmo tempo entre chegadas sucessivas. Há também as distribuições variáveis (aleatórias) que são mais comuns.

Quanto ao padrão das chegadas, as mesmas podem ser controláveis, quando são utilizados de artifícios como preços mais baixos em determinado dia da semana ou

liquidações periódicas para que o fluxo de clientes possa ser contido; entretanto há também o padrão de chegadas incontroláveis, em que estes artifícios não podem ou não são utilizados.

Outra classificação que as chegadas também podem apresentar é a cerca do tamanho da chega, este pode ser único ou por lote. Outro indicador de chegada é o nível de paciência do cliente, desta forma o mesmo pode ser paciente (aquele que entra na fila e fica) ou impaciente, esta última classificação pode apresentar ainda as vertentes: o cliente que chega e sai, e o que chega, espera um pouco e então sai.

#### 9.4.2 Saída

Após o atendimento do cliente existem duas possibilidades de saída, o cliente pode retornar ao atendimento e se tornar automaticamente um novo cliente para obter outro serviço, outra possibilidade é do cliente ao terminar seu atendimento ir embora da fila de espera sem retorno.

#### 9.4.3 Sistema de organização das filas – Fatores

Os sistemas de organização das filas apresentam fatores que determinam a forma como a mesma é gerenciada. Fatores que incluem: o comprimento da fila, sendo ele infinito potencial ou de capacidade limitada; o número de filas que pode ser único ou múltiplo; e, a disciplina das filas, que tem suas modalidades apresentadas no Quadro 1.

Quadro1 - Sistema de organização das filas - Distribuição da Fila

DISCIPLINA DA FILA
Atendimento por ordem de chegada
Tempo de processamento mais curto
Reservas primeiro
Emergências primeiro
Necessidades limitadas
Outros

Fonte: CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006, p. 245.

#### 9.4.4 Sistema e atendimento - Tipos de fila

Um sistema de filas pode ser descrito como clientes chegando ou esperando pelo serviço, caso não sejam atendidos imediatamente e saindo do sistema após serem atendidos. O

termo cliente é usado de maneira geral e não implica necessariamente num cliente humano, como por exemplo, carros aguardando.

#### 9.4.5 Tipos de fila

Um sistema de filas pode ser descritos como:

- a) Clientes chegando;
- b) Clientes aguardando pelo serviço;
- c) Clientes que não são atendidos imediatamente e permanecem aguardando; e
- d) Cliente saindo do local após seu atendimento ser concluído.

O Quadro 2 explica de forma sintética o sistema de fila em quatro etapas.

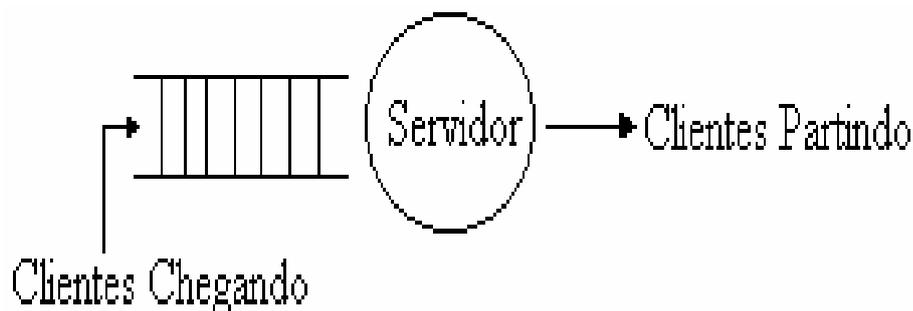
Quadro 2 - Sistema de filas

<b>SISTEMA DE FILAS</b>	
a)	O processo de chegada indica qual o padrão de chegada do cliente, as chegadas ocorrem no tempo e no espaço de forma probabilística.
b)	O processo de atendimento não depende do número de clientes aguardando pelo serviço, o atendimento muda de acordo com o número de clientes que aguardam na fila, o padrão do serviço é variado de acordo ao tempo de espera e a produtividade dos funcionários da empresa.
c)	Representa um número máximo de clientes na fila, no qual o atendimento fica mais lento, e os demais clientes continuam aguardando a sua vez de chegada para receber o atendimento desejado ser iniciado.
d)	De forma estratégica, após os clientes receberem o atendimento concluído, a intenção é evacuar este espaço para que os próximos clientes sejam atendidos, com isso a empresa geralmente tem um local reservado para que o clientes possa conferir ou consumir sua compra.

Fonte: Elaboração própria, 2012.

No sistema de filas, tem os seus tipos, que identificam a características de cada fila são elas; processo de filas típicos ocorre quando há uma única fila para um único processo, temos o exemplo da Figura 1 que mostra um cliente que pode ser humano ou não, pois é um processo de uma CPU aguardando a conclusão de um comando, é um exemplo de um sistema de canal simples.

Figura 1 - Processo de filas típico

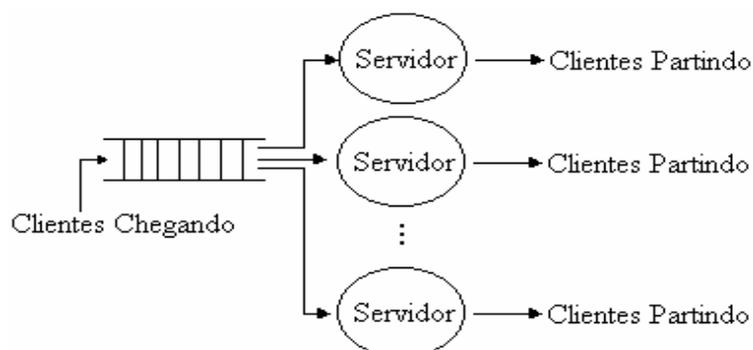


Fonte: CAJADO, 2007, p. 2.

Sistema multicanal com fila única pode ser demonstrado nas Figuras 2 e 3, mostram duas variações dos sistemas multicanais. Os dois sistemas multicanais diferem pelo fato que o primeiro possui uma única fila, enquanto o segundo possui uma fila para cada canal. Exemplos:

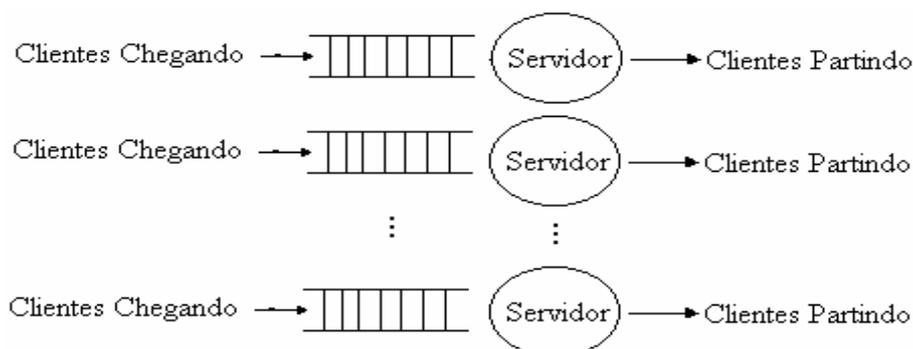
- Uma barbearia com várias cadeiras é um exemplo do primeiro tipo de multicanal, assumindo que não exista um estilo particular de corte de cabelo, esse processo identifica-se como uma fila única representado na Figura 2.
- Um supermercado e um restaurante *fast-food* preenche a segunda espécie de multicanal que mostra uma fila para cada canal. É geralmente assumido que os mecanismos de canais paralelos operam independentemente um do outro. Representado na Figura 3.

Figura 2 - Processo de filas única



Fonte: CAJADO, 2007, p. 5.

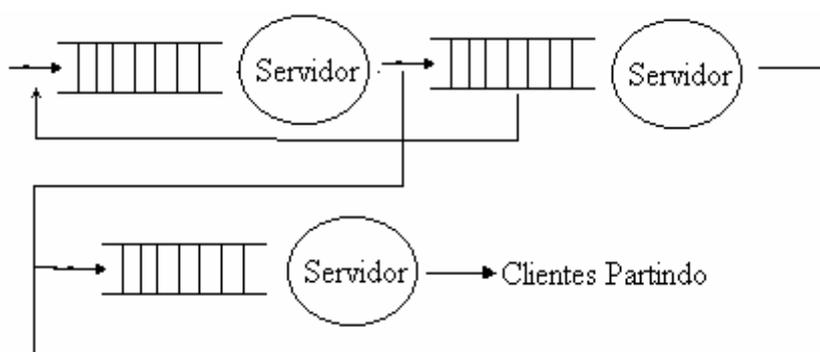
Figura 3 - Processo de filas única



Fonte: CAJADO, 2007, p. 6.

O sistema de fila multi-estágio com retorno é um sistema que há necessidade de enfrentar várias filas para serviços diferentes com o mesmo segmento. Pode ser identificado facilmente em um hospital que o paciente passa por exames diferentes, tendo como exemplo: sangue, ultrassonografia, raio-x entre outros. Com isso ele passa até por uma reciclagem de ter que voltar para o primeiro médico para mostrar resultados e acabar aguardando um pouco mais, na Figura 4 pode identificar esse tipo de fila.

Figura 4 - Processo de filas multi-estágio com retorno



Fonte: CAJADO, 2007, p. 6.

## 9.5 ESTUDO DE CASO DA MC DONALD'S DO SHOPPING IGUATEMI, 3º PISO SALVADOR - BA SOBRE A TEORIA DA FILA MULTICANAL INDIVIDUAL

O Mc Donald's foi fundado em 15 de abril de 1955, por Raymond Alexander Kroc, Des Plaines, Illinois, Estados Unidos. Hoje, a cadeia que se formou é considerada a maior rede de restaurantes de refeições rápidas do mundo. Sua sede está situada em Chicago e, atualmente tem mais de 30.000 restaurantes distribuídos em mais de 120 países. No Brasil, o

Mc Donald's existe desde 1979, ano que foi aberto o primeiro restaurante na cidade do Rio de Janeiro, em Copacabana (Arquivo Interno 2011 Mc Donald's Loja Iguatemi - Salvador - BA).

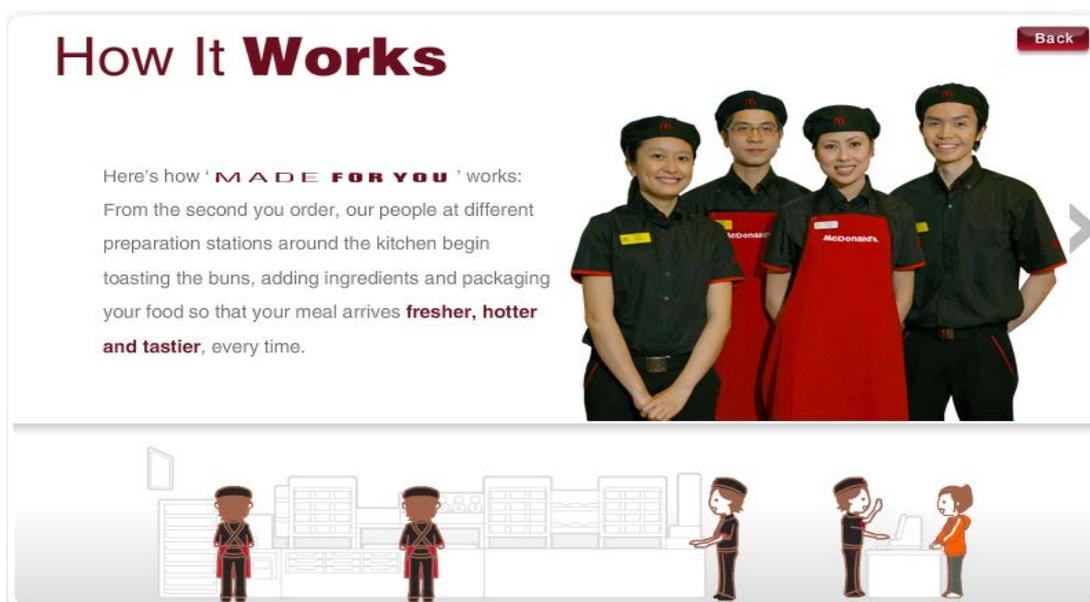
O sistema produtivo *fast* caracteriza-se por procedimentos padronizados, especialização de mão de obra, velocidade e simplificação da preparação dos alimentos.

A marca Mc Donald's é referência mundial do conceito *fast food* e o imaginário de sua produção está relacionado à rapidez e padronização dos processos, realizados dentro do espaço de sua loja.

A empresa possui procedimentos de trabalho, com isso, o colaborador da mesma conhece todo o seu processo produtivo e conhecem, por exemplo, o tempo exato de fritura para preparo do hambúrguer, da batata e dos demais alimentos que comercializam. A equipe sabe como funcionam os equipamentos, qual o peso exato dos produtos e o tempo de preparo de cada um; enfim, além de dominarem o trabalho de todas as estações de produção, tem conhecimento de toda a informação referente ao funcionamento dos maquinários que operam, possibilitando o conserto, caso ocorra algum problema técnico ou eventual emergência, descartando a necessidade de um técnico para consertar pequenos problemas e, logo, não demandando interrupção da produção.

O ritmo de pedidos estabelece o ritmo do primeiro trabalhador, assim como de todos os outros na linha de produção. Aquele que inicia a preparação, coloca a quantidade de ingredientes (pão, hambúrguer, salada, molho) necessária, e o segundo trabalhador, o montador, aguarda sua entrega para poder prosseguir o processo. Depois, o "corredor" (*runner*), é responsável por retirar o produto da esteira e entregar prontamente ao consumidor, respeitando todos os tempos apresentados no sistema, conforme traz a Figura 5.

Figura 5 - Fluxo de trabalho da loja Mc Donald's



Fonte: Portal Mc Donald's Hong Kong, 2012.

Para manter a ordem do sistema de produção, são utilizados os recursos de manuais, cartões de estudo, cartões de aviso, placas para tarefas, apitos.

O ritmo estabelecido por esse processo está na frente do balcão, ou caso, na demanda pelo consumo, que estabelece uma relação com o tempo de produção e com o tempo de espera.

Quando o nível de pedidos sobe, o sistema de produção deve manter o mesmo processo, ajustando-se à urgência do balcão.

Do outro lado, consumidores consomem a experiência *fast*, ao fazerem seu pedido e serem atendidos em alguns minutos. Durante esse processo, o gerente da loja se posiciona em frente à esteira de entrega e atrás dos atendentes do balcão, para controlar o ritmo nos dois lados, dos consumidores e dos trabalhadores, assegurando que a entrega aconteça rapidamente, sem permitir desvios de seus funcionários.

A visibilidade da produção remete ao imaginário *fast* de experiência da marca, que embala a mercadoria com a padronização e a entrega rápida e prática para consumo imediato.

Quanto ao sistema de organização das filas o Mc Donald's a mesma apresenta as características conforme Quadro 3 a seguir.

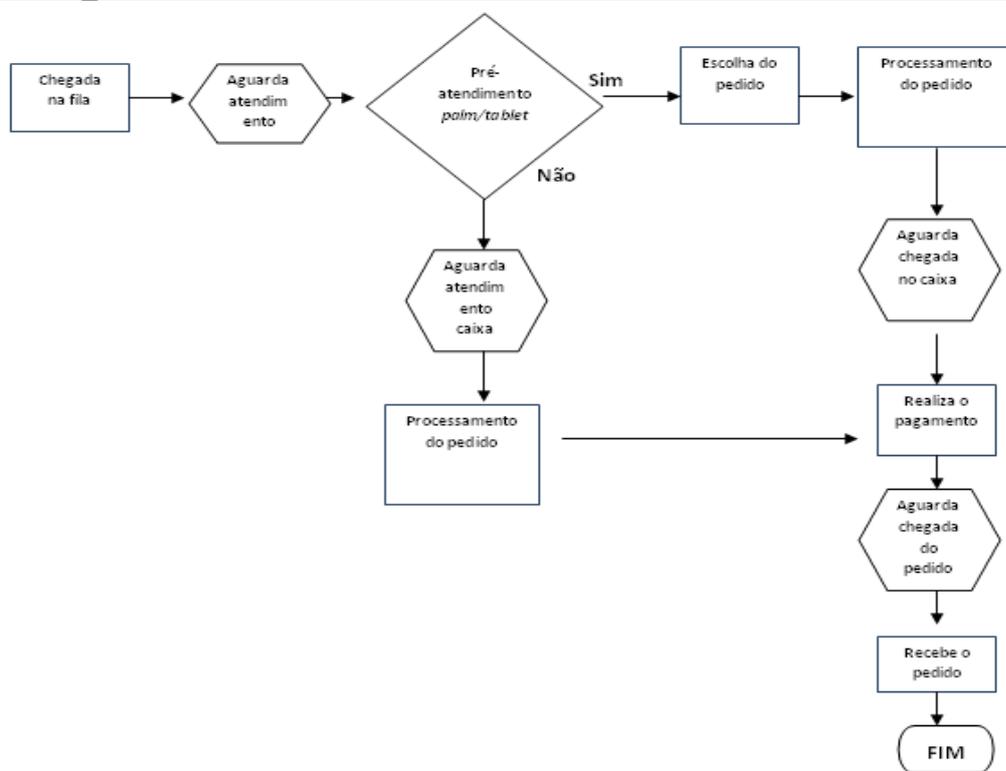
Quadro 3 Sistema de Organização das filas da Mc Donald's do Shopping Iguatemi, 3º piso, Salvador - BA.

Sistema de Organização das filas da Mc Donald's do Shopping Iguatemi, 3º piso, Salvador – BA	
ORIGEM DA POPULAÇÃO	Infinita
DISTRIBUIÇÃO	Aleatória
PADRÃO	Incontrolável
TAMANHO DA CHEGADA	Único
NÍVEL DE PACIÊNCIA	Impaciente – Chega, espera um pouco e então sai
COMPRIMENTO DA FILA	Capacidade limitada
NÚMERO DE FILAS	Múltiplo – 5 filas
DISCIPLINA DA FILA	Atendimento por ordem de chegada – FSFC ( <i>First Come, First Served</i> )

Fonte: Elaboração própria, 2012.

A Figura 6 representa o fluxo de atendimento do Mc Donald's desde a chegada do cliente na fila até a saída do mesmo da loja.

Figura 6 - Fluxograma de atendimento Mc Donald's - Iguatemi – Salvador - BA em 12/10/2012



Fonte: Elaboração própria, 2012.

De acordo com a Figura 6 o cliente chega à fila, aguarda o atendimento, se o cliente receber o pré-atendimento, que acontece quando o volume de pessoas é muito grande, o cliente então já escolhe seu pedido que é anotado em *palm top* ou *tablet*, o pedido já é enviado

ao caixa, onde o mesmo é processado, e o cliente aguarda na fila apenas para realizar o pagamento no caixa. Por fim, ele aguarda a chegada do pedido e deixa da loja. Se o cliente não for atendido através do pré-atendimento, ele aguarda na fila normalmente até chegar ao caixa, onde escolhe seu pedido e o mesmo é processado, o cliente então realiza o pagamento e aguarda até o recebimento do seu pedido e depois deixa a loja.

Foi observado durante a pesquisa que as filas do Mc Donald's são do tipo multicanal individual, e quando as filas começavam a ficar extremamente grandes havia um funcionário que era deslocado o interior da loja para as filas e anotava o pedido num *palm top*, após concluir o pedido os clientes recebiam o número do mesmo e quando chegam ao caixa passavam esta informação ao atendente que localizava o pedido, e assim bastava o cliente finalizar o pagamento, sistema útil para aperfeiçoar filas de espera.

Há ainda outro instrumento para facilitar o pré-atendimento, um *tablet* que além das funções do *palm top* envia o pedido também para a cozinha, o que agiliza o pedido esperado no caixa. Segundo funcionário do Mc Donald's, o tempo para preparação de todos os lanches é o mesmo, exceto pedidos avulsos como sorvetes e bebidas. Ainda segundo o mesmo, o tempo total máximo para atender cada cliente é de 60 segundos, nesse período o promotor de vendas tem de 0 a 21 segundos para anotar o pedido do cliente, e o apoio (pessoa que monta o pedido) tem o restante do tempo, que não pode ultrapassar os 60 segundos, para entregar o pedido ao cliente. Baseado na observação dos tempos e filas foi montado Quadro 4 que traz os fatores de atraso nas filas e as sugestões e melhorias respectivas ao problema.

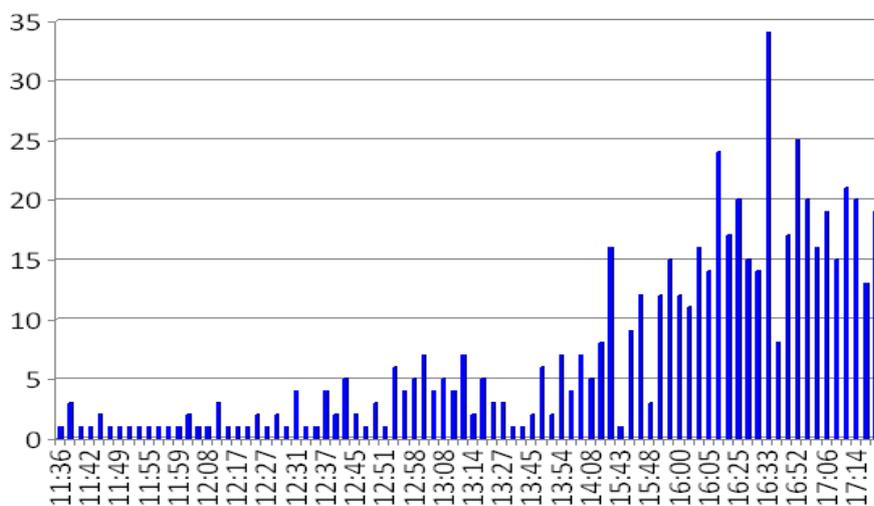
Quadro 4 - Fatores de atraso e melhorias

<b><u>Fatores de atraso</u></b>	<b><u>Melhorias</u></b>
Indecisão do cliente quanto ao seu pedido no momento de pagamento no caixa.	Manutenção regular de promotor de vendas para organizar as filas
Dificuldade na distinção das filas para caixa e entrega do pedido	Disponibilização de promotores realizando a pré-venda em <i>palm tops</i> e <i>tablets</i> por maior tempo
Clientes não observavam o tamanho e o tempo de atendimento nas filas	Fornecimento de cardápios para os clientes selecionarem o pedido na fila.

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Na pesquisa de campo foi possível analisar os tempos de espera de 84 clientes, e um total de 1771, e foi pode-se concluir, conforme Gráfico 1, o horário em que os clientes mais aguardam a chegada ao guichê é partir das 15h. Dentro da amostra observada, este quesito apresentou tempo médio de espera de 7 minutos.

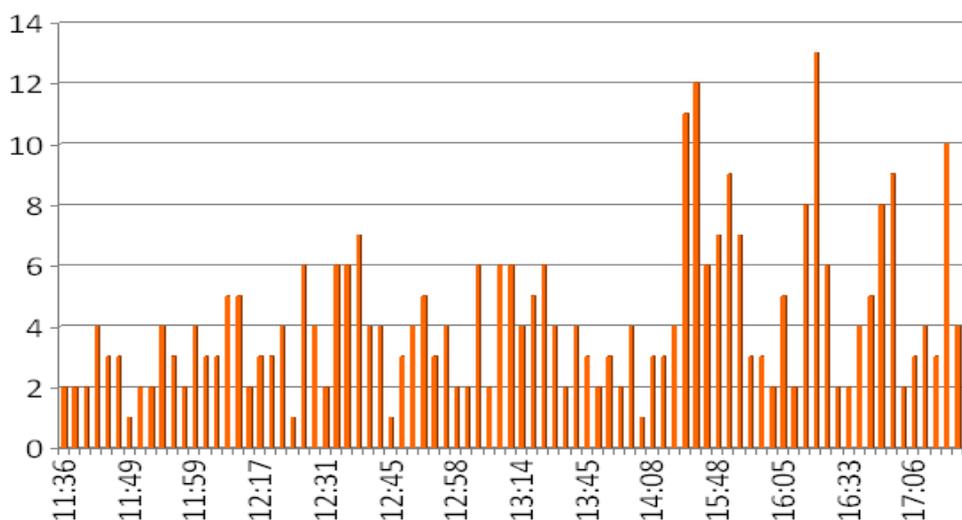
Gráfico 1 - Tempo de espera até os caixas observando a fila multicanal individual do Shopping Iguatemi, 3º piso, Salvador-BA



Fonte: Elaboração própria, 2012.

O Gráfico 2 apresenta o intervalo da chegada do cliente ao guichê até o recebimento do seu pedido, o gráfico 2 mostra que o tempo de espera foi variado durante toda a pesquisa, obtendo pico de 13 minutos e tempo de espera meio para recebimento do pedido de 4 minutos.

Gráfico 2 - Tempo de espera do pedido observando a fila multicanal individual do Shopping Iguatemi, 3º piso, Salvador Ba

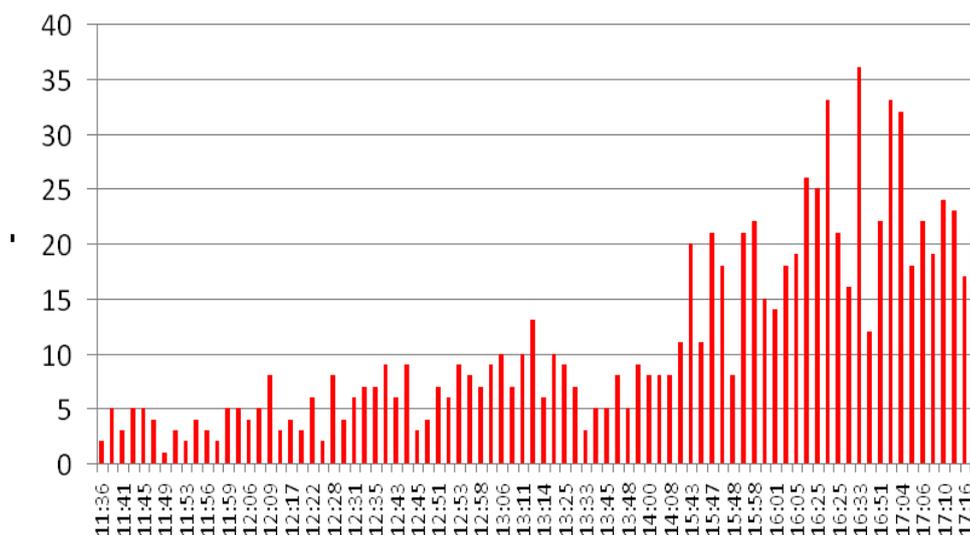


Fonte: Elaboração própria, 2012.

O Gráfico 3, traz o tempo total de espera do cliente desde a sua chegada a loja até o recebimento do pedido, sendo resultado da junção dos Gráficos 1 e 2 apresentando novamente o

crescimento das filas em torno das 15h. Este quesito apresentou tempo médio total de 11 minutos.

Gráfico 3 - Tempo total de espera observando a fila multicanal individual do Shopping Iguatemi, 3º piso, Salvador Ba



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Desta forma, foi possível perceber que os horários de menor fluxo, na abrangência em que foi pesquisado, foi até às 15h43min, a partir deste horário foi detectado maior movimento, se destacando os horários de 16h25min e 16h33min em maiores tempos de espera, conforme apresentado no Quadro 4. O Quadro 4 traz de forma pontuada os horários de maior e menor espera que não foram possíveis de serem visualizados nos gráfico. Outro fator a ser considerado é a agilidade da atividade de preparo e separação do pedido em relação ao tempo para atendimento no guichê, pois este último mostrou tempo de espera superior; o que realça a qualidade do procedimento da Mc Donald's em coletar no estoque de produtos acabados o lanche que o cliente acabara de solicitar.

Quadro 4 - Amostra de tempos

	Menor tempo (minutos)	Hora	Maior tempo (minuto)	Hora
Espera até o caixa	1	Entre 11:36 – 15:43	34	16:33
Entrega do pedido	1	11:49 12:27 12:45 14:01	13	16:25
Tempo total de espera	1	11:49	36	16:33

Fonte: Elaboração própria, 2012.

## 9.6 RECOMENDAÇÕES

Para que o fluxo da loja da Mc Donald's do Shopping Iguatemi, 3º piso, Salvador-Ba, possa ser otimizado, a manutenção regular de promotores de vendas para organização das filas e realização de pré-vendas através de *palm tops* e *tablets* por maior tempo seriam úteis. Também seria necessário o fornecimento de cardápios para os clientes selecionarem o pedido na fila e a manutenção dos quiosques de sorvetes durante todo o período de atendimento mostram-se soluções viáveis.

## 9.7 CONCLUSÃO

No artigo apresentado foi discutido o conceito da teoria da fila e suas aplicações a empresa Mc Donald's. Foi pesquisado todo o procedimento no atendimento, com isso notou-se toda uma logística e estatística, representadas através de cálculos que possibilitam identificar o tempo médio para chegada, espera e finalização do serviço foi de 11 minutos.

Foi observado desta forma que há atraso no atendimento na loja Mc Donald's do terceiro piso do Shopping Iguatemi Salvador-BA, pois os clientes se apresentam indecisos quanto ao pedido ainda no momento de pagamento no caixa, além disso, foi encontrado dificuldade na distinção das filas para caixa e entrega do pedido, como também, há a questão dos clientes não observarem o tamanho e o tempo de atendimento nas filas, mostrando a falta de estruturação na dinâmica de atendimento, não havendo um planejamento para atender períodos em que a demanda for o maior que o comum.

Entretanto, foram observados que as maiores causas dos problemas nas filas de atendimento são de funcionários que por vezes não estão preparados o suficiente para a demanda do fluxo de clientes ao dia, quanto à logística da loja do Iguatemi Salvador-BA pode se observar que não há clareza no uso do espaço, pois os clientes não conseguem diferenciar fila de espera para o atendimento, da fila de espera para recebimento do pedido causando um efeito confuso nas filas.

Percebe-se, desta forma, a necessidade de alinhar o tempo médio necessário para que todas as fases do serviço prestado pela empresa sejam concluídas com sucesso. Deve-se ter uma manutenção regular para organização das filas e agilidade na formação dos pedidos, ter um funcionário posto fixo para divulgar as promoções, *kits*, entre outros e dúvidas dos clientes é imprescindível, pois desta forma os clientes já chegarão ao caixa com pedido adiantado concluindo apenas o pagamento para recebimento do mesmo, assim permitindo que a fila se torne mais ágil, escoando o transtorno nas filas.

## REFERÊNCIAS

CHAMBERS, Stuart; JOHSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da Produção para a Vantagem Competitiva**. 11. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LEITÃO, Gustavo. **Introdução a Programação de Redes**. Instituto Federal de Educação, ciência e tecnologia. 2010. Disponível em:  
<<http://www.dca.ufrn.br/~guga/downloads/par/aulas/Aula7-IntroducaoProgRedes.pdf>>.  
Acesso em: 02 out. 2012.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL I - PDG1. Centro de treinamento do Mc Donald's. Arquivo Interno 2011 MC Donald's Loja Iguatemi - Salvador/BA.

PORTAL MC DONALDS'S HONG KONG. Disponível em:  
<<http://www.mcdonalds.com.hk/english/about/madeforyou/home.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

RIGEL, Viviane. O trabalho dentro da loja de McDonald's: regimes de visibilidade que revelam a imaterialidade da produção. **Revista ibict**, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p. 39-51, mar. 2010. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/329/226>>.  
Acesso em: 02 nov. 2012.

SCHEMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviço**. São Paulo: Futura, 1999.

CAJADO, Luciano. **Teoria da Fila**. Disponível em:  
<[http://gedes.ifto.edu.br/wp-content/uploads/TeoriaFilas\\_Cajado.pdf](http://gedes.ifto.edu.br/wp-content/uploads/TeoriaFilas_Cajado.pdf) >. Acesso em: 27 out.  
2012.

## 10 TREINAMENTO E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Aline Cavalcante  
Silviane Cunha  
Shirley Barreto  
Sergio Mascarenhas  
Luciana Pereira  
Adelice dos Santos

### RESUMO

O presente artigo visa mostrar a importância do treinamento nas organizações, como fator de desenvolvimento humano e empresarial num novo cenário de competitividade. A economia globalizada e a revolução tecnológica exigiram o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, facilitando o trabalho, por meio da expansão do conhecimento. Utilizaremos o estudo de caso, por meio da empresa de transporte Águia Branca, para explicarmos a importância do treinamento para eficiência organizacional. No âmbito empresarial, a gestão de pessoas teve que rever seus conceitos e suas políticas, a fim de modificar a gerência do único recurso da empresa capaz de transformar conhecimento em ação: os seres humanos.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Gestão. Eficiência organizacional.

### ABSTRACT

This article aims to show the importance of training in organizations as a factor of human development and business competitiveness in a new scenario. The global economy and technological revolution demanded the improvement of organizational processes, facilitating the work, through the expansion of knowledge. We will use the case study, through the shipping company White Eagle, to explain the importance of training for organizational efficiency. Within business, managing people had to revise their concepts and policies in order to modify the management of the single enterprise resource capable of transforming knowledge into action: humans.

**Keywords:** Training. Development. Management. Organizational efficiency.

---

<sup>1</sup> Artigo resultado de Atividade Programada Supervisionada Lab ADM do 3º/4º semestre matutino do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior IBES.

## 10.1 INTRODUÇÃO

Em razão da evolução tecnológica pela qual passam as organizações, observa-se que vem ocorrendo reduções no número de funcionários, tanto na área administrativa como na área produtiva. Além disso, novos processos têm sido desenvolvidos a partir das inovações tecnológicas, impactando na gestão de recursos humanos que se torna, gradativamente, uma ferramenta de grande importância para o crescimento organizacional em ambientes tão competitivos. Percebe-se dessa forma que o sucesso empresarial emerge da interação entre o homem e a tecnologia.

O gerenciamento de pessoas vem sendo cada vez mais demandado entre os gestores nas organizações e a importância dada a esse assunto proporciona uma abordagem não somente nas empresas, mas também no meio acadêmico. Se antes, os recursos financeiros, materiais, tecnológicos eram considerados relevantes, atualmente, com a participação mais eficaz da área de Recursos Humanos nas organizações, as pessoas passam a ser realmente consideradas como peças-chaves nos processos produtivos, considerando a ênfase na busca de competitividade (CHIAVENATO, 2004).

Além disso, as contingências surgidas nos últimos anos vêm exigindo que as empresas busquem incessantemente resultados; demandando dos gestores que além de atentar-se constantemente para a qualidade de produtos e serviços, desenvolvam práticas eficazes de gestão de pessoas.

Nesse sentido, as empresas passam a investir continuamente em treinamento e desenvolvimento, tornando os seus colaboradores qualificados a responderem as demandas organizacionais, aumentando assim a produtividade e contribuindo para ampliar os níveis de eficiência organizacional.

Sob tal perspectiva, o artigo aqui apresentado tem por objetivo investigar os impactos do treinamento para a eficiência organizacional. Para tanto, será desenvolvido um estudo de caso na empresa Grupo Águia Branca, considerando a relevância dessa pesquisa para o entendimento acerca da importância do treinamento para o alcance da eficiência.

## 10.2 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: PERSPECTIVAS

Há algum tempo atrás, alguns especialistas em gestão de recursos humanos consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar esse conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho

humano no cargo. Assim, o treinamento passa a ser entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira eficiente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nos colaboradores para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo dessa forma para os objetivos organizacionais. “Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes e enriquece o patrimônio humano das organizações. Assim, o treinamento também pode ser entendido como um desenvolvimento de qualidade para os recursos humanos das organizações com o intuito de auxiliá-los a serem mais produtivos” (CHIAVENATO, 1990).

Compreende-se assim que empregados treinados constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que, são eles os responsáveis, em última análise, pela inserção estratégica do produto ou serviço da organização no mercado. Dessa forma, se uma empresa tem como objetivo estratégico aumentar a sua produtividade, antes dos programas de avaliação e recompensa, terá de assegurar que os empregados possuem as competências individuais necessárias para o trabalho e, caso os mesmos não as tenham, deverão ser devidamente capacitados.

### 10.3 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: CONCEITUAÇÕES

Chiavenato (1994) define treinamento empresarial como um processo educacional que leva o indivíduo a adquirir competências para exercer um cargo ou função em uma organização. Segundo o autor, “o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento das habilidades”. Em sua conceituação, o treinamento vai além de aprender algo. Torna-se um ato intencional de fornecer subsídios para que o indivíduo desenvolva capacidade de aprender, de tal forma que venha a estimular mudança de comportamento, buscando a aquisição de novos conhecimentos. Nesse contexto, o treinamento relaciona-se ao ato de mudança comportamental positiva e benéfica para a organização.

A literatura registra que vários autores vêm se preocupando com os aspectos conceituais da área. Assim, está implícito no treinamento o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar não apenas o conhecimento de um conteúdo, mas também a capacidade de aprendizagem. Para se compreender as modificações e a importância do estudo do treinamento nas organizações é relevante recuperar o pensamento de alguns estudiosos sobre o assunto. Malvezzi (1994, p. 23) considera o treinamento uma ferramenta gerencial fundamental na

gestão empresarial. Segundo o autor, “Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do sistema de fábrica”.

Estudos históricos mostram que o crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, redobrou a atenção para o setor de treinamento, devido a dificuldade dos trabalhadores desenvolver suas atividades nos seus locais de trabalho. Percebeu-se a importância de investimentos na capacitação profissional e a sistematização do treinamento. Essa sistematização, no entanto, se limitava à formulação de programas de treinamento voltados para desenvolver as habilidades específicas na empresa que, por sua vez, garantia uma redução dos erros operacionais decorrentes da sua mão-de-obra, garantindo condições para alcançar o perfil ocupacional desejado.

Segundo Lengnick-Hall e L. Lengnick-Hall (1990, p. 48), “as organizações devem desenvolver programas de treinamento que, tragam para as mesmas vantagens competitivas, desenvolvendo habilidades e aumentando os conhecimentos dos empregados”. Treinamento, portanto, tem papel importante para a competitividade organizacional, quando capacitam os empregados e toda a cadeia de valor nos processos estratégicos da organização. Os Treinamentos motivacionais surgem dessa necessidade das pessoas inseridas no mercado de trabalho se conscientizar que ou mudam de comportamento ou não conseguirão acompanhar as mudanças do mundo globalizado e competitivo.

O conteúdo do treinamento pode envolver mudança de comportamento. A transmissão de informações é um elemento essencial em muitos programas de treinamento, compartilhar informações e conhecimentos entre os treinados - sobre o trabalho, informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos. Faz com que cada um saiba realmente quais as funções e habilidades a serem diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras.

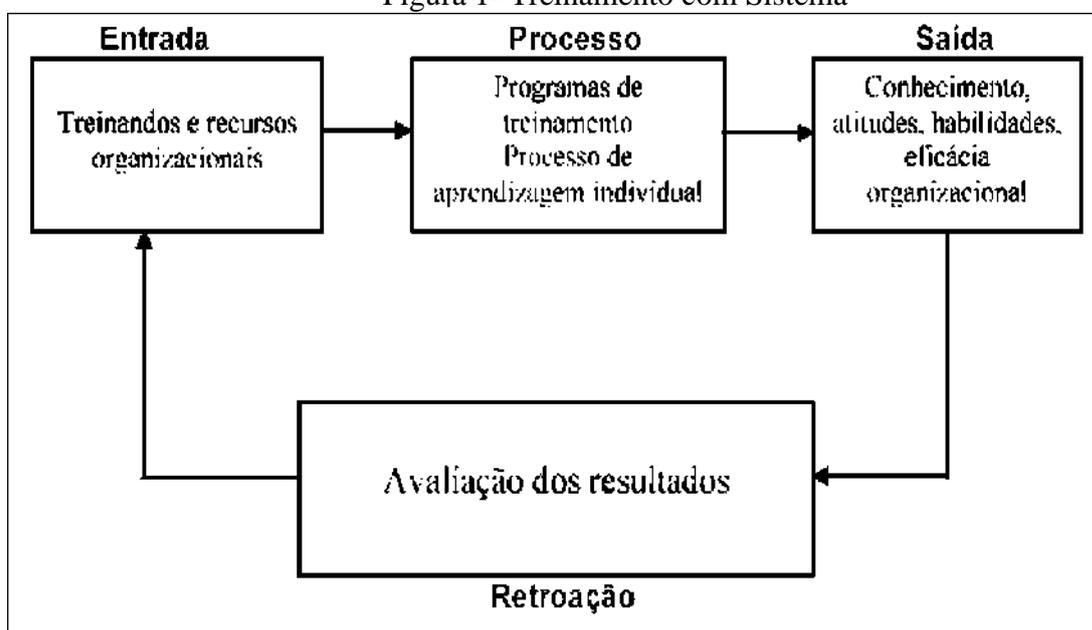
O treinamento também pode ser aplicado no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização das ideias e filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo de pessoal que possam pensar em termos globais e amplos. Proporciona oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.

## 10.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

O treinamento abrange uma sequência de eventos que são visualizados através de processos que se prolonga, porém toda vez aplicado há uma renovação. Segundo Chiavenato (2000) o processo de treinamento é semelhante a uma modelo de sistema aberto composto por:

- Entradas: pessoas a serem treinadas, recursos que ajudará no processo organizacional, informação e conhecimento a serem passados.
- Operação e execução dos processos: programas de treinamento onde prioriza o processo de ensino e aprendizado das pessoas treinadas.
- Saída: capacidade, conhecimento e qualidade no processo organizacional.
- Retroação ou retorno do resultado: avalia os resultados através de pesquisas e processos informais.

Figura 1- Treinamento com Sistema



Fonte: CHIAVENATO, 2000.

Em termos mais abrangentes o treinamento envolve um processo sequencial composto de quatro etapas:

- Diagnóstico: Levanta as necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
- Desenho: Elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades que foram diagnosticadas.

- Implementação: É a forma como é aplicado e conduzido o programa de treinamento.
- Avaliação: Verificação dos resultados obtidos através do treinamento.

## 10.5 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: AS ETAPAS DO TREINAMENTO

A primeira etapa do treinamento é fazer o levantamento preliminar das reais necessidades e pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise:

### **a) no nível da análise da organização total: o sistema organizacional.**

Envolve o estudo de toda a empresa – sua missão, objetivos, recursos, competências e a sua distribuição para a consecução dos objetivos – bem como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. Ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinado e aprendido em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa.

Essa análise determina qual a ênfase a ser dada ao treinamento. Neste sentido verificam-se todos os fatores como planos, força de trabalho, eficiência e clima organizacional – capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação a outras formas de estratégias que possam de atingir os objetivos organizacionais, determinando assim a política global com relação ao treinamento organizacional.

### **b) no nível da análise dos recursos humanos**

A análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades presentes e futuras da organização. Analisa também a força de trabalho: o funcionamento organizacional pressupondo que os empregados possuam as habilidades, conhecimentos e atitudes desejados pela organização.

### **c) análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidade**

É o nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidades de treinamento. Além da organização e das pessoas, leva em consideração os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas. A análise dos cargos serve também para determinar quais os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos e as características de personalidade necessárias para o desempenho dos cargos. A programação de treinamentos e o levantamento das necessidades de treinamento devem fornecer informações como: o que ensinar, quem deve aprender, quando ensinar, onde deve ser ensinado, como ensinar e quem deve ensinar, para que se possa traçar a programação do treinamento.

## 10.6 TIPOS DE TREINAMENTO

Diversos são os tipos de treinamentos. Devem ser baseados em conteúdos teóricos específicos para cada situação. O modelo ideal para um treinamento deverá ser montado segundo um diagnóstico organizacional, onde se identificando as necessidades de treinamento, cria-se um programa de trabalho que atingirá o objetivo proposto.

Os treinamentos são classificados quanto ao tipo e pode ser realizado dentro ou fora do ambiente de trabalho:

- **Treinamentos no ambiente de trabalho:** pode ser orientados por funcionários, supervisores ou especialistas. Não exige espaços ou equipamentos especiais e sendo a forma mais comum de transmitir conhecimentos necessários ao empregado. Encontra grande receptividade, em razão da sua praticidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha. Empresas de pequeno e médio porte investem nesse tipo de treinamento.
- **Treinamentos fora do ambiente de trabalho:** a maioria dos treinamentos realizados fora do ambiente de trabalho não é diretamente relacionada ao trabalho. A vantagem é possibilitar ao treinando maior dedicação ao treinamento, não sendo possível quando o mesmo está envolvido nas tarefas do cargo. As principais formas de treinamento fora do ambiente de trabalho são: aulas expositivas, filmes, vídeos e multimídia, estudo de caso, jogos, debates, entre outros.

## 10.7 EFICIÊNCIA x EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

A Eficiência organizacional traz valor para as organizações, facilitando a integração e alinhamento da estratégia de negócios com uma estratégia de gestão de talentos executável.

Para ocorrer o perfeito funcionamento da administração na produção ela precisa ser planejada para atender a dois objetivos simultaneamente: eficiência e eficácia no processo produtivo. Chiavenato (2005) define eficiência e eficácia da seguinte forma:

**Eficiência:** significa a utilização adequada dos recursos empresarias. A eficiência relaciona-se com os meios – métodos, procedimentos, normas, programas, processos etc. Reside basicamente em fazer coisas corretamente, isto é, da melhor maneira possível.

**Eficácia:** a eficácia está ligada aos fins, isto é, aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio de suas operações. Reside basicamente em fazer coisas que são importantes e relevantes para os resultados, ou seja, para os objetivos. Produzir com eficácia significa executar aquelas tarefas que são importantes para o negócio.

Quando a eficiência e a eficácia são alcançadas simultaneamente damos o nome de excelência. Mas, isso é relativo, uma vez que se pode alcançar a eficiência mais não necessariamente a eficácia. Isso acontece quando a tarefa é bem feita mais não atingi as metas da produção esperada pela empresa. Ou a produção não é eficiente, mais se torna eficaz por ter alcançado os objetivos empresarias.

Ainda, Segundo Chiavenato (2005), existem dois aspectos importantes para tratar de eficiência:

A racionalização: técnica que procura os métodos e processos mais adequados ao trabalho. Graças à racionalização pode-se desenhar um processo produtivo mais rápido e eficiente, com menores custos de produção, redução de estoques, redução de trabalho na produção etc.

Produtividade: a produtividade é uma decorrência da eficiência. À medida que produção é eficiente, ela alcança maiores níveis da produtividade. Produtividade é a relação ótima entre insumos e resultados, isto é, entre custos e benefícios, entre recursos aplicados e o volume produzido. Uma máquina é mais produtiva que outra na medida em que consegue produzir maior quantidade de peças no mesmo período. Um operário é mais produtivo do que outro quando mais no mesmo período e utilizando os mesmos recursos de produção. Aumentar a produtividade significa aumentar a produção sem aumentar o volume de recursos, isto é, sem aumentar o número de máquinas ou operários. A produtividade pode ser levada por meio da racionalização, de novas tecnologias, da mecanização, do treinamento do pessoal, da melhor organização do trabalho etc. É a produtividade que permite a competitividade da empresa. Uma empresa é competitiva em relação às outras quando consegue gerar produtos de melhor qualidade, maior utilidade e com custo menor. A competitividade é a melhor arma para empresa lidar com seus concorrentes e sobressair-se no mercado.

## 10.8 METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando o objeto de estudo e os objetivos definidos para o mesmo foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando a metodologia do estudo de caso simples. Segundo Leonard-Barton (1990, p. 249) o estudo de caso pode ser definido como a “história de um fenômeno passado ou atual baseado em múltiplas fontes de evidências que podem contemplar dados de observação direta, de entrevistas sistemáticas ou ainda de arquivos públicos e privados”.

No entendimento de Yin (2005), a adoção do estudo de caso justifica-se diante da

necessidade de estudo de fenômenos contemporâneos, em contextos nos quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, sendo possível realizar observações diretas e entrevistas sistemáticas, compreendendo uma variedade de evidências.

Como unidade de análise empírica, elegemos a empresa do Grupo Águia Branca com atuação no segmento de transportes. Fundado em 1946, o Grupo Águia Branca é um dos maiores conglomerados empresariais de transporte e logística do país contando com mais de 5.000 veículos na sua frota total, formado por 12 empresas entre elas a Viação Salutaris, Sulba, Trip Linhas Aéreas. Com sede no Espírito Santo e com um modelo organizacional que busca valorizar pessoas, o grupo é reconhecido pela alta qualidade e inovações em serviços. Sempre pautados pela responsabilidade social, ambiental e ética, realizam o trabalho buscando a satisfação dos clientes, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento do setor de transportes. São cerca de 11 milhões de passageiros transportados ao ano, e cerca de 700 localidades atendidas, através de 313 linhas interestaduais e intermunicipais.

Para obtenção das informações necessárias ao estudo, a coleta de dados se estruturou a partir da utilização integrada das seguintes fontes: entrevistas semiestruturadas e observações diretas.

## 10.9 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS NA EMPRESA ÁGUIA BRANCA

Será abordada nessa seção, a apresentação e análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas na Empresa Grupo Águia Branca. Desse modo, para que os objetivos desse estudo fossem alcançados foi adotado o Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões Analisadas no Grupo Águia Branca

<b>Dimensões Analisadas</b>	
1	Como é desenvolvido o processo de treinamento da empresa?
2	Quais os tipos de treinamentos aplicados?
3	Como está estruturada a área de treinamento?
4	Quais os critérios utilizados para a realização de treinamento?
5	Qual a relação percebida entre treinamento e eficiência organizacional na empresa?

Fonte: Elaboração própria, 2012.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos a partir das informações levantadas, com base na revisão de literatura sobre a temática estudada.

#### 10.10 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS NA EMPRESA ÁGUIA BRANCA

- **Como é desenvolvido o processo de treinamento na empresa?**

É realizada uma LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) para determinada área ou setor, esta necessidade pode ser individual de cada funcionário ou de um grupo inteiro.

- **Quais os tipos de treinamento aplicados?**

- > Treinamento Interno: Realizado dentro do ambiente da empresa
- > Treinamento Externo: Realizado em outro local, fora das dependências da empresa.
- > Além dos treinamentos técnicos ou comportamentais, depende da necessidade.

- **Como está estruturada a área de treinamento?**

É necessário pensar em toda a logística, forma de disposição das cadeiras, equipamentos audiovisuais, *coffee break*, certificados, convites, CI's, comunicação, avaliação de reação, lista de presença...

- **Quais os critérios utilizados pra realização de treinamento?**

Avaliar a real necessidade, para que o treinamento seja em determinado foco, afim de que surja o efeito esperado e atenda as expectativas.

- **Qual a relação percebida entre treinamento e eficiência organizacional na empresa?**

O treinamento é capaz de desenvolver as habilidades necessárias para o desenvolvimento do capital humano/setor/área, alavancando o ambiente organizacional, trazendo rentabilidade dos capitais humanos e financeiro.

#### 10.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo aqui apresentado tem por objetivo investigar os impactos do treinamento para a eficiência organizacional. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso na empresa Águia Branca do ramo de transportes, com ênfase na área de Recursos Humanos, responsável pelos processos de treinamento e desenvolvimento, a qual concentra todas as atividades, constituindo-se a sua base de aprendizagem, para todos os demais setores da organização. Considerando a relevância dessa pesquisa para o entendimento acerca da importância do treinamento para o alcance da eficiência.

Visando obter o embasamento necessário para o desenvolvimento desse estudo, exploramos os principais conceitos teóricos sobre treinamento e eficiência organizacional.

No que se refere à dimensão do treinamento, constatamos a grande relevância da mesma para a criação e manutenção de vantagens competitivas pelas organizações, em ambientes extremamente competitivos. Compreende-se assim que empregados treinados constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que, são eles os responsáveis, em última análise, pela inserção estratégica do produto ou serviço da organização no mercado. Chiavenato (2005) afirma que uma empresa é competitiva em relação as outras quando consegue gerar produtos de melhor qualidade, maior utilidade e com custo melhores. A competitividade é a melhor arma para empresa lidar com seus concorrentes e sobressair-se no mercado.

Os métodos de transmissão de conhecimento que também foram estudados explicam a quantidade de conhecimentos retidos num processo de aprendizagem, isso é de suma importância para os profissionais da área de treinamento e desenvolvimento para elaborar estratégias e formas diferenciadas para que os treinados possam ter melhor aproveitamento e a empresa, por sua vez, evite os custos de uma repetição constante do processo de capacitação.

Durante a pesquisa de campo, foram entrevistados cinco profissionais em níveis de gerência e coordenação tendo sido adotado um formulário de entrevista semiestruturada, contemplando questões desenvolvidas a partir do quadro analítico, apresentado anteriormente. Complementando a investigação, foram também realizadas observações diretas, quanto aos processos de trabalho e ao ambiente físico da organização.

Assim, ao retomarmos o objetivo desse artigo, algumas conclusões podem ser formuladas, tendo como ponto de partida os achados empíricos.

O processo de treinamento na empresa Águia Branca é realizado através da LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) para determinada área ou setor, esta necessidade pode ser individual de cada funcionário ou de um grupo inteiro. Para Boog (2006) “Determinar quais são as necessidades de formação pressupõe algo mais do que o executivo de treinamento se sentar atrás da sua mesa, pondo-se a pensar e escrever”.

Nessa etapa a organização faz uma avaliação das reais necessidades de treinamento, e para Chiavenato (1999) essas necessidades são as ausências de preparo profissional das pessoas. É a diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer e o que ela realmente sabe e faz.

Alguns métodos de LNT conforme descritos por Marras (2000) podem ser questionário, entrevista com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes ou exames, observação *in loco* de trabalho sendo realizados, folha de avaliação de desempenho ou solicitação direta do

trabalhador ou supervisor. A melhor escolha será definida de acordo com a característica e cultura da empresa, ramo de negócio, do momento organizacional etc.

Os tipos treinamento aplicados podem ser internos, externos ou técnicos.

A área de treinamento está estruturada pensando em toda logística, forma de disposição das cadeiras, equipamentos audiovisuais, *coffee break*, certificados, convites, CI's, comunicação, avaliação de reação, lista de presença.

Os critérios utilizados na avaliação do treinamento busca a real necessidade para que treinamento seja em determinado foco para assim obter os objetivos esperados e alcançar as metas da empresa.

O treinamento é capaz de desenvolver as habilidades necessárias para o desenvolvimento do capital humano/setor/área, alavancando o ambiente organizacional, trazendo rentabilidade dos capitais humanos e financeiro.

Deve-se investir na continuidade do treinamento. A organização para se manter competitiva, precisa investir no desenvolvimento de seu pessoal de modo a conseguir a sua eficiência, eficácia, com qualidade no serviço e no atendimento e conseqüentemente na sua lucratividade.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 499.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração da Produção: Uma Abordagem Introdutória**, 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ELIANA, Marinho *et al.* **Levantamento de necessidades de treinamento organizacional**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/levantamento-de-necessidades-de-treina-mento-organizacional/46062/>>. Acesso em: 05 ago. 2012.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo G.; **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. ABTD. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.p. 15-34.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura , 2000.

STOQUE, Denise Cristina *et al.* Métodos de treinamento. **Revista Eletrônica de Administração**. Ano I, n. 3, jun. 2002.

RAMALHO, Newton Corrêa. **O Fator Humano na Empresa**. Brasília: Universidade de Brasília, 1977.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

TORRES, Henderson Carvalho. **Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Portal do Administrador. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/arh/arh2.htm>>. Acesso em: 01 out. 2012.

RIFFEL, Mônica. **Treinamento**. Casa de Assessoria. Disponível em: <<http://www.casadeassessoria.com.br/serviços/treinamentos>>. Acesso em: 27 set. 2012.

INSTITUTO CONSCIÊNCIA. **Tipos de Treinamento**. Disponível em: <<http://www.institutoconsciencia.com.br/servicos/organizacional/treinamentos.asp>>. Acesso em: 01 de out.2012