



Planejamento e Organização de Rotinas Administrativas

INTRODUÇÃO



Figura 01: Administração / Fonte: Na prática

Desde que o homem passou a viver em sociedade começou a constituir organizações. Essas organizações sempre tiveram o mesmo propósito: a garantia de sobrevivência e a preservação da espécie humana. Para que tais objetivos fossem alcançados, houve a necessidade de estabelecer procedimentos, regras, divisões de tarefas, sentido de hierarquização de poderes, responsabilidades e deveres. Ao criar tais mecanismos, o homem pré-histórico instituiu o início do que conhecemos hoje como administração.

Com o evoluir da sociedade, essas organizações foram se tornando cada vez mais complexas exigindo padrões de administração de acordo com a razão de sua existência, pois, o que funcionava para uma, nem sempre funcionava para outra. E, também, por tais organizações serem constituídas de pessoas em constante mudança, com o tempo necessitavam mudar sua forma de serem administradas para acompanhar tais mudanças.

Tema 1 - Organização e Administração

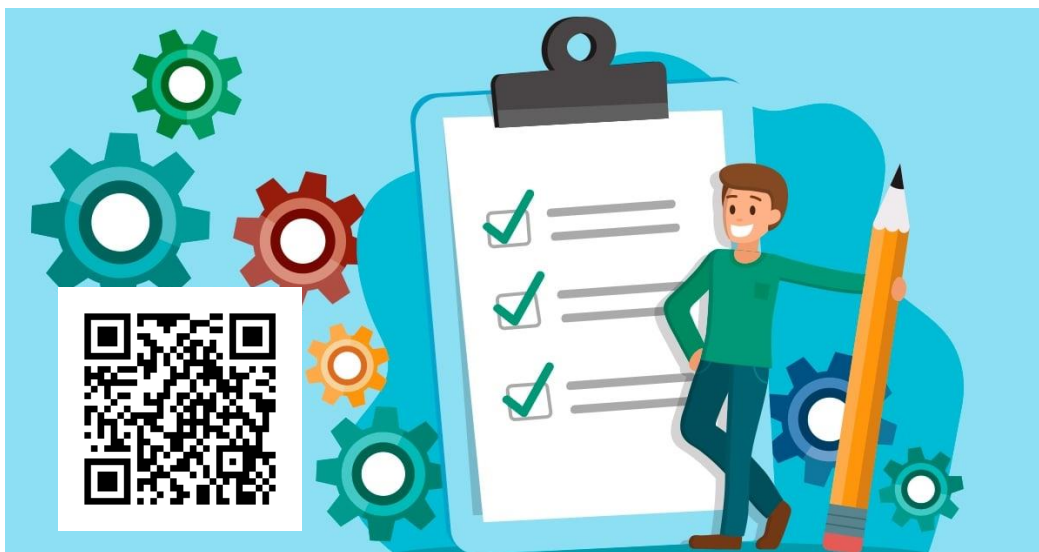
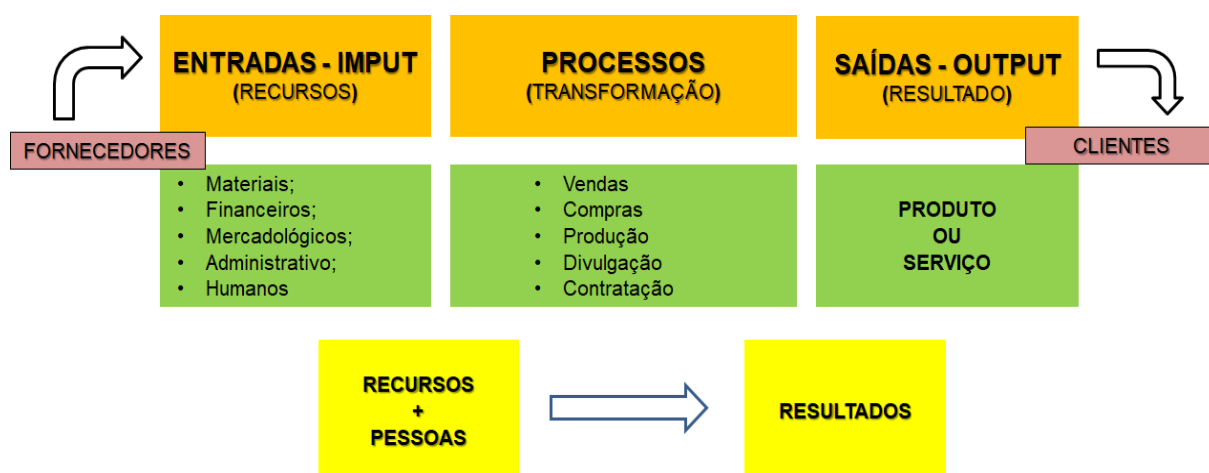


Figura 02: Organização / Fonte: Século XX Minas

Organização

Antes de falarmos sobre administração, precisamos entender o que é uma organização. Há mais de uma definição para a palavra organização, pois depende da perspectiva que é analisada. Mas de modo geral, a organização, do ponto de vista da administração como ciência social, costuma ser definida como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. A organização também é um sistema que transforma recursos em objetivos (produtos e serviços). Desta forma, objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição de administração e de organização. Observe o gráfico abaixo:



Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho. Por meio dos processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados. Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo,

meio e fim, que utiliza os recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços. Observe alguns exemplos de recursos na imagem abaixo:

Materiais	edifícios, terrenos, máquinas, equipamentos, ferramentas, instalações, matéria prima, insumos, materiais diversos (higiene, limpeza, escritório)
Financeiros	capital próprio, fluxo de caixa, receita, crédito, investimentos, financiamentos, empréstimos
Mercadológicos	clientes, consumidores, usuários, propaganda, promoção
Administrativos	planejamento, organização, direção, controle
Humanos	diretores, gerentes, funcionários, técnicos

Já a divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. E quando as tarefas especializadas se juntam, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

Observe os processos de transformação internas de uma organização.

Processos financeiros	faturamento, cobrança, contas a pagar, contas a receber, contabilidade
Processos de produção	planejamento de produção, controle de qualidade, controle de estoque, logística
Processos comerciais	compras, vendas, marketing, atendimento
Processos humanos	administração de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento, higiene e segurança do trabalho, administração de cargos e salários

Características da organização

A Organização é uma associação de pessoas para atingir uma finalidade definida e pré-determinada, ou seja, sua missão. As pessoas que compõem a organização são seus sócios, dirigentes, funcionários e voluntários, com objetivos e responsabilidades diferenciados, mas articulados em torno da missão da entidade.

O homem, isoladamente, não tem condições de satisfazer todas as suas necessidades (necessidade é a falta ou privação de alguma coisa de desejo do homem). Assim, por meio da organização, é possível perseguir e alcançar objetivos, que seriam impossíveis para uma pessoa. Toda organização quando criada é fundamentada com base em um propósito e primeiramente precisamos identificar se essa organização é de produtos (fabricação de carros, móveis etc.) ou serviços (assistência técnica, salão de beleza etc.). As organizações podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

Funções organizacionais

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. De acordo com os teóricos da administração, as funções mais importantes de qualquer organização são: produção (ou operações), comercial, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é papel da administração geral. A seguir são apresentadas definições resumidas para cada uma dessas funções:

Produção: seu objetivo básico é fornecer os produtos ou serviços da organização. Produção é uma palavra genérica, que indica todos os tipos de operações de fornecimento de produtos ou serviços.

Comercial: o objetivo básico da função comercial é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus fornecedores, clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. A função comercial é muito ampla e abrange as atividades de: pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos; desenvolvimento de canais de distribuição e gestão dos pontos de venda; estratégias de preço no mercado; comunicação com o público-alvo e vendas.

Finanças: o objetivo básico da função de Finanças é a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros. A função financeira abrange as decisões de investimento, financiamento, controle e destinação dos resultados.

Recursos humanos: a função de Recursos Humanos, ou de Gestão de Pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. A função de Recursos Humanos tem como componentes outras funções tais como a de planejamento de mão de obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, avaliação de desempenho, remuneração ou compensação, funções pós-emprego como, por exemplo, recolocação profissional, dentre outras.

Eficiência x eficácia

As organizações realizam as funções apresentadas, adquirindo e utilizando recursos, para desenvolver e fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criam. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, a sociedade de forma geral.

Eficácia: comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu. É a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

Eficiência: relação entre os resultados que se conseguiu alcançar e os recursos que foram empregados. É a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização.

O QUE É ADMINISTRAÇÃO

Administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos – sejam eles tecnológicos, financeiros ou materiais – para alcançar metas definidas. A palavra administração vem de uma língua antiga chamada latim. Ad quer dizer direção ou tendência para; enquanto minister quer dizer subordinação ou obediência. Assim, administração significa aquele que realiza uma função sob o comando de alguém.

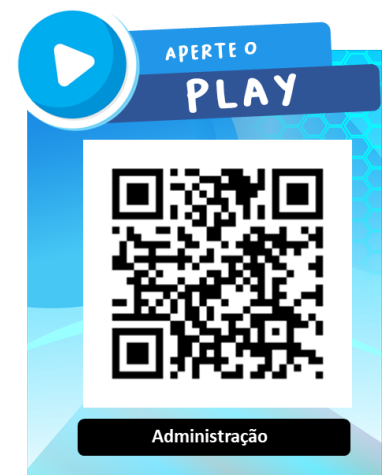
O QUE É GESTÃO?

Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração das organizações visando fazer com que alcancem os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente. O conceito de gestão possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na organização. Esses recursos podem ser tanto materiais e financeiros como humanos, tecnológicos ou de informação.

A função de um gestor é tirar o melhor proveito das estruturas, das tecnologias, do capital e das pessoas para alcançar as metas da organização no curto, no médio e no longo prazo. Para isso, o conceito de gestão está baseado em quatro pilares: planejamento, organização, liderança e controle, que veremos mais a frente.

A definição das metas a serem atingidas, o planejamento dos passos necessários para alcançá-las e o diagnóstico e a resolução dos problemas que surgirem no percurso são algumas das tarefas da gestão. Outra preocupação da gestão é aperfeiçoar os processos adotados pela corporação, valendo-se, para isso, de um esforço permanente de aprendizado e de busca por inovação.

Embora as palavras "administração" e "gestão" remetam diretamente ao mundo empresarial, esses conceitos não estão limitados às empresas. Eles podem ser aplicados a todas as organizações que reúnam



peças e recursos para o alcance de um objetivo, como é o caso das entidades sem fins lucrativos e dos órgãos públicos.

Administração é a ciência social voltada para as práticas administrativas de uma organização, ou seja, o gerenciamento de recursos materiais e humanos para atingir objetivos da empresa.

HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

Segundo Chiavenato (2006), famoso teórico da Administração de Empresas, o administrador deve reunir três níveis de habilidades: técnicas, humanas e conceituais. As três habilidades não são excludentes, mas dependendo da atividade ou do cargo, um nível de habilidade será mais utilizado do que os outros — haverá uma habilidade que prevalecerá. Habilidades do administrador se relacionam com os níveis de atuação, que veremos em seguida.

Habilidade conceitual: Relaciona-se com o entendimento do contexto, capacidade de entender a realidade e compreender como o negócio está inserido no mercado. Planejamento estratégico é uma habilidade conceitual. A partir da habilidade conceitual, o administrador pensa a organização como um todo e percebe o contexto.

Exemplos de habilidades conceituais: pensamento criativo, resolução de problemas de diversas naturezas, analisar as situações, diagnosticar o momento da empresa e do mercado, identificar oportunidades e ameaças e, especialmente, de tomar as melhores decisões para a organização

Nível de atuação: estratégico - diretores, presidência

Habilidade humana: Habilidade humana está sempre relacionada a pessoas — entendimento das necessidades e interesses das pessoas. Está voltada para a gestão de pessoas — entender seus comportamentos, suas motivações, o que as influencia e como se dão as relações de poder. Habilidade humana é a habilidade de lidar com pessoas, transformando objetivos em atividades.

Exemplos de habilidades humanas: persuasão, liderança, carisma, administração de conflitos

Nível de atuação: tático — capacidade de transformar estratégias em ações; execução. O nível tático situa-se entre o nível estratégico (habilidades conceituais) e o nível operacional (habilidades técnicas). É a conexão entre o nível estratégico e nível operacional.

Nível intermediário ou gerencial — relacionamento com as pessoas.

Habilidade técnica: Sempre relacionado a atividades, capacidade de compreender métodos e realizar tarefas. É o “saber-fazer” — saber como executar tarefas. Capacidade de operacionalizar, de fato. Ligas ao fazer, atividades ligadas ao chão de fábrica, em decisões não necessariamente devem ser tomadas. Proporcionam o domínio de tarefas específicas e o domínio no desempenho delas. Habilidades técnicas são desenvolvidas com treinamentos (em geral, mais rápidos). Treinamento é mais rápido e objetivo, não desenvolve o pensamento estratégico e sim as técnicas. No nível mais baixo da hierarquia, a principal habilidade é a técnica.

Exemplos de habilidades técnicas: inclui o domínio dos métodos, das técnicas e dos equipamentos que envolvem funções específicas como engenharia, produção, finanças, gestão de pessoas e marketing
Nível de atuação: operacional (saber-fazer) - supervisão

OS NÍVEIS DE ATUAÇÃO DE UM GESTOR

A eficiência no desenvolvimento de processos e o cumprimento de metas de uma empresa depende dos níveis de gestão e planejamento de seu sistema logístico e de seu funcionamento interno. O planejamento é um processo desenhado para alcançar os objetivos definidos. Implica clarificar os objetivos a perseguir, tal como as ações necessárias para os alcançar.

Segundo Peter Drucker: “É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”. Os três níveis de planejamento presentes em um sistema de gestão dentro de uma organização são:

1. Nível estratégico: Pode ser chamado também de nível institucional. Tem caráter gerencial porque trabalha com a gestão, mas em alto nível. É o nível dos diretores, do presidente da empresa e demais gestores da alta cúpula e decidem os objetivos globais da empresa. Relacionado à alta administração da empresa, a atividades de alta complexidade, à visão da organização como um todo. É onde estão as diretrizes e os referenciais estratégicos. Lida com os temas mais amplos da administração, mais estratégicos e conceituais. As tendências do mercado, a situação financeira do mesmo e a sua influência na organização, analisam as mudanças de comportamento do consumidor e qual serão as estratégias políticas e financeiras para adaptar-se as adversidades encontradas. Demanda habilidades conceituais, que envolvem a capacidade do administrador de entender o todo. Características do nível estratégico: muito amplo, alto grau de complexidade (erros no nível estratégico implicam erros significativos nos outros dois níveis), decisões têm longo prazo, que reverberam na organização por longo tempo. Seu principal fim é a eficácia da empresa.

2. Nível tático: Também pode ser chamada de nível intermediário ou de nível gerencial. É o nível dos gerentes. É o nível funcional, onde se localizam os departamentos funcionais. É intermediário, pois conecta o estratégico e o operacional, é a ponte entre diretores e supervisores. Demanda habilidades humanas, que é a capacidade de lidar com pessoas, motivá-las e liderar. Nessa posição as tarefas a serem desempenhadas são todas da área organizacional (financeiro, recursos humanos, linhas diferenciadas de produtos e etc). Esse nível administrativo é também responsável pela implementação das decisões estratégicas tomadas pelo nível acima.

Características do nível tático: amplitude não é tão ampla quanto a do nível estratégico, mas não tão pequena quanto a do nível operacional, média amplitude, médio grau de complexidade e curto/médio prazo. Seu principal fim é a eficiência.

3. Nível Operacional: É o nível de execução das tarefas e das atividades do dia a dia. É o “chão de fábrica”. Demanda habilidades técnicas (“saber-fazer”), ou seja, conhecer métodos, processos e equipamentos necessários para a realização de tarefas. Corresponde à alocação de tarefas a cada colaborador da organização em cada uma das áreas de trabalho que compõem a empresa. É desenvolvido com base nas diretrizes fornecidas pelos níveis de planejamento estratégico e tático. Nesse nível os administradores devem extrair o máximo das potencialidades do colaborador através das ferramentas administrativas que lhe são concedidas. Seu papel é aperfeiçoar a produção de bens e serviços de maneiras satisfatórias em curto prazo, sempre seguindo as diretrizes estabelecidas no nível tático. Dentre os cargos inerentes a essa posição podemos citar os chefes de equipe e supervisores. Cumpre tarefas muito específicas, tal como produção e operação de produtos e serviços. Suas atividades cobrem períodos específicos de acordo com cada processo, geralmente a curto prazo. Características do nível operacional: pouco amplo, baixo grau de complexidade, curto prazo. Seu principal fim é a efetividade dos processos.

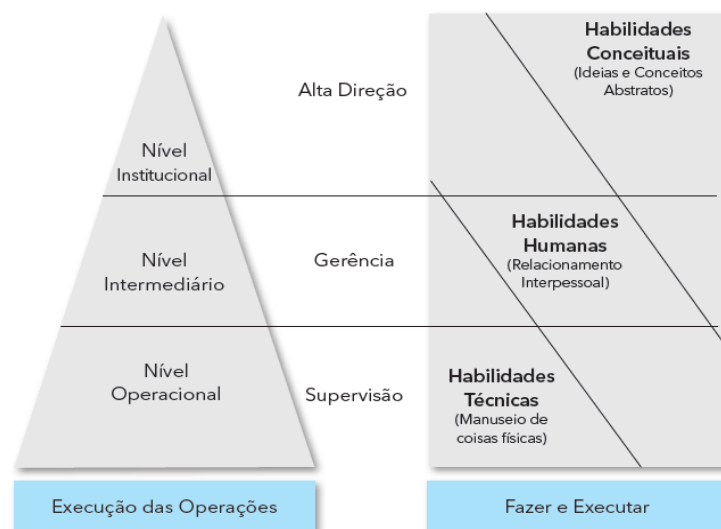


Figura 03: As três habilidades do administrador / Fonte: Chiavenato

PAPÉIS DE UM ADMINISTRADOR

Segundo Henry Mintzberg, para alcançar os objetivos organizacionais, os administradores podem desempenhar diferentes papéis de acordo com as suas melhores habilidades. Ele divide esses papéis em três categorias:

Interpessoais: representam as relações com outras pessoas. Relacionam-se às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus colaboradores.

Informacionais: descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador troca e processa informação. Quanto mais alto o nível do administrador na estrutura da organização, maior costuma ser o tempo que ele dedica à comunicação com as pessoas.

Decisórios: envolvem todos os eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção e tomar uma decisão. Envolve os processos de análise de cenários e de tomada de decisão.

Nossa sociedade é inteiramente estruturada por organizações. Deste modo, para que as organizações consigam se manter vivas e competitivas é necessário o intercâmbio de informações e a administração. O administrador deve desenvolver, portanto, habilidades e competências que atendam a tais necessidades. E para ser bem-sucedido deve combinar tais habilidades e competências, que podem variar de um cargo para outro e de uma empresa para outra. Por isso, não há uma fórmula somente para que tenha sucesso profissional, apenas caminhos a serem pensados, escolhidos e trilhados de acordo com as necessidades da empresa e sua natureza. Cabe, portanto, ao administrador, saber também administrar suas necessidades profissionais, para que alcance o sucesso. Profissionais que não se planejam correrão sérios riscos de serem esmagados pelo mercado, pois o planejamento é uma valiosa ferramenta de gestão. Desta forma, ressalta-se, também, que o planejamento é de suma importância, uma vez que servirá de bússola, dando rumo à caminhada, proporcionando assim que o profissional seja ágil e proativo, tendo sabedoria para enfrentar as ameaças, aproveitando ao máximo as oportunidades encontradas em meio à instabilidade do mercado, visualizando e transformando seus pontos fracos em fortes, mantendo o foco e o direcionamento em busca do almejado, mas agindo com rapidez em meio às mudanças.

DESAFIO

Explique com suas palavras o que é administração e como a administração tem papel fundamental para a evolução da sociedade.



Tema 2 - Funções da administração

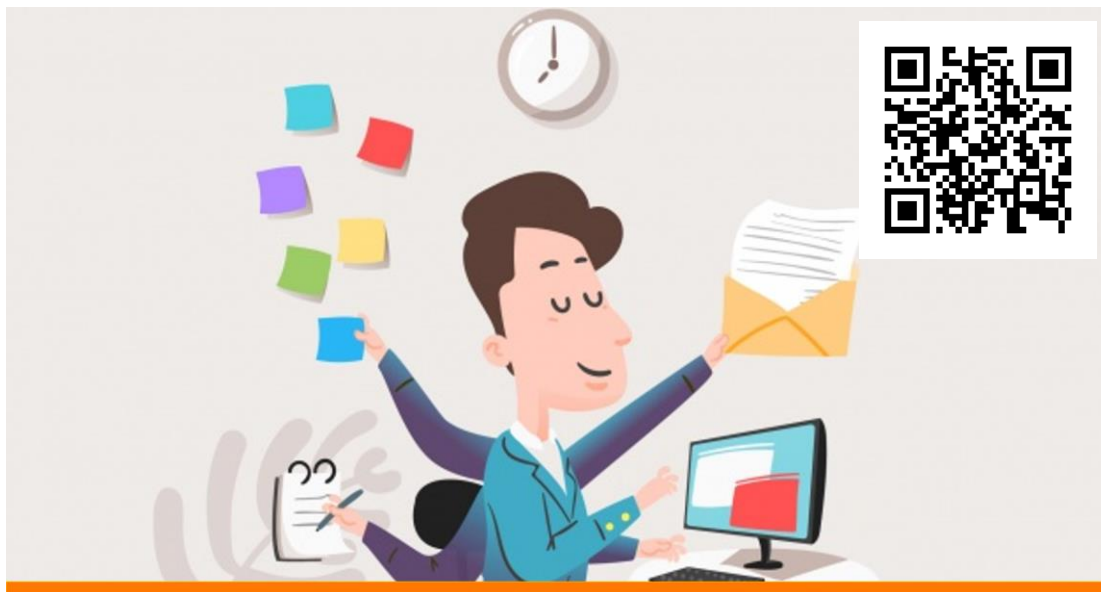


Figura 04: Funções da Administração / Fonte: Século XX Minas

Administração é a ciência social voltada para as práticas administrativas de uma organização, ou seja, o gerenciamento de recursos materiais e humanos para atingir objetivos da empresa. Para isso, há quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

As funções da Administração são as mesmas independente do contexto — ou seja, não variam de acordo com o nível hierárquico do administrado, nem com o tipo de organização. Planejamento, Organização, Direção e Controle estão sempre presentes em qualquer setor, tipo de empresa etc. É o trabalho do Administrador: PODC.

PLANEJAMENTO

É o processo de estabelecer **objetivos e meios** adequados para alcançar estes objetivos. Planejar é definir um fim e estabelecer os meios para atingir o objetivo final. Planejamento configura as **rotas de ação**. O planejamento envolve definir a missão, os valores e princípios, a forma de atuação, a visão da empresa, as estratégias e as metas.

Um administrador que decide ampliar as operações da empresa, abrir filiais e estabelece metas para os próximos anos está exercendo a função de planejamento. É o **planejamento dos objetivos e estratégias** para alcançá-los. Fórmula objetivos e os meios para alcançá-los.

É a **função base** do processo administrativo: com base no planejamento são realizadas as outras 3 funções. Planejamento não é uma atividade isolada ou uma tarefa apenas, planejamento é uma sequência encadeada de atividades. O resultado do processo de planejamento é o plano: fins (objetivos) e meios (métodos). O planejamento é o passo inicial. Entretanto, na organização o processo é cíclico e não há um início nem um

final definido. Planejar reduz a incerteza e aumenta as chances de sucesso. O planejamento lida com o futuro (não adivinha o futuro), lida com previsões, pois o presente pode influenciar o futuro. O objetivo do planejamento é tornar a organização proativa.

Vantagens do planejamento: oferece um norte para a organização; ajuda a reforçar a sinergia entre os esforços; define os parâmetros de controle (que ocorre na Função Controle); ajuda na motivação; auxilia no autoconhecimento da empresa (competências, limitações e objetivos, por exemplo).

Para definir o caminho, é necessário saber para onde ir.

Objetivo: é a situação desejada; aonde se quer chegar. Os objetivos devem ser desdobrados e quantificados em metas. O objetivo é o resultado.

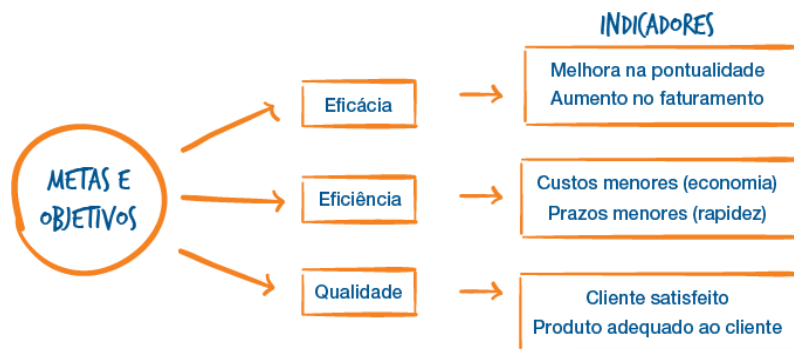
Meta: é a quantificação do objetivo, o desdobramento do objetivo. Pode-se quebrar os objetivos em metas. A meta é a quantificação do resultado. É menos subjetivo e mais quantitativo.



Metas e objetivos no ambiente corporativo

As metas são os objetivos traduzidos em números. Por exemplo: para um objetivo de aumentar as vendas poderia ser estabelecida uma meta de 10% ou 15.000 produtos, dependendo da unidade de medida utilizada pela empresa em seu indicador. O que podemos ver neste exemplo é que, para essa empresa hipotética, um indicador importante de seus negócios são as vendas. Isso é algo normal e para a maior parte das empresas esse é um indicador central, mas não é o único. Dependendo do momento, do mercado e das estratégias da empresa, ela precisa definir um conjunto de indicadores que possam servir como referência de direcionamento e de avaliação para as suas equipes. As possibilidades de indicadores são tão variadas quanto podem ser as estratégias. O importante é que haja medidas para avaliar o cumprimento de cada objetivo.

Podemos resumir as principais metas de uma empresa a indicadores de eficácia, eficiência e qualidade. A eficácia está relacionada aos indicadores de resultado, como a melhora na pontualidade e o aumento de faturamento. A eficiência, por sua vez, diz respeito a fazer as coisas de maneira mais econômica, gastando menos tempo ou dinheiro. Por último, os indicadores de qualidade procuram medir as adequações do trabalho às necessidades estabelecidas pelos clientes. Veja na figura abaixo.



Indicadores de gestão são medidas ou métricas que têm por função avaliar o desempenho de empresas e de setores. São o instrumento principal da gestão de desempenho. Na prática, os indicadores constituem quantificações numéricas dos objetivos pretendidos. Alguns exemplos de indicadores são: volume de produção, pontualidade das entregas, número de horas extras trabalhadas, percentual de satisfação dos clientes e lucro líquido.

ORGANIZAÇÃO

A organização é a função administrativa que se relaciona com a **atribuição de tarefas** e a organização destas: agrupamento de tarefas, atribuição a equipes de trabalho ou a departamentos, **alocação dos recursos** necessários para a realização das tarefas pelas equipes e departamentos. **Organizar é alocar** pessoas e recursos. Define quem faz o quê, quem vai mandar em quem, como vai fazer e com quais recursos. A organização envolve departamentos técnicos, comerciais, financeiros, contábil etc. Definição de como a organização vai funcionar: quem vai fazer o que e com o quê.

A função administrativa **organização faz a distribuição de tarefas**, das autoridades e dos recursos da organização. Desenha o trabalho, aloca recursos e coordena atividades. Na fase de organização, pessoas e recursos são alocados para alcançar os objetivos. Toda a organização é feita com base no planejamento e objetivos definidos. Organizar é o processo de **alocar pessoas e recursos** para atingir o objetivo anteriormente planejado.

Conceitos-chave sobre organização:

Organização é um processo (e não uma tarefa ou atividade). Por isso, é importante salientar alguns conceitos.

Divisão do trabalho: especialização de tarefas torna o indivíduo mais produtivo, economizando tempo. Aumento da **produtividade** → produz mais em menos tempo. Quanto maior o grau de especialização, maior a produtividade. A produtividade máxima é atingida em um nível de especialização específico. O grau de especialização aumenta a produtividade até certo ponto; além deste ponto, há queda da produtividade

(alienação do trabalhador, desmotivação). Na divisão do trabalho, cada indivíduo fica responsável por uma parte do processo.

Coordenação: processo de integração das diferentes atividades desenvolvidas em cada departamento, de modo a atingir os resultados pretendidos. **Integrar e harmonizar** as atividades (como numa orquestra). Tarefas se sobrepõem de forma organizada (coordenada) para chegar ao resultado. Coordenação está fortemente ligada ao conceito de organização, pois organizar é coordenar esforços.

Autoridade ou Relação de autoridade: conjunto de ordens e instruções transmitidas pelos chefes e dirigentes aos subordinados. Está ligada à hierarquia. Estão relacionadas ao formato do organograma.

Responsabilidade: Enquanto a **autoridade é um direito**, a **responsabilidade é um dever**. A **autoridade é o direito formal** de alocar pessoas e recursos, segundo o cargo. A **responsabilidade é o dever** de responder por seus atos. Ambos os conceitos são diretamente proporcionais: quanto maior a autoridade, maior a responsabilidade.

Comando: **pressupõe a existência de um superior e de um subordinado, em que existe uma relação de comando, pois existe uma hierarquia. Quem manda deve ter autoridade sobre o subordinado para haver uma relação de comando (e deve existir uma hierarquia). Comunicação do superior para o subordinado é uma relação de comando. O feedback é a comunicação do subordinado para seu superior.**

Centralização: líder traz para si as demandas.

Descentralização: líder entrega tarefas, divide responsabilidades.

DIREÇÃO

A função de direção representa colocar em prática o que foi planejado e organizado. Depois que a organização estabelece seu fim e suas estratégias (planejamento), organiza e aloca recursos (organização), ela vai lidar com as pessoas. Envolve o uso da influência para liderar e motivar as pessoas. A direção usa as metas e os objetivos previamente traçados como um guia para atingir os resultados, por meio de ações. A função administrativa direção direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades. Designa as pessoas, dirige seus esforços, motiva, lidera e comunica às pessoas. A direção desdobra o objetivo final em metas.

Conceitos-chave da função direção: **motivação, liderança e comunicação.**

Motivação: **Motivação é um dos aspectos da função de direção. Também pode ser considerada dentro da psicologia organizacional, onde diz que motivação são as causas, razões e motivos para a direção, intensidade e persistência do comportamento humano em busca de resultados. Graças à motivação as**

ações são realizadas — existe um motivo para a ação. Os motivos podem ser intrínsecos (ex: necessidades fisiológicas) ou extrínsecos (ex: influência do meio). Motivação não é constante no tempo nem é igual para todos os indivíduos em todas as situações. Direção é a rota. Persistência é a capacidade humana de sobreposição de seus esforços para qualquer ameaça que possa afetá-los. Ser persistente é ser fiel aos objetivos. Intensidade é o grau do esforço.

A motivação causa a reação. Há uma conexão entre estímulo, motivação e reação, com impacto nos resultados. Razões, causas e motivos são a gênese da motivação e podem ser internas ou externas. A motivação é a resposta a estas causas; portanto, a motivação não é externa ou interna — a motivação é a resposta, um processo interno, um fenômeno individual! Conseguir motivar é algo difícil para a organização, pois lida com a individualidade — cada pessoa responde de uma forma diferente às causas extrínsecas.

Causas intrínsecas vêm do próprio ser humano e relacionam-se com a satisfação em atingir um resultado. **Causas extrínsecas** para a motivação são estabelecidas pelo meio e relacionam-se com as recompensas dadas pela organização.

Dentro das organizações, a motivação é estudada, estimulada e controlada — é intencional. Várias estratégias são empregadas para motivar os funcionários e prever comportamentos.

Liderança: **Liderança é a capacidade de exercer influência e depende da relação entre os indivíduos — do líder com os liderados. A liderança é um processo que acontece via comunicação interpessoal, com exercício de influência. Liderança precisa de pessoas, influência, poder, autoridade e de contexto. Liderança é um fenômeno social que depende da relação entre as pessoas, da capacidade de influência e da situação.**

Capacidade de liderança está relacionada com **influência**. Influência é fazer com que as pessoas façam aquilo que não fariam sem a presença da influência e do líder. Influência é aquilo que faz mudar o comportamento. Líder é a pessoa que exerce influência sobre as outras pessoas e faz com que elas mudem o comportamento. Liderança também está relacionada ao **poder** — o poder é utilizado para influenciar o comportamento das pessoas. O poder (e a liderança) ocorre em uma situação específica. Importante não confundir chefia (cargo) com autoridade nem liderança com poder. A influência gera a liderança; o poder é por onde está liderança acontece. O poder (e a liderança) pode ser formal ou informal. O **poder** é a capacidade de alguém fazer com que o outro faça algo, mesmo que ofereça resistência.

Dilema entre chefia e liderança: o chefe possui poder derivado do cargo, seu poder é formal. Líder toma as decisões e influencia indivíduos devido aos poderes informais, independente do cargo que ocupa. Ideal é o chefe-líder.

Comunicação: **Processo de comunicação, nas organizações, gera grande número de problemas. Comunicação é um exercício mútuo, com transmissão de informações de uma parte para outra. É um**

aspecto vital para qualquer organização. Comunicação eficiente: gera menor uso de recursos. Comunicação efetiva: toda a mensagem é completamente entregue e entendida pelo destinatário.

CONTROLE

A função de controle representa o acompanhamento e a avaliação do desempenho. Tem o objetivo de verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido atingiu o resultado esperado. Deve comparar o idealizado com o realizado. O controle é a função administrativo de monitoramento de atividade, a fim de manter a organização no caminho certo e de permitir correções necessárias, em caso de erros, desvios e falhas. O controle avalia os processos anteriores: planejamento, organização e direção. A função administrativa controle assegura que os objetivos e metas definidos estão sendo alcançados.

Controle é o processo que, mediante comparação, a partir de padrões previamente estabelecidos, visa medir e avaliar o sucesso/fracasso das políticas com o intuito de retroalimentar o processo administrativo, visando corrigir ou reforçar o comportamento, perceber desvios positivos e negativos (correção ou reforço/aperfeiçoamento).

Padrões previamente estabelecidos são os indicadores.

Indicadores podem ser:

- qualitativos (ex: bom ou ruim) - são mais subjetivos e interpretativos.
- quantitativos (ex: nota, escala), sendo mais objetivos, numéricos.
- Principal objetivo da função controle: medir e avaliar desempenho.
- Etapa de controle alimenta novo planejamento. Controle → Planejamento

Processo administrativo PODC não tem início nem fim, pois é contínuo, mas é constituído de etapas e a função controle é a última etapa deste processo. Acabado o controle, retoma-se o planejamento.

DESAFIO

Simule a criação de um modelo de negócio, aplique as fases do PODC em seus processos e demonstre e apresente este projeto.

Tema 3 - Fundamentos e práticas ergonômicas

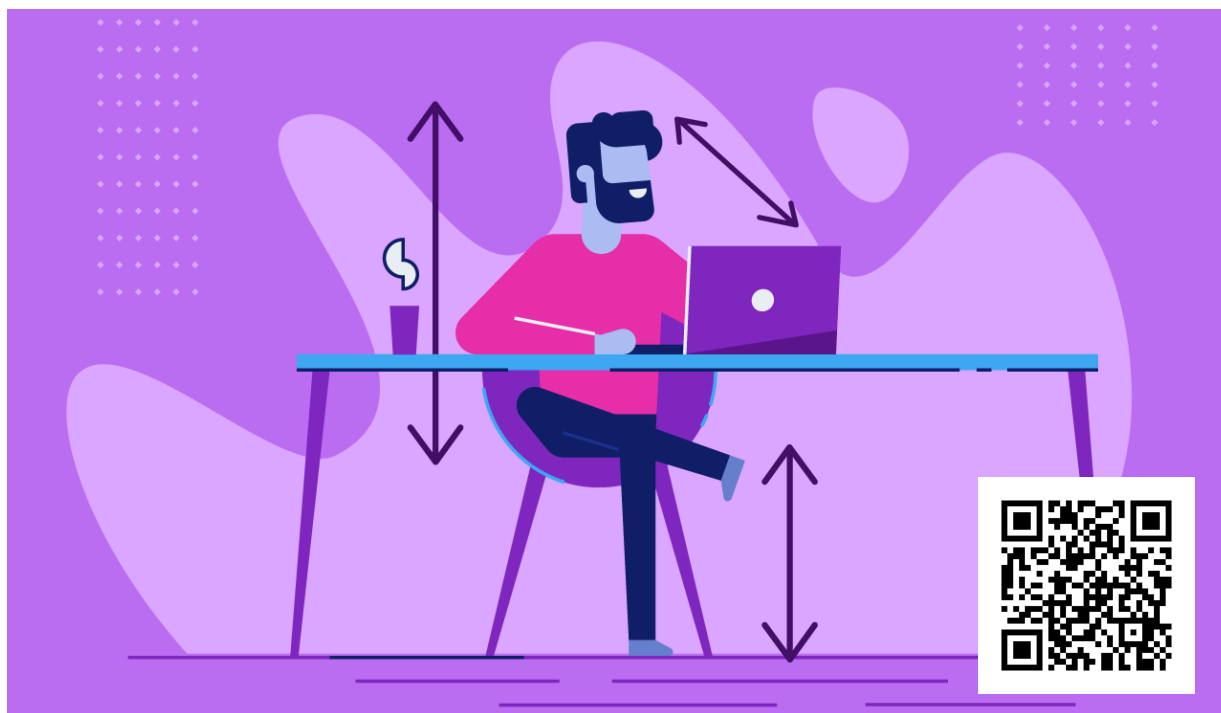


Figura 04: Ergonomia / Fonte: RockContent

Neste capítulo você entenderá o que é ergonomia, sua definição histórica e evolução no Brasil. Identificará os riscos ergonômicos e seus tipos e conhecerá a sua importância para a segurança no trabalho.

Desde o início de sua evolução, o homem vem buscando mecanismos facilitadores de seu trabalho para melhoria de seu bem-estar. Nesta busca por facilidades o homem encontrou benefícios e sequelas para sua condição física e psíquica. Com o tempo, a alteração nos modos de produção e o ritmo de trabalho fez com que tais sequelas se agravassem, passando a existir uma maior necessidade de atenção aos efeitos do trabalho em sua vida. Se por um lado ele conquistou comodidades que antes não possuía, o desgaste causado pelo trabalho para conquistá-las diminuiu a qualidade de vida dentro e fora do trabalho. Por isso, na observação dessa nova realidade o homem desenvolveu uma ciência que tem como finalidade buscar a prevenção e a melhoria de suas condições no trabalho e no seu dia a dia: a ergonomia. Neste capítulo veremos que a ergonomia vai muito além da simples preocupação com a postura, modo de se sentar e andar. Ela é antes de tudo, um eficiente método de precaução em relação a uma série de doenças e lesões que prejudicam a vida produtiva dos profissionais.

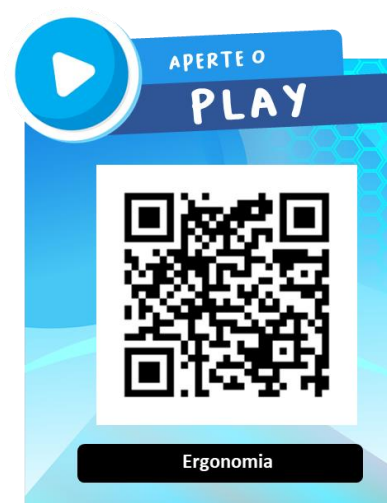
Eficiência, segurança e conforto

Muitos acreditam que a ergonomia estuda apenas o relacionamento físico do homem com seu ambiente de trabalho. Entretanto devemos destacar que o conforto do trabalhador é necessário para que tenha uma boa relação com o trabalho e desse modo obtenha uma melhoria em sua vida como um todo, não se restringindo apenas à esfera do trabalho.

Hoje a ergonomia é tida como um elemento importante para a gestão das organizações, pois ela dinamiza uma série de processos e evita prejuízos com a perda e substituição de recursos humanos.

Ao tratarmos de ergonomia precisamos considerar pontos de destaque, como: produtividade da empresa; qualidade do produto; condições de trabalho; qualidade de vida dos trabalhadores. Esta última com ênfase nos seguintes objetivos: melhoria das condições ambientais; prevenção de acidentes de trabalho e prevenção de lesões por esforço repetitivo.

A tríade básica de sustentação da ergonomia é composta por: eficiência, segurança e conforto. Através desta tríade podemos observar que a eficiência de uma intervenção ergonômica é muito importante, tanto para justificar o trabalho do ergonomista como para melhoria das condições da empresa (financeira, econômica, social ou profissional). Além da melhoria da eficiência dos trabalhadores a segurança é de extrema importância, tanto para os trabalhadores como para os empregados. A diminuição dos riscos indica uma maior preocupação com os funcionários.



O conforto nos mostra que o indivíduo, quando em situações satisfatórias, produz e trabalha mais e com melhor humor. Encontramos, hoje, no Brasil, empresas de consultoria e centros de pesquisa consolidados que atuam em diferentes regiões do País implantando o sistema e divulgando sua importância.

Entre as normas regulamentadoras brasileiras dispomos da NR 17 que é especificamente dedicada à ergonomia, resultado da articulação entre os sindicatos e ergonomistas e patrocinada pelo Ministério do Trabalho. A criação desta norma, se deu após a constatação de grande incidência de episódios de afastamento dos trabalhadores para tratamento médico, impactando na diminuição da produtividade, o que para as empresas é prioridade, sendo a saúde tratada como questão secundária até então. Outro ponto interessante da história da ergonomia no Brasil é a fundação da Associação Brasileira de Ergonomia (Abergo), em 1983. Ela é uma entidade que congrega os diversos núcleos de ergonomia no País, por meio da divulgação de conhecimentos produzidos pela área (como o Congresso Brasileiro de Ergonomia) e da normatização da ergonomia como categoria profissional. Atualmente, a Abergo realiza um trabalho de certificação dos profissionais e núcleos de pesquisa voltados para a ergonomia.

Tipos de riscos

Os riscos no ambiente laboral podem ser classificados em cinco tipos, de acordo com a Portaria nº 3.214/1978 do Ministério do Trabalho. Nela encontramos normas regulamentadoras que consolidam a legislação trabalhista, relativas à segurança e medicina do trabalho. A classificação dos riscos é definida pela Norma Regulamentadora nº 5 (NR-5):

1- Risco de acidente - qualquer fator que coloque o trabalhador em situação vulnerável e possa afetar sua integridade, e seu bem-estar físico e psíquico. São exemplos de risco de acidente: uso de máquinas e equipamentos sem proteção, não prevenção adequada de incêndio e explosão, armazenamento inadequado de produtos etc.

2- Riscos ergonômicos - qualquer fator que possa interferir nas características psicofisiológicas do trabalhador, causando desconforto ou afetando sua saúde. São exemplos de risco ergonômico: o levantamento de peso sem proteção, ritmo excessivo de trabalho, monotonia, repetitividade, postura inadequada, etc.

3- Riscos físicos - consideram-se agentes de risco físico as diversas formas de exposição que os trabalhadores estão sujeitos, sem a devida proteção, como : ruído, calor, frio, pressão, umidade, radiações ionizantes e não ionizantes, vibração etc.

4- Riscos químicos - consideram-se agentes de risco químico as substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo do trabalhador pela via respiratória, nas formas de poeiras, tais como: fumos, gases, neblinas, névoas ou vapores, que , possam ter contato ou ser absorvidos pelo organismo através da pele por ingestão.

5- Riscos biológicos - consideram-se como agentes de risco biológico as bactérias, vírus, fungos, parasitas, entre outros.

Riscos ergonômicos

Riscos ergonômicos são os fatores que podem afetar a integridade física ou mental do trabalhador, proporcionando-lhe desconforto ou doença e são classificados como: esforço físico; levantamento de peso; postura inadequada; controle rígido de produtividade; situação de estresse; trabalhos em período noturno; jornada de trabalho prolongada, monotonia e repetitividade; imposição de rotina intensa.

Os riscos ergonômicos podem gerar distúrbios psicológicos e fisiológicos e provocar sérios danos à saúde do trabalhador porque produzem alterações no organismo e estado emocional, comprometendo sua produtividade.

Técnicas para verificar a ergonomia

As técnicas de verificação da ergonomia são diversificadas e para realizá-las devemos estar atentos à análise das tarefas e atividades desenvolvidas pela empresa. Desde o posto isolado até a produção final, da ideia dos diretores ao pensamento dos trabalhadores. Destacamos que as técnicas variam de acordo com o tipo de empresa que se avalia, por exemplo: uma empresa de carregamento de materiais pesados, devemos observar quanto desse material é levado de uma só vez, como é carregado, se é realmente necessário carregar desta forma, se pode ser transportado de outra maneira, se o recipiente que leva os materiais é apropriado, se o trabalhador consegue obter uma boa pegada para carregar o recipiente, se o peso de carregamento foi subdividido e a sua velocidade aumentada de maneira que ao final do dia conseguiu carregar maior volume de materiais.

Outro exemplo é o indivíduo que trabalha em um call center e é obrigado a ficar na cabine por quatro horas ininterruptas. Este indivíduo ficará de mau humor e irá transmiti-lo para o cliente do outro lado da linha. Ele pode precisar ir ao banheiro, levantar para se alongar. Assim questionamos: será que se fossem dadas condições melhores a este profissional ele teria melhor humor?

O ergonomista irá verificar essas características através do contato direto com o trabalhador. Geralmente os pontos mais abordados nos laudos ergonômicos são: tipo de manipulação e armazenagem dos materiais; tipos de ferramentas; design do posto de trabalho; instalações; iluminação; riscos ambientais; EPI (Equipamentos de Proteção Individual).

O ergonomista, junto com o engenheiro, tecnólogo, ou técnico de segurança do trabalho, deverão criar um mapa de riscos para cada local de trabalho ou atividade realizada dentro da empresa. O grande objetivo do mapa de riscos é conscientizar e informar os trabalhadores, de uma forma fácil e eficaz, dos riscos que podem ocorrer na empresa caso não cumpram as orientações de segurança.

Segurança no trabalho

A Segurança no Trabalho pode ser entendida como o conjunto de medidas que devem ser adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do profissional.

Toda empresa deve possuir um quadro de Segurança do Trabalho, formado por uma equipe multidisciplinar composta por Técnico de Segurança do Trabalho, Tecnólogo em Segurança do Trabalho, Engenheiro de

Segurança do Trabalho, Médico do Trabalho, Enfermeiro do Trabalho, Fisioterapeuta do Trabalho e Ergonomista. Estes profissionais formam o que chamamos de SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho.

Acidente de trabalho

Acidente de trabalho é aquele que ocorre em pleno exercício do trabalho, a serviço da empresa, ou ainda pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, perda ou redução da capacidade para o trabalho, permanente ou temporária. No Brasil e no mundo, a compreensão é de que o acidente é um evento simples, com origens em uma ou algumas causas, encadeadas de modo linear e determinístico. Sua abordagem privilegia a ideia de que os acidentes decorrem de uma má condição do ambiente, onde denomina-se condição insegura, ou das falhas dos operadores (ações ou omissões), de intervenções nas quais ocorre desrespeito à norma ou prescrição de segurança, enfim, “atos inseguros”. A ação do homem pode provocar ou contribuir para o acidente de quatro formas:

- Iniciando o evento com falha direta ou indireta e com consequências imediatas ou retardadas;
- Através de decisões absurdas, mesmo ciente dos riscos;
- Provocando o agravamento das consequências através de uma atuação inadequada, por exemplo, no resgate de vítimas;
- Tomando decisões gerenciais inadequadas aos riscos existentes, contribuindo para a diminuição das condições de segurança.

Ginástica laboral

Ginástica laboral é uma modalidade de atividade física destinada aos trabalhadores praticada no próprio local de trabalho. A prática desses exercícios é muito benéfica para os trabalhadores, que dedicam algum do seu tempo para a realização de diferentes movimentos, elaborados de acordo com a atividade profissional que exercem. A ginástica laboral é uma ferramenta bastante eficaz na prevenção de doenças ocupacionais que se incluem nos grupos LER / DORT.

As empresas que promovem a prática dessa modalidade de atividade física coletiva são beneficiadas, na medida em que os funcionários não faltam tantas vezes, e ainda reconhecem inúmeros benefícios físicos e mentais. As técnicas específicas utilizadas na ginástica laboral podem ainda contribuir para:

- Aliviar o estresse e as tensões acumuladas, provocadas pelo excesso de trabalho;
- Reeducar a postura corporal, principalmente para trabalhos que exijam movimentos repetitivos;

- Diminuir o sedentarismo e a fadiga;
- Aumentar o ânimo, melhorar o desempenho no trabalho e a integração no grupo de trabalho;
- Prevenir lesões nas mãos, ombros, coluna, punhos e doenças como LER/DORT .

Todas as atividades humanas e principalmente o trabalho sofre a influência de três aspectos: físico, cognitivo e o psíquico. A conjugação adequada destes fatores (a análise de um domínio levando em consideração o outro) permite projetar ambientes seguros, confortáveis e eficientes.

DESAFIO

Apresente um plano ergonômico para melhorar as condições para uma empresa de pequeno ou médio porte.

Tema 4 - Programa 5s



Figura 05: 5s / Fonte: UFRJ

Organização e senso de limpeza: os 5S

A Segunda Guerra Mundial destruiu a economia da maioria dos países que dela participaram, nos diferentes continentes, independentemente do lado que defendiam no combate. O Japão foi um dos países centrais da guerra e, como todos os outros, teve sua economia frontalmente atingida. Com as ofensivas estadunidenses, que envolveram até o uso da bomba atômica no país, o setor produtivo japonês foi completamente destruído e precisou lançar mão de medidas inovadoras para se reconstruir.

Uma dessas medidas foi a criação e implementação do chamado 5S, um conjunto de estratégias que, se bem aplicadas, podem melhorar desde o humor dos colaboradores até o clima do ambiente de trabalho, consequentemente, impactando de forma positiva a maneira pela qual as atividades laborais são conduzidas, as relações de trabalho e a produtividade.

O programa 5S consiste na adoção de cinco dimensões ou cinco sentidos, quais sejam: senso de utilização; senso de arrumação ou ordenação; senso de limpeza; senso de saúde; senso de disciplina.

Evidentemente, em nenhum momento se esgota ou se conclui a importância de tais dimensões; elas estão em permanente atualização e precisam ser observadas cotidianamente.

A esta altura você deve estar pensando que não faz sentido esse conjunto de estratégias se chamar 5S, já que o nome de nenhum dos sentidos envolvidos se inicia com essa letra. Acontece que a sigla é originária da nomenclatura oficial, em japonês – Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke – em que todas as palavras começam com a letra S. Quando foram traduzidas para o inglês, ainda que mediante adaptação, foi possível manter as iniciais, preservando o sentido da sigla. No caso da língua portuguesa, no entanto, não foi possível traduzir mantendo a primeira letra de cada uma delas. Para que a sigla fizesse sentido na língua

portuguesa, foi utilizada a palavra Senso antes de cada uma das variáveis originalmente propostas. Observe a imagem abaixo:



Figura 06: Mapa dos 5s / Fonte: Useall

O primeiro deles, o senso de utilização, é a capacidade de separar insumos, ferramentas ou mesmo informações essenciais daquelas inúteis ou desnecessárias e que poderiam ser descartadas. Tal dimensão evidencia que o acúmulo desnecessário desses elementos pode gerar elevação de custos ou mesmo prejudicar parte das operações. Um exemplo é o acúmulo de equipamentos dispensáveis e seu impacto na locomoção dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

O descarte (ou a não aquisição) daquilo que for percebido como inútil ou desnecessário também é parte do senso de utilização. Por fim, obviamente, está implícita a utilização inteligente dos recursos disponíveis, uma vez que isso evita desperdícios e gera economia. Entre os benefícios obtidos com a aplicação desse senso podemos destacar o ganho de espaço, maior facilidade para limpeza, manutenção e controle dos estoques e a consequente redução de custos.

O segundo deles, o senso de organização, baseia-se no princípio de que a definição de locais e critérios apropriados para estocagem de insumos, ferramentas ou informações facilita o acesso a eles, seu uso e manuseio, além de favorecer o processo de armazenamento. Locais e critérios apropriados seriam aqueles que contribuem para a otimização do processo de trabalho e redução dos custos da atividade laboral.

Sendo assim, quando bem aplicado, esse senso pode proporcionar economia de tempo, aumento da produtividade, redução dos custos com controle de estoques e menores possibilidades de desperdício de

toda ordem. Também pode evitar, por exemplo, a perda de documentos (tanto digitais quanto impressos) e ferramentas de trabalho.

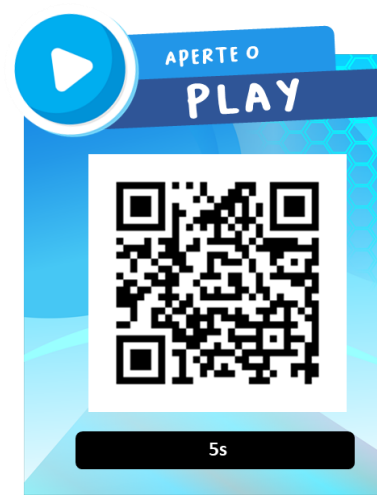
O senso de limpeza se refere à eliminação de sujeira do ambiente de trabalho em seu sentido mais amplo, ou seja, à manutenção da limpeza tanto do espaço quanto dos instrumentos/equipamentos utilizados. Abrange ainda o descarte correto do lixo produzido direta ou indiretamente nos processos produtivos. Tais medidas promovem o bem-estar de todos, criam ambientes mais saudáveis e agradáveis e podem, ainda, reduzir significativamente os acidentes de trabalho.

A aplicação desse senso garante também a otimização dos instrumentos de trabalho e sua maior durabilidade, além de reduzir os gastos com manutenção ou substituição. Importante ressaltar que a identificação das fontes de sujeira e dos mecanismos para evitá-la é fundamental para que se verifiquem melhores resultados.

O quarto senso, senso de saúde e higiene, possui relação com o anterior, porém com maior ênfase na manutenção da saúde e bem-estar dos trabalhadores do que no espaço, ressaltando a importância de serem preservadas boas condições psíquicas e físicas na atividade laboral. Esse senso conduz à eliminação de situações e elementos que gerem riscos para os trabalhadores, tais como resíduos em excesso, locais de trabalho que apresentam perigo e/ou que sejam mal sinalizados, ausência de equipamentos de proteção individual (EPI) ou condições ergonômicas não adequadas ou insatisfatórias.

O senso de disciplina, por sua vez, diz respeito ao comprometimento na execução dos princípios anteriores, de modo que todos se transformem em verdadeiros hábitos. A ideia é que os comportamentos descritos nos cinco sentidos deixem de ser ações isoladas, feitas apenas sob a vigilância da chefia, e se tornem atitudes naturais, com origem em iniciativas próprias dos indivíduos. É desse senso que deriva a busca permanente por padrões éticos e técnicos que visem à melhoria contínua do ambiente de trabalho e das relações humanas nele estabelecidas. O senso de disciplina aponta ainda para um cotidiano de trabalho mais agradável, responsável, ético, e que valoriza o ser humano, ao mesmo tempo em que garante aumento da produtividade, redução dos custos e uso racional de recursos.

Apesar de serem conceitos simples e de aplicação relativamente fácil, é importante não pensar cada uma dessas dimensões como isoladas, mas como interdependentes. Reforçando: não bastam ações pontuais ou artificialmente construídas; é necessário que tais valores e práticas se manifestem e se incorporem na mudança de atitudes e hábitos.



DESAFIO

Assista o vídeo a seguir e apresente um plano para implementar os 5s em uma organização.

Link: <https://youtu.be/1u251ObnYq4>

Tema 5 - Ferramentas de gestão e qualidade

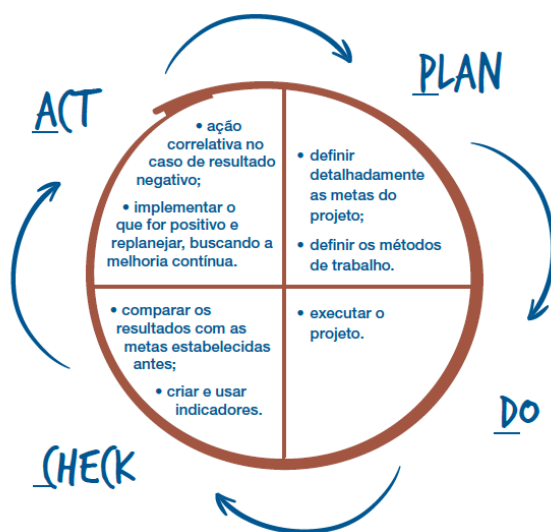


Figura 07: Gestão de Qualidade / Fonte: Laboratório 360

As ferramentas da gestão e qualidade são instrumentos utilizados pelas empresas para: mensurar a qualidade de produtos e serviços; detectar os problemas que possam impedir o crescimento da organização e as suas causas; propor soluções, verificando posteriormente seus resultados; e sugerir melhorias para as etapas de processos consideradas insatisfatórias. Existem muitas ferramentas de qualidade, mas as principais são apresentadas a seguir.

Ferramenta PDCA

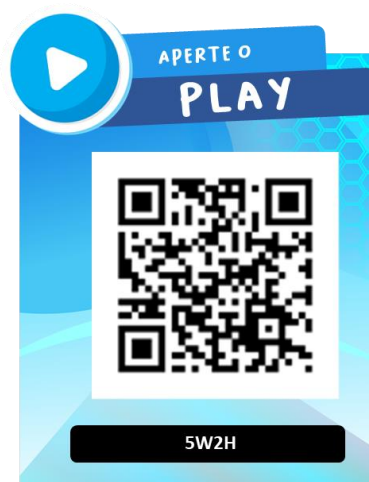
O PDCA é um ciclo proposto pelo físico, engenheiro e estatístico norte-americano Walter Shewhart (1891-1967) cujo principal objetivo é a análise e solução de problemas seguindo as etapas do ciclo de planejar, fazer, checar e agir (do inglês Plan, Do, Check, Act, que dão origem à sigla). Essa etapa final de ação, dependendo dos resultados, será corretiva ou de implementação de melhoria contínua, uma vez que, por ser um ciclo, não para. As etapas do PDCA são mostradas na figura a seguir.



Ferramenta 5W2H

5W2H é uma ferramenta de gestão usada para registrar de maneira organizada como será implementado um plano de ação, considerando o que será feito (what, em inglês), quem fará (who), quando fará (when), onde fará (where) e por que fará (why). Além disso, considera também como será feito (how), quanto custará fazer (how much). Daí vem a sigla 5W2H, que representa uma evolução de ferramentas anteriores que englobavam apenas um ou dois H.

Na metodologia 5W2H, um objetivo é quebrado em ações menores e necessárias para se chegar a um objetivo maior. Para isso, define-se também uma meta. O Quadro abaixo mostra um exemplo de 5W2H cujo objetivo é adotar um sistema de roteirização.

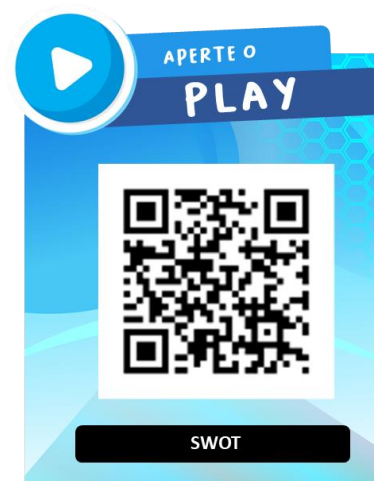


ANÁLISE SWOT

O termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, daí surgindo o acrônimo FOFA, na Língua Portuguesa.

A Análise SWOT é utilizada como base para o Planejamento Estratégico de Marketing. É por meio dela que se analisam os ambientes externos e internos à organização para definir a melhor estratégia para os seus produtos e serviços.

O ambiente externo é formado por diferentes forças. As chamadas forças macro ambientais dizem respeito aos aspectos demográficos (como tamanho da população e ocupação); econômicos (como poder de compra e hábitos de consumo); tecnológicos (cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas) e político-legais (como leis e decretos). Já as forças micro ambientais são representadas por agentes como clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores, que atuam mais diretamente junto à empresa, afetando seus resultados e desempenho.



Para uma empresa diante de uma crise econômica, por exemplo, o ambiente econômico é um elemento externo que, dependendo da situação da empresa, pode representar uma força (se ela estiver com bastante dinheiro em caixa) ou uma fraqueza (se estiver com muitas dívidas). O objetivo da avaliação ambiental é reconhecer novas oportunidades de lucro e identificar ameaças que precisam ser mitigadas para não interferir nos negócios da empresa.

Já o ambiente interno é composto a partir das capacidades, habilidades e recursos da própria organização. Um comerciante, por exemplo, pode ter enorme conhecimento do seu mercado (força interna), mas, por outro lado, ter vendedores preguiçosos ou mal treinados (fraqueza interna).

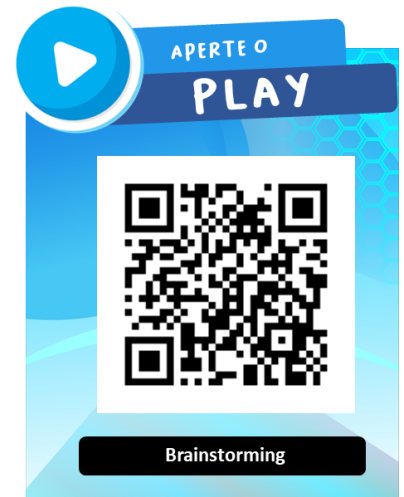


A figura anterior representa a matriz SWOT. Após o levantamento do conteúdo de cada um desses quatro quadrantes, a empresa deve elaborar um plano de ação. Um negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas nem alavancar todas as suas forças. Da mesma forma, é preciso analisar se a empresa deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores

oportunidades para as quais precisará desenvolver maiores forças. O plano de ação deve encontrar um equilíbrio entre as forças e fraquezas que maximizem oportunidades e mitiguem as ameaças do ambiente.

Brainstorming

Mais do que uma técnica, é uma atividade – desenvolvida individualmente ou em grupo – que visa explorar toda a capacidade criativa e intelectual, desde o desenvolvimento de produtos até problemas que possam estar acontecendo na entrega, por exemplo. A ideia é dar espaço para a diversidade de pensamentos e experiências e extrair as melhores ideias, buscando a inovação, o diferencial, o surpreendente e o sucesso. O que vier à mente pode ser jogado na mesa. Após as ideias, visões e possibilidades, cabe ao gestor e sua equipe encontrar o denominador comum.



Etapas do Brainstorming

- **Preparação Prévia:** O ideal é apresentar o problema ao grupo e passar algumas diretrizes antes da brainstorming ganhar vida. Se o grupo estiver ciente do problema, as ideias surgirão de maneira mais focada. Pode existir um desperdício de energia quando ideias são lançadas de maneira aleatória. Disponibilize um material de introdução ao assunto para a equipe e deixe que cada um faça sua avaliação.
- **Reunião:** Então, prepare o ambiente para isso. A ideia aqui é fazer com que as pessoas se sintam à vontade para falar aquilo que elas têm em mente. Dê a devida atenção a todas as ideias. Certamente todos se esforçaram para encontrar as melhores antes de apresentar ao grupo. Deixe que todos tenham seu momento para falar. Para que ninguém se sinta prejudicado, disponibilize o mesmo tempo para a apresentação das ideias. Algo em torno de 10 minutos podem ser o suficiente.
- **Chuva de Ideias:** Procure anotar todas as ideias que estão surgindo em um local visível para o grupo. Acumule o máximo de ideias possíveis. Em hipótese alguma julgue ou diminua alguma das ideias. Isso pode cortar o fluxo e causar insegurança aos demais.
- **Seleção:** Se decidir que a seleção seja feita ali mesmo em frente ao grupo, comece descartando as ideias duplicadas (uma delas, é claro). Análise uma a uma e as ideias que

julgar medianas ou ruins, explique de maneira gentil porque elas podem não dar certo e ouça a pessoa que falou sobre ela caso queira dar mais explicações. Dessa maneira, será possível chegar a um número – determinado por você – de ideias que apresentem um bom potencial para a resolução do problema. Diga o quanto o brainstorming foi produtivo e agradeça a todos.

- **Definição:** Soluções medianas e ruins foram descartadas. Mostre a todos do grupo quais ideias se destacaram e explique exatamente o porquê estas são as escolhidas, se caso essa seja a solução que está buscando. Mas qualquer outra solução seguirá o mesmo percurso.

Composição do Grupo

- Os grupos devem conter de seis a dez pessoas, dessa maneira, evita-se possíveis tumultos. A maioria dos grupos de brainstorming são compostas por três elementos: líder, membros e secretários. Selecione pessoas que tenham maior familiaridade com o problema que será apresentado e respeite a hierarquia para separar os subgrupos.
- **Papel do Líder:** A pessoa escolhida como líder deve fazer parte do primeiro escalão de funcionários da empresa e ter um bom conhecimento de como levar o brainstorming. É importante que essa pessoa seja calma e consiga manter o equilíbrio em possíveis confrontos entre ideias.
- **Papel dos Membros:** Os membros devem ser pessoas que tenham facilidade nos trabalhos em equipe, visto que a função de cada um deles é sugerir soluções, ouvir as soluções dos outros e poder ter as suas “rejeitadas”. Eles devem apresentar suas ideias, respeitar o momento de cada um e entender que se sua ideia for descartada, certamente não deverá ser levado como algo pessoal.
- **Papel do Secretário:** O secretário deve ter uma escrita rápida, afinal, terá que anotar uma infinidade de ideias sem perder os detalhes principais. Não terá que escrever tudo exatamente da maneira que foi dito e deve também evitar ligar as ideias aos seus idealizadores, visto que o anonimato encoraja.

Princípios e Regras

Vamos falar primeiramente dos princípios

- **Atraso do julgamento** – Todas as ideias devem ser vistas (ouvidas) como iguais. Evite julgar qualquer uma antes de ouvir todas. Uma boa ideia pode ser ignorada por causa de uma má apresentação.
- **Criatividade em quantidade e qualidade** – Quanto mais ideias, maiores as chances de uma ou mais ideias serem geradas. Até porque uma ideia boa pode surgir de uma não tão boa assim. Uma coisa leva à outra.
- Tudo depende da maneira que as ideias serão projetadas. Toda apresentação pode ser feita da melhor maneira possível se levado em consideração algumas técnicas.

E quanto às regras:

- **Evite as críticas:** Essa é a principal regra. Lembre-se que está fazendo um brainstorming e não uma conferência convencional. Resultados surgirão de pessoas que se sentem livres para falar.
- **Abra as portas para a criatividade:** Encoraje os membros a falar tudo aquilo que vier à mente. Uma ideia que a princípio não gera muita consistência, com debates poderá se tornar uma solução.
- **A quantidade precisa existir:** A quantidade gera qualidade. Dê espaço para todas que surgirem, pois quanto mais ideias, maiores são as chances das soluções aparecerem.
- **Combinação e aperfeiçoamento:** Através do incentivo, deixe que os membros percebam que ideias citadas podem ser discutidas entre todos. A reconstrução de ideias é positiva.

DESAFIO

Escolha uma das técnicas apresentadas e simule de forma prática seu uso.

Tema 6 - Análise e pesquisa de mercado



Figura 08: Pesquisa / Fonte: BIS

Neste capítulo você aprenderá como um bom planejamento pode ajudar uma empresa a posicionar-se no mercado de forma competitiva. Para isso é necessário entender alguns conceitos, como o que é mercado, como avaliá-lo para saber se é um mercado atrativo, como será a atuação da empresa neste mercado e, principalmente, quais são os seus concorrentes diretos e indiretos.

Mercado

O mercado é uma instituição social através da qual os vendedores e os compradores iniciam uma relação comercial. Tal relação é sustentada pela lei da oferta e da procura, mas também pelo poder da comunicação das organizações com seu público. Saber reconhecer as necessidades e os desejos no encantamento de seu público e respeitar a inteligência dele na hora de decidir e reconhecer se aquilo que lhe foi entregue corresponde ao prometido, são pontos cruciais para a permanência e a liderança no mercado. Na era da globalização, a liderança ou a simples permanência no mercado depende cada vez mais da comunicação entre empresas e consumidores.

Definição de mercado

Mercado é o ambiente social ou virtual propício às condições para a troca de bens e serviços. Também se pode entender como sendo a instituição ou organização mediante a qual os ofertantes (vendedores) e os demandantes (compradores) estabelecem uma relação comercial com o fim de realizar transações, acordos ou trocas comerciais. O mercado aparece a partir do momento em que se unem grupos de vendedores e de

compradores, o que permite que se articule um mecanismo de oferta e procura. Os mercados, por sua vez, estão estruturados de maneira diferenciada em função de dois fatores principais: o número de firmas produtoras atuando no mercado e a homogeneidade ou diferenciação dos produtos da firma.

Lei da oferta e da procura

A Lei da Oferta e da Procura (Demanda) é a lei que estabelece a relação entre a demanda de um produto ou serviço - isto é, a procura - e a quantidade que é oferecida, a oferta.

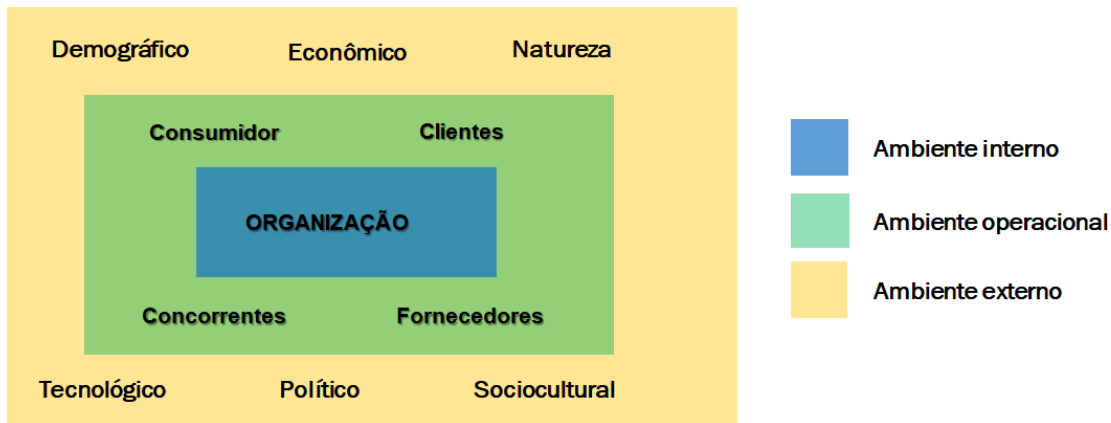
- **Oferta:** quantidade do produto disponível no mercado;
- **Procura (demanda):** interesse existente em relação ao produto.

A oferta depende da quantidade disponível, do preço, da tecnologia utilizada na fabricação dentre outras coisas relacionadas aos produtos e serviços. Enquanto a procura é influenciada pela preferência do consumidor final, pela compatibilidade entre preço e qualidade do produto ou serviço e pela facilidade de compra do produto. De acordo com essa lei, o preço de algo é determinado pelo próprio consumidor, pois quando este buscar mais um produto ou serviço qualquer, o produtor eleva o seu preço, fazendo com que o consumidor pague mais se deseja adquirir o mesmo. Em contrapartida, quando um produto não é mais procurado o produtor é estimulado a diminuir o preço e/ ou deixar de produzir para que não tenha despesas em relação à oferta sem demanda. Essa lei forma um ciclo para a alta e baixa dos preços no mercado de um determinado produto e serviço. O preço de um bem ou serviço é fixado levando em consideração a relação entre a procura e a necessidade do consumidor final, além dos custos gerados na fabricação e o tempo gasto em sua produção. Os fatores que influenciam o consumidor final a procurar um determinado produto são as necessidades em relação ao mesmo, o poder de compra, a concorrência, a qualidade, a satisfação do cliente entre outros.

Análise do ambiente Organizacional

As empresas bem-sucedidas percebem que o ambiente organizacional apresenta inúmeras oportunidades e ameaças. Muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências (direções ou sequências de eventos que têm determinados impulsos e durações) e megatendências (importantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que têm influência durante muito tempo).

Em um cenário global em rápida alteração, os profissionais precisam monitorar três principais ambientes: o ambiente interno, o ambiente operacional, também chamado de microambiente, e o ambiente externo, também como conhecido como macro ambiente, conforme mostra a figura abaixo.



O ambiente interno compreende a organização em si, com seus recursos e processos, como produção, vendas, compras, recursos humanos, finanças, entre outros. O ambiente operacional, também chamado de microambiente, compreende as relações diretas com a organização, como: clientes, consumidores, fornecedores e concorrentes; Já o ambiente externo, conhecido como macro ambiente, compreende aspectos que se deve levar em consideração numa análise mais criteriosa.

- **Demográfico:** monitora a população em termos de: idade, sexo, raça, ocupação, localização e outras estatísticas. Os profissionais devem estar conscientes do crescimento da população mundial, das mudanças na composição etária, na composição étnica e nos níveis de instrução, no aumento das famílias não tradicionais e das grandes migrações geográficas da população.
- **Econômico:** Fatores que afetam o padrão de renda e poder de compra dos consumidores. Os profissionais de marketing devem focalizar a distribuição de renda, os níveis de poupança e outros investimentos, o endividamento e a disponibilidade de crédito.
- **Natureza:** Os profissionais de marketing precisam estar cientes da escassez de recursos naturais, de matérias-primas, dos maiores custos de energia e níveis de poluição e da mudança no papel dos governos sobre a proteção ambiental.
- **Tecnológico:** Fatores como a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades para a inovação, as variações dos orçamentos nos setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos e serviços e a regulamentação mais rigorosa devem ser observados como um todo.
- **Político:** Ambiente formado por leis, órgãos governamentais e grupos que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade. Os profissionais devem respeitar as leis que regulamentam práticas de negócio e os vários grupos de interesses especiais.
- **Sociocultural:** Visões que as pessoas têm de si próprias, de outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. As empresas devem comercializar produtos que

correspondam aos valores centrais e secundários da sociedade e abordar as necessidades das diferentes subculturas existentes.

Qualquer um dos ambientes requerem muita atenção dos profissionais do mercado, que devem driblar as ameaças (variáveis externas que não podemos controlar, mas podemos criar estratégias para nos proteger) e agarrar as oportunidades (que são potenciais desenvolvidos internamente) interpretando as necessidades que vão surgindo e transformando-as em soluções para os clientes.

As organizações precisam monitorar essas forças macro ambientais e os agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que podem afetar a sua capacidade de obter lucros. Para realizar uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças utiliza-se a análise SWOT.

Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento. Segundo o autor Philip Kotler (2000) em seu livro “Marketing para o século XXI” existem 3 fontes principais de oportunidades no mercado:

- Fornecer algo escasso;
- Fornecer um produto ou serviço já existente de maneira nova ou melhor;
- Fornecer um produto ou serviço novo.

Esse modelo, chamado por Kotler (2000) de revolução estratégica é muito útil quando uma empresa precisa muito de um pensamento inovador que consiga ser diferente do que ela já vem fazendo. Esse método obriga os gerentes seniores a sair da zona de conforto e de suas preocupações tradicionais com o dia a dia para pensarem de forma estratégica, com criatividade e coletivamente sobre novas iniciativas que sejam realmente significativas para o novo rumo da empresa.

COMUNICAÇÃO, MARKETING E CONSUMO

As organizações na era da globalização viram o mercado se transformar não mais somente a partir da detenção de estratégias de produção e diminuição de custo de seus produtos e serviços, para o aumento da lucratividade. Agora, outro ponto de vista deve ser levado em conta para a liderança no mercado: o do consumidor. Hoje, para conquistar a liderança ou mesmo a sobrevivência no mercado a empresa necessita de estratégias de marketing e relacionamento com o consumidor. Para enfrentar a concorrência, o oferecimento de um produto passa desde pesquisas de perfil do consumidor para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, até a satisfação do cliente em relação ao mesmo.

Impulsionar a relação comercial depende hoje de como a organização se comunica com seu cliente, qual o tipo de marketing utilizará para conquistar o consumidor e sua fidelização. O oferecimento de diferenciais, vantagens e resultados condizentes ao que prometem, faz a comunicação ser, se não o mais importante, um dos mais relevantes fatores para que uma organização se sobressaia em relação à concorrência.

Diante da quantidade de opções que o consumidor tem hoje, não basta ter um bom produto nas mãos, para conquistá-lo. É preciso convencê-lo disso. Uma ideia inteligente e bem executada, isto é, uma boa estratégia de marketing, é capaz, inclusive, de criar uma necessidade, ou seja, “fazer alguém comprar alguma coisa da qual não estava precisando”. Entretanto, apesar de estar estreitamente ligado à propaganda, o marketing vai além da arte do convencimento, ele implica em descobrir o que mercado quer e necessita.

Saber se comunicar com o consumidor é acima de tudo ouvi-lo antes para depois convencê-lo. E esse relacionamento vai desde a pesquisa das necessidades e desejos do consumidor e de seu perfil, cultural, social e econômico até a sua satisfação em relação ao produto e a forma como conseguiu adquiri-lo e utilizá-lo.

O consumidor, para escolher seu produto ou serviço, pesquisa, compara e mede seu grau de satisfação. Muitas vezes procura o fornecedor para reclamar e poucas para elogiar. Antes, o número de vendas de um produto ou serviço servia de termômetro para a continuidade no oferecimento dele (lei da oferta e procura). Hoje, para não sucumbir à concorrência, não basta diminuir um preço, ou recolher o produto estrategicamente. É necessário saber o grau de satisfação do cliente e o porquê dessa satisfação, seja ela baixa ou alta, para que a permanência e a liderança sejam conquistadas.

Análise do mercado

A análise de mercado serve para dimensionar o tamanho da demanda, identificar o segmento mais lucrativo, detectar novas tendências, avaliar o desempenho de seus produtos e serviços, identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços esses produtos poderão ser vendidos.

Todos os mercados de alguma forma estão sujeitos a variáveis que não são controláveis (economia, política, recursos naturais etc.), mas alguns são mais vulneráveis que outros. Reconhecer que os mercados são constituídos por vários segmentos com necessidades diferentes, mas que podem ser atendidas com ofertas semelhantes leva à decisão sobre qual (ou quais) mercado a empresa pretende atender.

Essa decisão é tomada com base na atratividade dos mercados potenciais e da avaliação dos pontos fortes e potencialmente fortes da empresa para atender às necessidades dos clientes (e clientes em potencial) em um mercado específico de forma superior à concorrência.

Já o estudo do público-alvo divide o mercado em grupos de compradores potenciais que têm necessidades, desejos, percepções de valor ou comportamentos de compra semelhantes. A partir desse estudo, a empresa seleciona o público-alvo para o qual irá direcionar seus esforços de marketing. Por exemplo: um ponto de venda de cachorro-quente ou sanduíches rápidos possui um público-alvo distinto do público de um restaurante de comida contemporânea.

De forma básica, a segmentação pode ser feita de duas maneiras: de acordo com características dos consumidores – demográfica, geográfica (bairro, cidade, região) e psicográfica (atividade, interesse e opinião) – ou pela relação dos consumidores com o produto – por benefícios e pela lealdade à marca.

Para aperfeiçoar o Mix de Marketing e poder aproveitar as melhores oportunidades do mercado é necessário conhecer muito bem os concorrentes. Qual é a sua estratégia? Quais são suas forças e fraquezas? O que impulsiona seu comportamento? Muitos fatores moldam os objetivos de um concorrente, como porte, histórico, situação financeira, entre outros.

Pesquisa de mercado

É uma ferramenta que consiste na coleta e interpretação de dados e informações para dar suporte no processo de tomada de decisão para determinar as perspectivas de vendas de produtos ou serviços.

Revela o que os consumidores estão esperando de um determinado produto ou serviço em termos de preço, qualidade e demais características.

Serve para conhecer e monitorar o mercado em que está inserida (ou pretende entrar), ou seja, tem o propósito de conhecer o cenário com o qual está lidando para identificar as ameaças e oportunidades com o objetivo de buscar estratégias para o negócio.



Abrange 3 pontos importantes:

- Traçar um perfil dos clientes potenciais – nos aspectos quantitativos (potencial de mercado) e qualitativos (estilo de vida, hábitos de consumo, escolaridade, renda entre outros);
- Observar os concorrentes e como atuam (pontos fracos e fortes), traçando assim estratégias;
- Analisar informações sobre fornecedores (preços, cobrança, entrega, qualidade).

A pesquisa de mercado irá identificar, de forma geral:

- Qual a necessidade do consumidor;
- O que pode ser aproveitado das ações dos concorrentes;
- Qual a opinião dos consumidores em relação a sua empresa.

Por que fazer a pesquisa de mercado?

- Expandir a área geográfica de atuação;
- Lançar ou aperfeiçoar produto ou serviço;
- Dimensionar equipe de vendas;
- Escolher um ponto comercial;
- Definir meios de divulgação;
- Iniciar um novo negócio;

A pesquisa de marketing também permite conhecer e avaliar os componentes que determinam a atitude dos públicos de interesse da empresa (consumidores, clientes potenciais, formadores de opinião, influenciadores, decisores de compra etc.).

Etapas da pesquisa de mercado

Definição do problema: perguntas e dúvidas a serem respondidas: porque a pesquisa precisa ser realizada? Quais decisões devem ser tomadas a partir dos resultados?

Objetivo da pesquisa: trazem informações que solucionam o problema da pesquisa.

Definição do público-alvo: definido com base no objetivo (consumidores, fornecedores, concorrentes)

Desenvolvimento da pesquisa:

- Definição do método de pesquisa
- Elaboração do questionário
- Forma de aplicação:
- Amostragem – quantidade de público que responde a pesquisa

Cronograma/roteiro da pesquisa

Aplicação da pesquisa: treinamento de entrevistadores e coletas das informações

Tabulação dos dados: levantamento e organização dos dados: tabelas e gráficos, bem como a realização de cálculos (porcentagens, médias)

Análise dos resultados: análise qualitativa, quantitativa, comparativa, bem como a elaboração de relatórios

Tomada de decisão: para as ações de marketing.

Tipos de Pesquisa

Existem inúmeras nomenclaturas para designar os tipos de pesquisas realizadas, sendo que cada autor subdivide o grupo de acordo com o enfoque principal do estudo. De acordo com os autores do livro “Pesquisa de Marketing, conceitos e metodologias”, de Beatriz Samara e José Carlos de Barros (1997), classificaremos os tipos de pesquisa em dois grupos:

Pesquisas de Oportunidades de Vendas

Tipos de pesquisa que oferecem parâmetros sobre as oportunidades do mercado em que a empresa atua ou pretende atuar para produtos ou serviços existentes ou que possam ser lançados.

Pesquisa de Mercado

É utilizada para identificar preferências, hábitos e costumes, perfil socioeconômico, imagem da marca, intenções de compra e analisar a participação de mercado, entre outras características. Também estão incluídos os estudos de previsão de demanda e potencial de mercado, tendências de negócios e pesquisas de imagem corporativa.

Principais informações: perfil dos segmentos de mercado (classe social, faixa etária, estado civil, atitudes, estilo de vida, ocupação); tamanho dos segmentos; intensidade de consumo; necessidades e expectativas; potencial de mercado (usuários, não usuários e ex-usuários); oportunidades de mercado (lançamentos, produtos existentes)

Pesquisa de Produto

Esse tipo de pesquisa procura identificar os diferenciais competitivos entre os concorrentes, assim como a aceitação e o potencial para o lançamento de novos produtos ou modificações nos já existentes. Essa pesquisa também envolve determinação de preço, testes de produtos e colhe opiniões sobre todas as suas características, como qualidade, cor, design de embalagem, conceito, entre outros itens.

Principais informações obtidas a partir da Pesquisa de Produto: benefícios e problemas, concorrência, imagem das marcas, determinantes de compra, teste de produtos, análise de preços, aceitação de novos produtos, teste de embalagens.

Pesquisas de Organização de Vendas

Incluem todos os estudos que têm por finalidade avaliar a eficiência das ações do composto de marketing quanto às políticas de distribuição, comunicação e estrutura de vendas.

Métodos de aplicação de pesquisa

- Observação – levantar hipóteses sobre o comportamento de consumo
- Contato direto: entrevista, telefone ou e-mail
- Observe a tabela de vantagens e desvantagens desses métodos.

Método de aplicação	Vantagem	Desvantagem
Entrevista	Versatilidade, interatividade	Alto custo (R\$ / tempo) Complexa (pessoa especializada)
Telefone	Rapidez e flexibilidade	Restrita, falta de disponibilidade e desinteresse
E-mail	Cobertura ampla (longo alcance demográfico e amplitude de amostra) e baixo custo	Baixo retorno e mais lenta (envio de brindes)

Métodos de Pesquisa

Os especialistas em pesquisa de marketing utilizam diferentes nomes para definir as metodologias empregadas em projetos de pesquisa, mas que não diferem em seu conteúdo. Elas se distinguem de acordo com as fontes de dados utilizadas, a amplitude do estudo (conforme os objetivos) e o tipo de análise que se pretende fazer (qualitativa ou quantitativa), que devem estar alinhadas com o controle das variáveis em estudo.

Método Exploratório

Tem como objetivo um primeiro contato com a situação e caracteriza-se pela informalidade e flexibilidade. Utilizam fontes de dados secundários (já disponíveis), conversas informais, como pesquisas já realizadas sobre o tema em questão. Tem como meta demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas ideias. Pode ser o primeiro passo para determinar uma situação de mercado a partir de informações sobre a concorrência, produtos existentes e tendências de um segmento específico que a empresa pretende atuar.

A grande vantagem do estudo exploratório é obter informações a um custo baixo, por possibilitar a investigação de dados já existentes (IBGE, Sebrae) e de conversas informais. A desvantagem é que essas informações podem ser antigas por falta de atualização ou pela inexistência de dados fundamentais.

Método Descritivos

Descrevem situações de mercado a partir de dados primários obtidos, originalmente, em entrevistas pessoais e discussões em grupo para relacionar e confirmar as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa. Devem responder às seguintes questões relacionadas ao consumo:

- Quem compra? Descrição dos consumidores (idade, classe social, sexo, profissão, estilo de vida etc)
- O que? Identifica quais produtos e serviços atendem às necessidades do consumidor e avalia a opinião entre as marcas e produtos
- Quanto? Qual a quantidade adquirida.
- Como? Que utilização o consumidor faz dos produtos e serviços.
- Onde? Em que pontos de venda o consumidor faz a compra e quais são os canais de distribuição mais eficientes.
- Por quê? Quais são os motivos de compra e preferências por produtos e serviços utilizados, bem como quais são as influências durante a decisão de compra.

Método Descritivo Estatístico

Também chamado de pesquisa quantitativa, esse estudo buscará uma análise para quantificar as relações de consumo e responder à questão quanto?

Baseado na elaboração de amostras da população, utilizando a estatística para essa finalidade. O que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para uma determinada população. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados a partir das médias e percentuais das respostas obtidas.

Método Descritivo de Caso

Também chamado de pesquisa qualitativa, esse estudo tem como principal característica compreender as relações de consumo de forma mais profunda, ou seja, procura identificar as motivações de consumo de maneira realista e responder algumas questões, como:

Como as pessoas compram? Por que compram? Que imagem elas têm das marcas e dos produtos? Que sugestões podem ser dadas para inovações/criações de novos produtos? Quais são os valores e preconceitos percebidos em relação a determinados produtos e serviços ou aos segmentos de consumo”?

Em resumo:

- Quantitativa: verificar aceitação de novo produto ou perfil do consumidor de um produto existente
- Qualitativo: saber motivos de compra, preferências ou imagem da empresa – tendências não mensuráveis ou não quantificáveis.

Método experimental

Relação de causa ou efeito, onde a conclusão não poderia ser obtida por meio de métodos exploratórios ou descritivos. Caso de testes de mercado, pontos de venda.

DESAFIO

Apresente um planejamento para uma pesquisa de mercado de uma empresa de pequeno porte.

Tema 7 - Análise de oportunidade

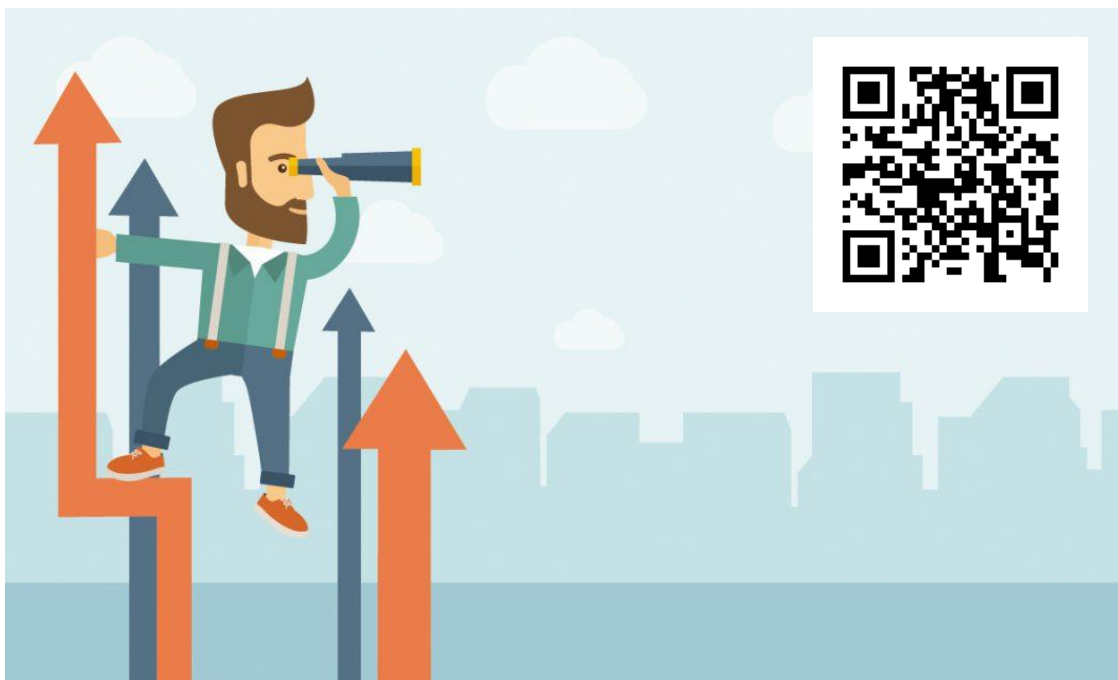


Figura 09: Oportunidades / Fonte: Empreendedorismo em sua essência

Denomina-se **Negócio** a toda atividade que tem como finalidade a aquisição de renda em função da entrega de **bens e serviços** como contrapartida. Diretamente falando é ganhar dinheiro em troca de algo. Na hora de abrir uma empresa, uma das primeiras coisas a se fazer é decidir qual será seu tipo de modelo de negócio. São várias opções, ainda mais agora com o surgimento de vários modelos dinâmicos, devido ao crescimento das startups.

O que é um modelo de negócio?

De acordo com definição do SEBRAE, de 2016, “o modelo de negócios é a forma como a empresa cria, entrega e captura valor”. Sendo assim, não existe uma “receita de bolo”, pelo contrário, o modelo dependerá da sua proposta de valor e das características da empresa.

Tipos de modelo de negócio

Franquia

Conceito de franquia de acordo com a Lei 8.955/94.

“Franquia empresarial é o sistema apelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços, e

eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

De uma forma simples e resumida, franquia é um modelo de negócio que consiste na concessão do direito de uso fornecida pelo proprietário de uma marca (franqueador) a um investidor (franqueado) para que ele possa replicar em diferentes locais um formato reconhecido e bem-sucedido de exploração de mercado. Este negócio pode ser uma marca, um serviço, um produto ou até mesmo um conceito. As franquias abrangem diversos segmentos de mercado e têm como principal característica a padronização de processos e de produtos.

O significado de franquia nada mais é do que **uma estratégia que comercializa o direito de uso** de uma marca, patente, infraestrutura, know-how e direito de distribuição. Trata-se de um arranjo comercial no qual a rede franqueadora concede ao franqueado uma parcela do seu negócio.

Benefícios de ter uma franquia

Lembra que falamos lá em cima que franquear é uma relação ganha-ganha? Para que fique claro para você o motivo, confira quais são os benefícios de ter uma franquia.

Para o franqueado:

- Oportunidade abrir negócio sem precisar ter experiência no setor escolhido;
- Começar um modelo de negócio já experimentado e com marca prestigiada possibilita um início com menos riscos;
- Troca de experiências constante entre parceiros;
- Acesso a métodos profissionais de gestão e operação;
- Marketing cooperado com a rede;
- Suporte técnico, administrativo e de gestão da rede franqueadora;
- Indicação de fornecedores e equipamentos;
- Pode se concentrar mais na gestão do negócio.

Para o franqueador:

No outro lado, o franqueador também ganha com a expansão rápida aliada à menores investimentos.

Os relacionamentos locais dos franqueados fortalecem cada vez a marca.

- Descentraliza as gestões.

- Potencializa a eficiência da operação.
- Pode ser concentrar na produção e no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Em resumo, franquia empresarial é um negócio cujo modelo de operação é copiado e transferido para outro ponto comercial com autorização de quem detém os direitos e criou aquele modelo inicial.

Um dos exemplos mais conhecidos de franquia empresarial é a gigante norte-americana McDonald's. Após atingir o pico do sucesso em seu, até então, único restaurante, a marca, que pertencia aos irmãos Richard e Maurice Mac McDonald, não tinha mais para onde crescer. Eles se recusavam a abrir outra unidade própria, quando um simples vendedor apareceu com uma oferta para copiar o modelo de negócio dos irmãos (inclusive os estilos da cozinha, operação e distribuição) e abrir outras lojas com a mesma bandeira. Anos depois, Roy Kroc — o simples vendedor —, abriu a primeira franquia do McDonald's para não parar nunca mais. Hoje são mais de 5 mil unidades em todo o planeta. Mais de mil apenas no Brasil.

Diferença entre Atacado e Varejo

Enquanto o **atacado** se caracteriza pela venda de **grandes quantidades de produtos para empresas**, o **varejo** é o oposto. Nele, são **pequenas quantidades (unidades)** repassadas para o consumidor final. Ambos são essenciais e constituem dois arranjos de distribuição na cadeia de suprimentos.

Atacado

É um tipo de negócio em que as mercadorias são compradas dos produtores (fábricas) pelos atacadistas em grandes lotes. Posteriormente, o volume é dividido em lotes comparativamente menores. Finalmente, eles são reembalados e revendidos para outros canais de vendas (varejo).

Para iniciar um negócio (empresa) de atacado, existe um enorme requisito de capital, pois o tamanho da empresa (estrutura) assim como o seu capital é, na maioria das vezes grande!

O preço do produto no atacado é menor (até 50% a menos que o varejo), assim como os impostos reduzidos no processo de compra e venda.

Os atacados podem ser: Os próprios supermercados (com bandeira atacado), hipermercados, cooperativas, associações, instituições, restaurantes, sistemas online, ou empresas que desenvolvem o sistema de afiliação caracterizando-se assim atacado.

Varejo

O varejista é o intermediário entre atacadistas e o cliente. Eles compram os bens dos atacadistas e os revendem. Os preços dos produtos comprados individualmente no varejo são mais altos por algumas razões:

- O custo pela inserção do produto em uma loja: logística, controle de perdas, estoque, e até a publicidade como incentivo de vendas.
- Outros gastos referentes à estrutura física de onde o produto estão inserido (loja): Aluguel das instalações, salário dos trabalhadores, gastos mensais da loja física.
- Sistema tributário que acresce diversos impostos sobre os produtos destinados aos consumidores finais.

Ainda assim, a margem de lucro dos produtos no varejo é relativamente alta, comparada ao valor de compra (através do canal atacado). No varejo, o consumidor final tem uma flexibilização quanto às formas de pagamento. Com isso, é possível fracionar o pagamento, através do parcelamento com o cartão de crédito (prática não muito comum, nos atacados). Os varejistas podem ser: Supermercados, padarias, lojas de conveniência, farmácias entre outros

Atacarejo

Os locais que atuam nessa modalidade fornecem produtos tanto para o consumidor final, quanto para estabelecimentos comerciais. A grande **diferença de atacado e varejo** para atacarejo é que, por adquirir lotes de produtos com as indústrias, o último consegue oferecer preço baixo e grandes quantidades, tanto para o cliente final, quanto para os pequenos negócios. Assim, é possível abastecer a despensa de casa e do negócio.

Comércio eletrônico

Em poucas palavras, o comércio eletrônico ou e-commerce, é apenas o processo de compra e venda de produtos por meios eletrônicos, como aplicativos móveis e Internet.

E-commerce permite que você compre e venda produtos em uma escala global, vinte e quatro horas por dia, sem incorrer nas mesmas despesas que você faria com a execução de uma loja de tijolo.

Especula-se que, em 2040, 95% de todas as compras serão realizadas online, conforme estimativa de estudo da Nasdaq, realizado ainda em 2017. Nessa realidade inédita, são criados modelos de negócio que vão de pequenas lojinhas virtuais em garagens a grandes marketplaces, que hospedam milhões e milhões de vendedores. Novas tecnologias surgem e o mundo se adapta.

O que é um e-commerce e para que ele serve

Um **e-commerce**, ou **comércio eletrônico**, refere-se aos **negócios que estruturam seu processo de compra e venda na Internet**. Assim, todas as transações comerciais são realizadas por meio de ferramentas online. Dessa forma, o conceito de e-commerce envolve muito mais do que apenas a criação de um site. Trata-se de um tipo de empreendimento que se diferencia pela e sua estrutura de funcionamento, altamente relacionada ao digital. Quando afirmamos isso, vale a pena destacar que o e-commerce digitaliza integralmente dois processos básicos: venda e atendimento ao cliente. A partir desse trabalho, ele também abre as portas para outras automações, como marketing, controle de finanças e estoque.

Dessa maneira, ele facilita e agiliza o trabalho de gestão em muitas frentes. Por outro lado, também tem como efeito o **maior peso estratégico da questão da logística**.



Qual diferença entre e-commerce e loja virtual

Por envolver uma gama de processos (comuns a um comércio) o e-commerce não se restringe ao seu site ou portal de vendas, o que chamamos de **loja virtual**. Assim, a loja virtual é uma parte essencial do e-commerce, mas não pode ser considerada o todo.

Diferentemente de algumas concepções, também difundidas no mercado, entende-se que a loja virtual é o único canal de vendas de um e-commerce, sendo as redes sociais, e-mail marketing e outros apenas meios de divulgação, que têm o objetivo de levar o usuário à loja.

Qual a diferença entre e-commerce e marketplace

O marketplace é um tipo de e-commerce, uma variação na qual a loja virtual não é própria. O marketplace oferece uma **plataforma comum** para que várias empresas vendam seus produtos. Essa plataforma faz a intermediação do processo de cobrança e, em muitos casos, também assume uma certa parcela da responsabilidade sobre a garantia da entrega e da qualidade do produto vendido. Para um lojista, o marketplace é uma alternativa atraente porque é bem mais simples de gerenciar. Toda a estrutura está

pronta, basta fazer um cadastro e começar a catalogar produtos. Como exemplo, temos o OLX, Mercado Livre.

Quais as vantagens e desvantagens do e-commerce

Por que o consumidor escolhe o e-commerce, em detrimento de uma loja física? Em primeiro lugar, porque **os preços costumam ser mais baratos**. Afinal, um e-commerce tem menos custos, pois não deve aluguel de loja, salário e comissão de vendedores. Em segundo lugar, porque é mais prático, especialmente para o consumidor que gosta de comparar preços.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Global Online Consumer Report (2017), as três principais vantagens apontadas pelos consumidores são:

- possibilidade de compra a qualquer hora (conveniência);
- comparação de preços (preço);
- melhores preços (preço).

Apesar de o preço ser um dos principais motivos, a conveniência ainda se destaca nesse cenário, indicando a necessidade do foco na experiência do cliente no momento da aquisição. Porém, ainda existem dois fatores que levam o consumidor a não fazer compras online. O primeiro é a questão da **segurança**. O segundo é o **tempo de espera da entrega**, muito maior do que simplesmente ir a uma loja e voltar para casa com o produto. Existem estratégias que ajudam a derrubar essas objeções e vamos falar sobre elas mais à frente.

Que tipo de negócio de comércio eletrônico você pode começar?

Existem várias maneiras diferentes de iniciar seu próprio negócio de comércio eletrônico. A opção mais tradicional é vender produtos on-line que você armazena e empacota. No entanto, essa não é mais a única escolha. Hoje, você pode aceitar pagamentos com cartão de crédito on-line por serviços que você entrega pela Internet.

- **Lojas com bens físicos:** Estes são os varejistas on-line típicos que você vê em todos os lugares. Os compradores podem comprar seus produtos através de smartphones ou computadores de mesa. Se você administra uma loja com bens físicos, pode armazenar e enviar os itens por conta própria ou pode pedir a alguém que lide com os produtos.
- **Revendedores de serviços:** Você também pode vender serviços on-line na forma de tudo, desde suporte a publicidade até design gráfico. Graças ao cenário digital, os serviços se tornaram cada vez

mais populares como uma solução de vendas. Não há limite para os talentos que você pode oferecer aos seus clientes em troca de dinheiro.

- **Produtos digitais:** As transações de comércio eletrônico são realizadas pela Internet, o que significa que, além de fornecer produtos e serviços físicos aos clientes, você também pode fornecer produtos digitais para download online. Esses tipos de produtos geralmente incluem coisas como cursos online, software ou até gráficos para usar em um site. Os produtos digitais também podem vir na forma de guias ou eBooks.

Loja física ou virtual: qual é o melhor negócio?

A internet facilitou muito o processo para quem sempre sonhou ser empreendedor. Com pouco, na verdade bem pouco, é possível dar o primeiro passo para abrir uma **loja virtual**. Hoje, o empreendedor que tem interesse em abrir um e-commerce encontra **plataformas** que possibilitam isso em menos de 24 horas. Além disso, ainda existem ferramentas gratuitas para se dar o pontapé inicial. Então, não ter dinheiro ou tempo já não são empecilhos.

Entretanto, mesmo com as facilidades da loja virtual, ainda há aqueles que não desistem de ter um **ponto físico** para receber os clientes. Então, fica a dúvida: qual é o melhor negócio? Há espaço para todo tipo de negócio. E o melhor ainda: há espaço, inclusive, para aqueles que querem ter o melhor dos dois mundos.

Loja física

Nesta modalidade de negócio, você tem mais custos fixos, como aluguel da loja, folha de pagamento de funcionários e itens básicos de manutenção. Sem contar que será necessária uma equipe de vendas, atendimento e caixa. Lembre-se de capacitar todas essas pessoas.

Entretanto, uma das vantagens é que, por ter o contato físico, fica mais fácil descobrir o que o cliente quer e oferecer mais produtos, aumentando o **ticket médio**. Além disso, com a loja física é possível proporcionar uma melhor experiência para o seu cliente.

Loja virtual

Ter um **negócio online** não é apenas uma tendência, é algo consolidado. Comprar online já faz parte da vida de muitos consumidores brasileiros. E, enquanto na loja física você alcança apenas o seu entorno, na loja online é possível alcançar o país inteiro e, por vezes, outros países. Ao ter uma loja virtual, você terá que se inteirar dos assuntos referentes a internet e marketing digital, afinal, esses conteúdos são essenciais para o sucesso do seu negócio online. Os gastos de uma loja virtual tendem a ser menores, pois o espaço

alugado para estoque ou operação, por exemplo, pode ser menor ou afastado do centro. Mas, existem gastos importantes tal como aluguel da plataforma, design, produção de conteúdo e anúncios patrocinados.

Comércio híbrido e as novas tendências para o varejo

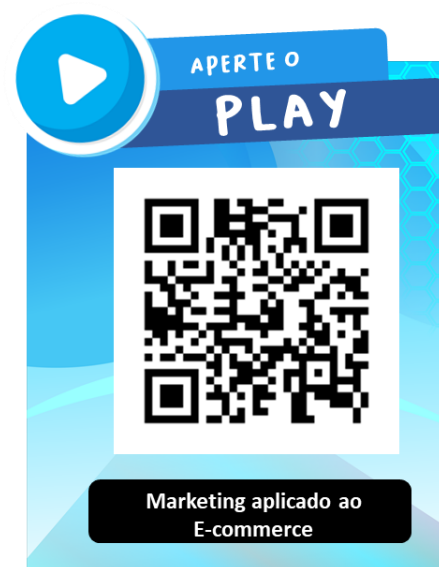
Com a chegada da pandemia do novo coronavírus (covid-19) e o isolamento social, o comportamento do consumidor mudou. Agora, em vez de ir até as lojas físicas, faz grande parte de suas compras virtualmente. Este cenário revela uma mudança. Tanto na forma de consumir produtos e serviços como na necessidade de que as empresas se adaptem a um novo contexto. A era da inovação e da transformação digital.

Com a pandemia, tendências como a de comércio híbrido foram colocadas em prática ainda mais rápido. As organizações que ainda não perceberam a importância de marcar presença no ambiente online, e não conseguirem reinventar seus posicionamentos nos ambientes presenciais, podem perder a corrida da inovação. O jornal The Economist reuniu previsões importantes sobre o futuro do e-commerce. O jornal aponta que o setor continuará em crescimento, mas que um percentual de 50% das lojas físicas no mundo inteiro será fechado. O que não irá atrapalhar as vendas no comércio, já que as lojas físicas serão adaptadas para se tornarem ambientes propícios para aprimorar a experiência do cliente, além de serem transformadas em showrooms. Até o final de 2024, o comércio online será maior que o presencial em diversas áreas e à longo prazo teremos poucos shoppings, já que as compras através de meios digitais irão predominar.

Cresce espaço para consumo nas redes sociais

Entre as tendências apontadas pelo jornal britânico, está a chegada de gigantes como o Facebook, TikTok e Youtube como concorrentes da Amazon nas vendas online. Em janeiro, o TikTok informou que possui uma plataforma integrada para anunciantes e que entrará para o comércio de produtos eletrônicos. Considerado o terceiro aplicativo mais baixado no mundo, a rede social abre frente para que anunciantes façam publicidade e com poucos cliques seus usuários poderão adquirir os produtos diretamente na plataforma.

O Instagram também tem aprimorado suas ferramentas para facilitar a aquisição de produtos. O Facebook, que também é dono da rede social de fotos, lançou um canal de compras digital em seu site principal e está desenvolvendo uma plataforma de publicidade e autosserviço que facilitará às marcas veicular anúncios de vendas.



Tendências do comércio híbrido

Como já foi mencionado, o e-commerce foi um dos segmentos com o maior crescimento em 2020. Com isso, o mercado alcançou novos patamares e trouxe novas tendências para que o setor cresça ainda mais.

Confira algumas delas:

- **Pagamento instantâneo** – um dos fatores decisivos para que o cliente adquira um serviço ou produto é a rapidez na forma de pagamento. Com o PIX, por exemplo, o prazo de entrega acelera e reduz custos para o varejista;
- **Compras personalizadas** – investir na experiência do cliente é um diferencial. Mas esta medida deve ser acompanhada de um excelente sistema de gestão para garantir a satisfação do consumidor;
- **Voice commerce** – uma das maiores evoluções do mercado é permitir que os clientes façam suas compras por meio de assistentes virtuais como a Alexa, da Amazon. A tendência tem crescido no Brasil em virtude do grande número de usuários deste tipo de tecnologia.
- **Inteligência Artificial e Big Data** – utilizar informações de seus clientes é uma forma de compreender gostos. Suas preferências e comportamentos podem otimizar experiências para que seu empreendimento cresça a cada dia;
- **Assinaturas como modelo de negócio** – os serviços de assinatura cresceram 137% no país, nos últimos 4 anos, de acordo com dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). As informações mostram que mais do que comprar, o importante é viver a experiência.

DESAFIO

Apresente as vantagens de utilizar e-commerce e marketplace para impulsionar pequenos negócios.

Tema 8 - Composto de MKT 4ps



Figura 10: 4ps / Fonte: INGAGE

Tão cruciais e importantes para a sobrevivência de qualquer organização hoje em dia, os produtos e serviços serão destacados de diversas maneiras para que você tenha entendimento de todos os atributos que nos levam a consumi-los. Muitas vezes, afinal, nós somos clientes e gostamos de ser bem tratados, de nos sentir especiais e importantes com um atendimento de qualidade.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Produto é qualquer coisa que se possa oferecer ao mercado consumidor para satisfazer a necessidades ou desejos. Cursos universitários, transporte aéreo, consultorias e ideias como “pare de fumar, se beber, não dirija e use camisinha” são produtos mais abstratos. O produto é uma combinação de atributos, como as dimensões físicas, os materiais, as funções, o desempenho, a marca, o preço e a embalagem. Os atributos geram benefícios e custos ou valor percebido para o consumidor.

Há dois tipos de produtos:

- **Produtos tangíveis:** são produtos que podem ser tocados, que possuem existência física.
- **Produtos intangíveis:** não podem ser tocados, não são palpáveis, mas possuem grande valor, como, por exemplo, uma marca ou patente, direitos autorais, reputação no ramo em que atua etc.

Os produtos são os responsáveis por despertar os desejos e necessidades dos consumidores. Estão presentes e são consumidos diariamente por nós “clientes”. Todos os produtos, como já citado, possuem atributos fundamentais e necessários para a sua comercialização e lucratividade, como mostraremos a seguir:

- As **características técnicas** do produto definem o que ele é e como ele funciona. Essas características incluem composição física, processos de produção, funções e especificações técnicas.
- **Composição física** é o resultado de matérias-primas e de componentes incorporados ao produto. As matérias-primas utilizadas dependem da categoria do produto. Nas roupas, fibras sintéticas (como a Lycra) ou naturais (como o Tencel) melhoram a aparência e os tecidos amarrutam menos.
- **Componentes** são conjuntos pré-montados e instalados no produto para realizar certas funções.
- **Funções** são as operações que o produto realiza. Por exemplo: nos televisores com funções SAP escutamos o som na língua original do programa, como a inglesa PIP assistimos a mais de um canal ao mesmo tempo. Os manuais de operação, cada vez mais grossos, comprovam a expansão das funções dos produtos. Em contrapartida, fica mais difícil para o usuário compreender e utilizar todas elas.
- **Especificações técnicas** descrevem as dimensões, as características de funcionamento e os níveis de desempenho do produto. Exemplo: um microcomputador traz especificações da memória RAM 512 megabytes, capacidade de armazenamento do disco rígido 80 gigabytes e velocidade do processador 2,8 gigahertz.

Para nós, consumidores leigos, várias especificações técnicas são muito complicadas. Alguns compradores, em uma decisão importante, compreendem e valorizam as especificações técnicas. Em outros termos, design significa uma concepção tomada de forma ampla, cobrindo e integrando vários aspectos dos produtos que afetam as atividades humanas. O bom design ajuda a criar uma identidade para os produtos e marcas, como, por exemplo, os microcomputadores Macintosh. Diante desses produtos, nós logo percebemos que são produtos que se destacam pela harmonia manifestada no próprio produto e em sua relação com o consumidor.

Além disso, o design melhora as condições de uso do produto, facilitando as situações de compra, de instalação, de operação e de manutenção. **Embalagem** é o recipiente ou invólucro que contém o produto. A embalagem protege o produto durante a vida útil, que tem início nos locais de produção e comercialização, passa pelas ocasiões de compra e consumo e chega ao descarte.

Nas lojas de autosserviço, produtos concorrentes e expostos lado a lado aumentam a importância da embalagem para influenciar a decisão do consumidor. Outra coisa muito importante em um produto também é a sua marca.

Marca é um nome, um símbolo, um desenho ou a combinação desses elementos que identifica e individualiza os produtos, uma linha de produtos ou as empresas na mente do consumidor. O nome da marca é formado por letras o que geralmente é o elemento verbal. O símbolo/ desenho forma a logomarca e é a representação gráfica da marca. O acréscimo de um **slogan**, ou frase curta, ao nome ou à logomarca destaca a proposta de valor da marca. Se, após uma compra, o consumidor ficou satisfeito com o produto de certa marca, ele não gasta tempo e energia ao decidir a próxima compra basta procurar a marca conhecida. Trata-se de uma garantia prévia sobre o que o cliente obtém ao adquirir e usar o produto. Os conceitos do consumidor sobre a marca formam a **imagem da marca**.

Consciência da marca é um forte registro da marca na mente do consumidor, que consegue lembrar-se dela sem dificuldade. Exemplos: **Xerox** = fotocópia, **Gillete** = lâmina de barbear.

SERVIÇOS

Serviços são as atividades que envolvem interações entre clientes, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos do prestador de serviços, com resultados que satisfazem necessidades e desejos dos consumidores. Há características comuns a quase todos os serviços, que criam desafios particulares para a administração e para o marketing. No entanto, há algumas diferenças entre bens e serviços, como por exemplo:

O bem é concreto, o serviço é imaterial. O bem pode ser revendido, o serviço não pode ser revendido. O bem pode ser estocado por vendedores e compradores, o serviço não pode ser estocado. O bem pode ser transportado, o serviço não pode ser transportado. O vendedor não é o produtor de bens, mas no serviço o cliente ou o comprador toma parte na produção. Resumidamente, quatro características distinguem os serviços: a inseparabilidade, a variabilidade, a intangibilidade e a perecibilidade.

Inseparabilidade significa que serviços são produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos. O cliente consome o serviço e participa do processo de produção, podendo até realizar parte do trabalho. Na lanchonete fast-food, o consumidor costuma levar a bandeja do balcão até a mesa e, ao final do lanche, removê-la até a lixeira. De outro modo, as tarefas caberiam ao garçom. A inseparabilidade exige proximidade física ou virtual, por telefone e pela internet entre prestador de serviço e cliente. Pela frequente

interação humana entre o cliente e o pessoal de atendimento e produção, a inseparabilidade eleva o potencial de variabilidade na prestação de serviços.

Variabilidade significa que certo serviço pode variar bastante: de cliente para cliente; de funcionário para funcionário; de período para período; de empresa para empresa. Diversos empregados podem ter contato com o mesmo cliente, aumentando a possibilidade de atitudes e de comportamentos inconsistentes.

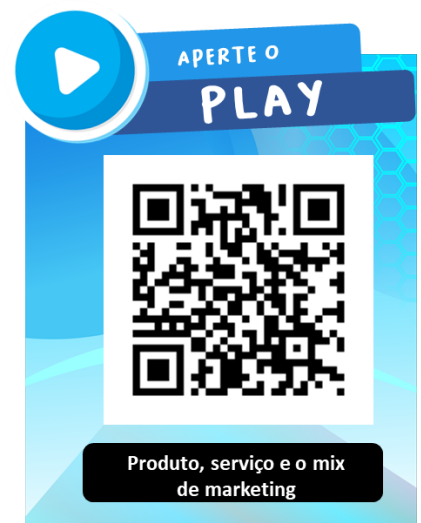
A importância dos serviços

Cada vez mais os serviços vêm ganhando força em uma organização, como já comentado, os consumidores querem produtos que detenham um diferencial, muitos, disponibilizam os serviços adicionais para fidelizar esse cliente. Com essa tendência cada vez mais em alta, o grande diferencial das empresas tem sido oferecer produtos com serviços agregados, criando valor, reconhecimento, e consequentemente, revertendo em aumento de faturamento, lucro, rentabilidade e, principalmente, fidelização, satisfação e excelência para os consumidores e clientes.

OS 4 Ps DO MIX DE MARKETING

O Mix de Marketing consiste nas ações de uma organização com a intenção de influenciar o consumidor para gerar demanda para o seu produto ou serviço. Essas ações podem ser reunidas em quatro grupos, conhecidos como os 4 Ps: produto, preço, praça e promoção.

- **Produto:** combinação de bens e serviços oferecidos (inclui variedade, qualidade, design, características, marca, embalagem, tamanhos, garantias).
- **Preço:** quantia que os clientes devem pagar pelo produto ou serviço (inclui lista de preços, descontos, subsídios, prazo de pagamento, condições de crédito).
- **Praça:** atividades da empresa que tornam o produto ou serviço disponível e acessível para os consumidores (engloba canais, cobertura, sortimento, localização, estoque, transporte, logística). Alguns produtos vendem mais que outros simplesmente porque estão disponíveis, mesmo sendo mais caros e de qualidade inferior.
- **Promoção:** comunicação dos atributos do produto e persuasão dos consumidores (inclui propaganda, promoção de vendas, relações públicas).



A apresentação de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante é uma ação de marketing conhecida como propaganda. Muitas vezes se confunde propaganda com publicidade. A diferença principal entre

esses conceitos é que a publicidade, na visão de alguns autores, advém de seu significado literal, “tornar público”: é uma forma espontânea de divulgação, em geral gratuita. Outras ações de marketing são os eventos e as experiências, atividades patrocinadas pela empresa, que levam o público a interagir com a marca.

Relações Públicas e Assessoria de Imprensa são modalidades que reúnem diversas ações e iniciativas para promover e proteger a imagem de uma empresa e de seus produtos. Vendas pessoais são ações cara a cara com um ou mais compradores potenciais, visando à apresentação de produtos e serviços, responder perguntas e tirar pedidos. O advento da Internet e das mídias sociais ampliou de forma extraordinária o potencial de alcance da comunicação de marketing e novas formas de ações vêm sendo criadas a cada momento.

A análise dos 4 Ps para desenvolver um Mix de Marketing eficaz é fundamental. Com ela, é possível a elaboração de um programa coordenado destinado a atingir os objetivos de marketing por meio da criação da melhor oferta para o consumidor.

ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

Em economia, contabilidade, finanças e negócios, o preço é o valor monetário expresso numericamente associado a uma mercadoria, serviço ou patrimônio. Atualmente, o mercado ultrapassa a lei da oferta e procura para estabelecê-los, pois com a nova configuração do mercado, a concorrência estabelece novas estratégias de formação de preço, incluindo, pesquisa mercadológica e marketing.

O departamento financeiro de uma empresa determina os custos de um produto e o valor mínimo que tem para praticar para não operar com prejuízo. Já o preço que será praticado dependerá de diversas variáveis. Ao estabelecer o preço de um produto, é levado em consideração todos os seus componentes como pesquisa, desenvolvimento, matérias-primas, industrialização, embalagem, rotulagem, mão de obra, propaganda, promoção de vendas, distribuição, impostos, taxas, administração, desperdícios, encargos sociais etc. Na análise do custo real, todos os investimentos em instalações, mobiliário, máquinas, equipamentos e implementos, dentre outros, devem pesar sobre a formação de preço do produto e sua depreciação. Na busca pelo equilíbrio entre custo, benefício e lucratividade, as empresas praticam seus preços levando em consideração as características do mercado, conforme mostra figura a seguir:

Alto Preço	Quase nenhuma concorrência Alta demanda de mercado Marca Consagrada Alta Qualidade Novidade Exclusividade Clientes com maior poder aquisitivo Não existência de produtos similares
Médio Preço	Alguma concorrência direta Clientes com bom poder aquisitivo Várias opções de marcas Mercadorias com relativa qualidade Existência de mercadorias similares
Baixo Preço	Muita concorrência direta Pouca importância para a marca Clientes com menor poder aquisitivo Mercadoria com qualidade mínima Muita variedade de produtos similares Mercadoria de consumo elevado

Competindo em oito dimensões de Qualidade

No dicionário, qualidade significa “característica de alguma coisa”, porém se trazermos para o conceito na Administração, percebemos que Qualidade é o bom desempenho de produtos e serviços que satisfaça as necessidades dos clientes. Dentro da competição empresarial, este desempenho é utilizado como fator competitivo, pois cria uma percepção de valor no produto, estabelecendo posicionamentos de mercados, segmentação de clientes, valor agregado elevado, enfim, a maioria das empresas encaram a qualidade como elemento estratégico na produção e no Marketing.

A qualidade pode ser compreendida em termos de custos evitáveis e inevitáveis, os custos evitáveis são os gastos que a empresa economizaria com defeitos e falhas de produtos, tempo de retrabalho, gastos com processamento de reclamações. Já os custos inevitáveis, são os gastos com o controle da qualidade (inspeção, conferência, amostragem etc.). Este princípio foi criado em 1951, no artigo “Quality Control HandBook” de Joseph Juran e, ainda hoje, é utilizado em planejamento e competição empresarial, cabe a empresa decidir onde ela irar investir se é na prevenção ou no retrabalho em si.

Na administração da produção, o produto era “jogado no mercado” e pouco se tinha preocupação com o bom desempenho destes produtos e serviços, a partir destas últimas décadas surgiu a preocupação, por parte dos consumidores, com o dinheiro gasto com serviços e reparos, (fora o aborrecimento). O governo que é o maior consumidor nacional também se mostrou preocupado com os gastos multimilionário em reparos, cobrando maior qualidade dos produtos adquiridos em licitações. A partir dessas informações, a responsabilidade de produzir com qualidade foi repassada a setor de produção e para todos os outros setores das empresas, fazendo com que a qualidade se tornasse um objetivo interdepartamental, tirando-a do conceito de elemento obrigatório e transformando-a em estratégia empresarial e vantagem competitiva.

A partir dos princípios de David A. Garvin, vamos fragmentar a qualidade em 8 partes: Desempenho, Características, Confiabilidade, Conformidade, Durabilidade, Serviço, Estética, Qualidade percebida.

Desempenho: Este refere-se a atributos operacionais básicos de produtos e serviços, no caso de um computador a performance seria a velocidade, capacidade de armazenamento, posicionamento dos ícones etc. Para uma roupa seria a maciez do pano, conforto etc. A performance envolve atributos subjetivos, por isto, uma boa forma de competir nesse atributo é fazendo uma tabela de comparação com os dois principais concorrentes, a partir dos resultados a empresa saberá onde melhorar.

Característica: Envolve atributos secundários a performance com aspectos apelativos de produtos e serviços. No caso de televisores seria a entrada USB ou HDMI, em computadores seria, a facilidade de navegação, a cor do teclado, o tamanho etc. O que diferencia a característica da performance é a objetividade e a possibilidade de se mensurar as características.

Pode-se competir nesse quesito a partir de questionários com uma amostra de clientes, com foco em itens adicionais importantes. Com isto, a empresa pode investir em criar adicionais que agreguem valor ao produto.

Confiabilidade: Esta dimensão está ligada a probabilidade de falhas ou mal funcionamento dos produtos. Uma boa maneira da empresa se destacar nesse quesito é medindo o tempo médio até a 1ª ocorrência e o tempo médio entre as falhas.

Conformidade: Sem dúvida, o grau de conformidade está diretamente ligado a qualidade do produto, pois todo produto e serviço têm padrões estabelecidos e quanto mais próximos a empresa produzir do “alvo ou modelo”, menor será a probabilidade falhas do produto.

Durabilidade: É a quantidade de uso em que o produto pode ser consumido antes que se deteriore. A durabilidade é a forma mais conhecida de qualidade, sendo a dimensão que está ligada diretamente as outras dimensões, pois um produto que tem pouca confiabilidade ou conformidade terá sua durabilidade reduzida.

Serviço: Os clientes estão preocupados com a competência, o tratamento, com o tempo de reparo das falhas, a pontualidade dos compromissos, ou seja, toda empresa, mesmo que seja indústria, presta algum serviço e este deve seguir o padrão de excelência nesse quesito também se não todo processo de produção, até mesmo o melhor, não significará nada se o serviço não corresponder às expectativas do cliente.

Estética: Esta dimensão refere-se aos aspectos, visuais, sonoros, degustativos ou olfativo. Como pode-se perceber, estes aspectos são subjetivos, mas existem padrões que devem ser seguidos.

Qualidade percebida: A maioria dos clientes não tem informações sobre os atributos do produto, fazendo avaliações indiretas sobre o produto, ou seja, o cliente julga a qualidade a partir de aspectos tangíveis e intangíveis como imagem, propaganda a marca; mesmo que o produto não corresponda a avaliação.

Difícilmente uma empresa atinge excelência nas oito dimensões, o comum (e mais indicado) é concorrer em uma ou mais dimensões específicas. Como os produtos japoneses que se destacam na conformidade e confiabilidade, deixando desejar nas outras dimensões. Como foi dito, um grupo bem seleto de empresas atinge as oito dimensões como: o Rolls-Royce e o Rolex, mesmo assim, o valor agregado desses produtos são bem elevados. Competir utilizando a qualidade é uma ótima forma de conquistar fatias de mercado (clientes segmentados), aumentar o valor agregado do produto e trabalhar com preço elevado, mantendo os clientes satisfeitos e dispostos a pagar mais.

Questões

1- Atividades que envolvem interações entre clientes, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos do prestador de serviços, com resultados que satisfazem necessidades e desejos dos consumidores. Esta definição se refere a:

- ☐ Serviços
- ☐ Produtos
- ☐ Terceirização

2- Todos os produtos possuem atributos fundamentais e necessários para a sua comercialização e lucratividade. Entre esses atributos, está aquele que descreve as dimensões, as características de funcionamento e os níveis de desempenho do produto, que podemos chamar de:

- ☐ Características técnicas
- ☐ Composição física
- ☐ Componentes
- ☐ Funções
- ☐ Especificações técnicas

3- Assinale a alternativa que corresponde as características de serviço.

- () Concreto, podendo ser revendido, estocado e transportado
- () Imaterial, podendo ser revendido, estocado e transportado
- () Concreto, mas não pode ser revendido, estocado e nem transportado
- () Imaterial, e não pode ser revendido, estocado e nem transportado
- () Nenhuma das alternativas

DESAFIO

O Mix de Marketing consiste nas ações de uma organização com a intenção de influenciar o consumidor para gerar demanda para o seu produto ou serviço. Essas ações podem ser reunidas em quatro elementos. Apresente um planejamento para implementar os 4ps em um pequeno negócio.

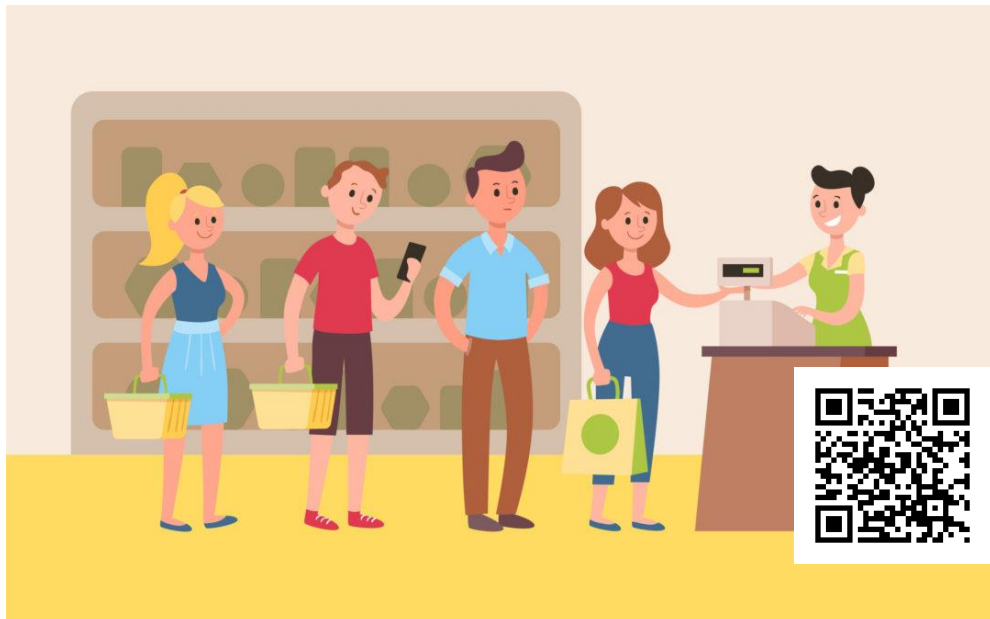
Tema 9 – Clientes

Figura 11: Clientes / Fonte: BIT ly

Um dos conceitos mais básicos do Marketing é o de necessidades humanas. As pessoas têm diversas necessidades, desde físicas a sociais e psicológicas. Essas necessidades não são criadas pelos profissionais de Marketing; são naturais do ser humano, que busca constantemente satisfazê-las. Por exemplo: necessidades de se alimentar, de se vestir, de se locomover.

Os desejos vão além das necessidades e variam conforme a cultura e a sociedade em que as pessoas estão inseridas. Comer caviar, vestir uma roupa de luxo ou comprar um carro esportivo zero quilômetro são desejos comuns em determinadas sociedades. Entretanto, se não há limites para os desejos humanos, os recursos para satisfazê-los são limitados. Quando o indivíduo que deseja algo, vislumbra um caminho passível de aquisição, isto é, que pode concretizar o seu desejo, esse desejo torna-se uma demanda.

O que são clientes?

Cliente é a principal fonte de lucro e desenvolvimento de uma organização. O cliente pode ser definido como um consumidor final que adquire um produto que está à venda, ou até mesmo outras organizações que adquire produtos e serviços que são ofertados e ainda, hoje em dia, temos outro cliente que se faz muito importante para uma organização, o cliente interno. O cliente por si só é a razão de existir de qualquer organização. Todo e qualquer cliente ou consumidor é responsável pelo crescimento financeiro de uma

empresa, através de suas procuras e futuramente a efetivação das compras por produtos e serviços por elas ofertados.

Tipos de clientes

No que diz respeito aos clientes, podemos dizer que existem dois tipos: os internos e os externos. Os clientes externos são pessoas físicas (ser humano, indivíduo) ou jurídicas (organizações, como um colégio ou banco) que procuram – ou são procurados – em razão de alguma demanda/necessidade por produtos, serviços ou orientação. Os clientes internos são todos os empregados de uma organização, que dependem uns dos outros para a execução das atividades. Os exemplos a seguir facilitarão a compreensão.

Imagine que você precisa comprar um saco de arroz e vai ao mercado mais próximo. Nesse caso, você é o cliente externo, ou seja, uma pessoa física que vai ao mercado (organização) para atender uma demanda, nesse caso, comprar comida. Em relação ao cliente interno, imagine que você trabalha nesse mesmo mercado, na parte de abastecimento das gôndolas percebe que os sacos de arroz estão acabando. Você entra em contato com um funcionário que trabalha no estoque e pede que enviem mais sacos de arroz. Nessa situação, você é o cliente interno do funcionário que trabalha no estoque, ou seja, você tem uma demanda e é tarefa dele suprir a necessidade apresentada.

Um bom vendedor não deve escolher para qual cliente vender, mas saber vender para cada tipo de cliente da melhor forma possível. Para o cliente pragmático, é preciso ir direto ao ponto, pois ele não gosta de perder tempo. Saber alguns detalhes desse cliente com antecedência irá ajudar a conhecer suas necessidades de forma mais direta. Já o cliente expressivo adora conversar. É curioso e gosta de inovações. Busque manter um relacionamento mais constante com ele por meio de contatos frequentes, oferecendo novidades.

O cliente afável é sentimental, dá valor aos relacionamentos e costuma valorizar marcas tradicionais. Seja sempre muito cuidadoso, peça sempre desculpas e ofereça produtos de marcas consolidadas no mercado. Há também o cliente analítico, que é extremamente racional, gosta de fatos e dados antes de decidir – e por isso demora bastante para tomar uma decisão. Com esse tipo, utilize casos práticos e procure acelerar o processo de venda, observando os eventuais prejuízos que ele pode ter devido a essa demora para decidir.

Qual a importância dos clientes para uma organização?

Como citamos anteriormente, os clientes são muito importantes para uma organização, afinal, é ele o responsável pela compra dos produtos e pelos serviços comercializados, além de, ser o grande responsável

pelas conquistas de novos mercados, pelo crescimento do faturamento das organizações e por seu próprio desenvolvimento. Sem os seus clientes ou consumidores, organização nenhuma poderá sobreviver.

Muitas empresas já se deram conta dessa importância e cada vez mais fazem referências à importância de seus clientes, criam treinamentos especializados para prestarem um bom atendimento, uma equipe própria para atendimento etc. Mas, quando realmente vamos nos certificar da funcionalidade e qualidade desses atendimentos vemos que a realidade não é bem assim, a frase celebre do “cliente tem sempre razão” ou “o cliente em primeiro lugar”, não sai do papel.

Pensando como cliente, sabemos que todos gostam de ser bem tratados ao adquirir um serviço ou produto, gostamos de nos sentir especiais para as organizações, vivenciar novas experiências. Infelizmente, são pouquíssimas empresas que sabem prestar esse atendimento de qualidade e excelência muito bem.

Coloque sempre o cliente em primeiro lugar

É necessário conhecer o cliente, descobrir quais são os seus desejos e suas necessidades, o que eles pretendem. Em um ambiente organizacional tão competitivo como vivemos hoje, poder oferecer ao cliente exatamente o que ele quer ou deseja é um grande diferencial frente aos seus concorrentes.

Além de, desenvolver nesse mesmo consumidor sentimentos de lealdade e fidelidade, o que é exatamente isso que as empresas buscam hoje em dia, é necessário fidelizar os seus clientes, pois, é a partir disso que esses mesmos clientes ajudarão a garantir os lucros da organização, sendo compradores frequentes e indicando os seus produtos e serviços para outras pessoas. Após fidelizados, os clientes não se importam em pagar preços elevados, desde que, tenham um excelente atendimento.

Esteja sempre perto do cliente

Faça de tudo para estar perto do cliente. Se você não o fizer, o seu concorrente certamente o fará. A comunicação presencial, face a face com esse consumidor desenvolve milagres, além de oferecer grandes oportunidades de conseguir informações até então não alcançadas. As visitas constantes e personalizadas permitem que as organizações ganhem vantagens competitivas significativas, pois, com o tempo esse laço com o cliente permite parcerias em que ambas as partes se beneficiarão, aprenderão e criarão vínculos. O envolvimento pessoal pode gerar uma mudança organizacional, pois, os colaboradores em contato pessoal com esses clientes tendem a sentir o que sentem os seus clientes. Resumidamente, é um tempo muito bem gasto.

Não podemos esquecer de que conquistar um cliente novo é difícil, porém, mais difícil ainda é reaver um cliente que já foi seu, pois, os consumidores que o deixam de ser, dificilmente voltam.

São diversos detalhes, pequenas atitudes, mas que, com certeza, na vida do cliente-consumidor e, até mesmo, na sobrevivência da organização fazem a diferença.

Estratégias de marketing

A maneira como os consumidores se comportam atualmente é muito diferente da realizada há 15 anos. A diferença mais importante é que, hoje, os clientes realizam sozinhos a maior parte de suas pesquisas de compra, dispondo de inúmeras fontes de informação a respeito dos produtos. Na maioria dos casos, quando o cliente procura uma empresa para adquirir um produto, ou contratar um serviço, sua decisão já está praticamente tomada. Isto, quando já não estão convictos, em sua totalidade, sobre o que vão adquirir. Os clientes pesquisam na internet informações sobre os produtos, o atendimento das empresas, as garantias e os direitos do consumidor. Trocam informações em redes sociais e só depois elegem quem irá atendê-los.

Estratégias de propaganda ostensiva como folhetos, e-mails em massa (spam), mala direta e pop-ups que atrapalham a navegação são as que os clientes mais detestam e contribuem negativamente na divulgação de um produto e de uma empresa. Hoje, o consumidor busca informações consistentes e não o simples encantamento. Seguem algumas recomendações básicas que qualquer organização, independente do ramo de atuação, deve seguir para conquistar esse novo consumidor.

1- Conhecer o cliente, acima de tudo.

O primeiro passo para conquistar clientes é justamente oferecer produtos e serviços que, no mínimo, correspondam às expectativas deles. O ideal é superá-las: nada tem um potencial maior para fidelizar clientes do que isso. Por isso, é necessário estudar muito o perfil do cliente, por meio de pesquisas antes, durante e após o atendimento. Avaliações periódicas são sempre necessárias, pois o perfil do cliente muda constantemente.

2- Promover experiências positivas.

A venda de um produto envolve muitos momentos. Desde a escolha até o recebimento, o cliente está envolvido em uma experiência que precisa ser a melhor possível. Não adianta ele encontrar o produto com as características que procura e ser mal atendido. Afinal, existe a concorrência, ávida para conquistar clientes. Isso também vale para os serviços: não adianta oferecer sem executar um bom trabalho do começo ao fim. A regra é investir em um bom relacionamento com o consumidor e promover as melhores experiências possíveis. A possibilidade de testar e conhecer melhor o produto, ou mesmo um serviço, é um caminho fundamental. Bom atendimento, mesmo para responder alguma crítica, é imprescindível. Mostrar-se disposto a colaborar é um grande diferencial. Também é importante agilidade, em todos os momentos. Vivemos um momento em que se paga para não ter que esperar, especialmente quando se trata de algo

muito importante ou que poderia ser resolvido rapidamente. A dica é: rever processos visando diminuir a espera. Todos esses passos precisam ser dados com bastante cordialidade e, acima de tudo, com uma comunicação clara.

Se a empresa não consegue atender ao pedido do cliente, deve explicar a situação desde o início, deixar as portas abertas, oferecendo outra possibilidade e mostrar-se disposta a atendê-lo quando for possível. Um relacionamento forte com o cliente é a melhor das impressões que uma empresa pode deixar. Um cliente satisfeito rende mais clientes.

3- Promover o negócio

Tente estar onde o cliente está. Investir em sólidas campanhas de marketing, interagir nas redes sociais e criar canais on-line estão entre as abordagens mais comuns. Mas não basta aparecer, deve haver um bom conteúdo a apresentar. Usar testemunhos de clientes para falar bem sobre o negócio é uma das estratégias, por exemplo. Consolidar canais de informação que se tornem referência para os clientes, como blogs com artigos, e criar boas conexões para propagar ainda mais a marca da empresa também podem ser ações úteis para se destacar.

O consumidor

Agora o estudo será direcionado ao principal foco do Marketing: o consumidor ou cliente. É importante diferenciar consumidor pessoa física (pessoas e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal) do consumidor pessoa jurídica (organizações e empresas que compram bens e serviços para seus negócios). O foco aqui recairá especialmente sobre o primeiro tipo, o consumidor pessoa física.

Fatores que influenciam o comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor e suas ações de compra são altamente influenciados por fatores externos e internos. Os profissionais de Marketing usualmente não têm poder sobre esses fatores, mas precisam considerá-los quando fazem planejamentos e estratégias.

Fatores externos

- **Cultura:** determinante no desenvolvimento dos desejos e comportamento dos consumidores. Ao crescer em determinada sociedade, você aprende valores básicos, comportamentos, percepções e desejos dessa sociedade. Uma criança que nasce no Brasil, por exemplo, é diferente de uma que nasceu no Japão por conta de experiências culturais distintas.

- **Classe social:** corresponde a estratificações da sociedade compostas por indivíduos com padrões culturais, econômicos e sociais semelhantes. A classe social não é determinada exclusivamente pelo fator renda, mas também pela educação e ocupação dos indivíduos, entre outros fatores. Os membros de cada classe tendem a desenvolver comportamentos de compra semelhantes.
- **Grupos:** todas as pessoas estão de alguma forma inseridas em grupos que influenciam o comportamento de compra. Existem aqueles grupos de associação e interação primária como família e amigos; os grupos secundários, mais formais e com interação menos regular, como grupos religiosos, associações profissionais e sindicatos; e grupos de referência e inspiração, aos quais as pessoas aspiram pertencer.
- **Papéis e status:** a posição de uma pessoa nos diferentes grupos dos quais participa pode variar. O papel da pessoa em grupo consiste nas atitudes em relação aos outros à sua volta, e cada papel tem um status. Por exemplo, pelo papel que desempenha, um gerente de Marketing pode ter mais status numa sociedade do que um estudante.

Fatores internos

- **Idade e estágio de vida:** as pessoas mudam ao longo da vida assim como se alteram seus hábitos de compra. Determinadas preferências de compra variam com a idade e o estágio do ciclo de vida da pessoa.
- **Situação econômica:** a situação econômica de uma pessoa afeta suas escolhas de compra. Profissionais de Marketing precisam estar atentos se seu público-alvo está passando por um momento de recessão ou de crescimento econômico, tomando assim providências em relação ao posicionamento e preços das ofertas.
- **Personalidade:** é um conjunto de traços psicológicos únicos que levam a reações relativamente coerentes e duradouras. Pode ser descrita em termos de autoconfiança, domínio, sociabilidade, autonomia etc. Pessoas têm personalidades distintas que influenciam seus comportamentos de compra.
- **Motivação:** a motivação surge como um impulso para satisfazer uma necessidade. Varia de consumidor para consumidor, pois conta com a história, a formação e a cultura de cada um.

- **Crenças e atitudes:** crença é um pensamento descritivo sobre alguma coisa. As crenças podem se basear em conhecimento real, opinião ou fé, e serem acompanhadas ou não de uma carga emocional. Atitudes são avaliações, sentimentos e tendências relativamente consistentes quanto a um objeto ou ideia, e costumam seguir um padrão e são difíceis de serem mudadas. Por isso, as organizações devem investir na adequação de seus produtos a atitudes já existentes e consolidadas, embora possa haver vantagem na mudança quando o custo é compensador.

O código de defesa do consumidor (CDC)

O CDC é uma lei abrangente que trata das relações de consumo em diferentes esferas: na civil, define as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados; na administrativa, define os mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo; e na penal, estabelece novos tipos de crimes e as relativas punições. Graças a ele, o consumidor pode garantir seus direitos de forma menos custosa do que seria numa ação judicial. Em regiões onde o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) – órgão que regula e fiscaliza a correta aplicação do CDC – é mais ativo, como em grandes centros urbanos, o comportamento do consumidor é mais exigente do que em regiões onde sua presença é rara.

DESAFIO

Para o profissional de Marketing, é fundamental conhecer o Código de Defesa do Consumidor para garantir que suas ações estejam de acordo com o que a legislação permite. Apresente um projeto para ensinar os funcionários os principais pontos do CDC a uma equipe de atendentes.

Tema 10 – Vendas



Figura 12: Vendas / Fonte: Grupo Ipub

A visão tradicional ainda é adotada por grande parte das empresas e se traduz na preocupação com o volume gerado pela força de vendas, sendo que a definição das estratégias e mensuração da rentabilidade das ações de vendas ainda são tarefas do departamento de marketing. Entretanto, uma visão mais atual vem ganhando espaço dentro de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, ela tem como foco a satisfação do cliente e o lucro da empresa.

Um dos papéis da força de vendas é analisar os dados de vendas, medir o tamanho do mercado e participar dos planos de marketing. Todo esse conceito diz respeito à venda de soluções, onde o valor agregado está na percepção dos clientes e na sua utilização. Os vendedores devem estudar os clientes para conhecer melhor suas necessidades, customizar as ofertas e empregar os argumentos adequados à efetivação da venda.

A venda de um produto, suas características e o seu desempenho estão diretamente associados à imagem da empresa. Por isso é tão importante que as empresas definam objetivos de venda diferentes para a equipe, sendo que alguns profissionais vão destinar maior tempo à base de clientes atuais e outros vão se dedicar a novos produtos. Algumas empresas também determinam funções diferentes para os vendedores, como prestar assistência aos clientes insatisfeitos e fornecer orientações sobre os produtos.

Dessa forma, os vendedores são o elo pessoal entre a empresa e os clientes. O profissional de vendas é, para muitos clientes, a própria empresa, pois ele traz informações importantes e representa a imagem corporativa. Porém, a maioria das áreas comerciais nas empresas ainda é gerenciada por profissionais ultrapassados, que se apoiam em normas e manuais de disciplina para obter resultados. A falta de criatividade e talento coloca o exercício das vendas em risco e, cada vez mais, os vendedores têm consciência de que é necessário ter carisma, ser consciente de sua missão, aprimorar as habilidades técnicas e ser líder esse é o fator singular mais importante em vendas.

Ser líder é ter a capacidade de abdicar de seu ego para conquistar algo maior, visando os resultados para a empresa, as vendas do ano e o fortalecimento pessoal. Isso significa doar-se, acreditar nas pessoas e se associar àqueles que compartilham do mesmo pensamento. O bom líder assumiu novos papéis e deve priorizar a sua capacidade de comunicação, lidar com a diversidade, ter competência para articular as redes de relacionamento formais e informais, estudar e conhecer profundamente o seu setor de atuação, harmonizar as relações de conflito dentro da própria equipe e entre fornecedores e consumidores, ter talento para estruturar sistemas e processos que viabilizem o trabalho e conhecer a si próprio, seus limites e suas competências.

Objetivos e Estratégias da Força de Vendas

Os objetivos da força de vendas devem ser pautados dentro da realidade e das características dos mercados-alvos e da posição almejada em cada um deles. As empresas precisam definir os objetivos específicos que desejam alcançar por meio dos seus vendedores. Qualquer que seja o contexto de venda, algumas tarefas são específicas dessa área, como:

- Prospectar clientes potenciais e indicações;
- Transmitir informações sobre os produtos e serviços da empresa;
- Aproximar-se do cliente, apresentar os produtos e serviços, lidar com as respostas e objeções e fechar as vendas;
- Oferecer serviços de consultoria para problemas, como assistência técnica, obtenção de financiamentos para os clientes e agilidade nas entregas;
- A relação entre o vendedor e o cliente/comprador deve ter como base o comprometimento e a confiança mútua. É do vendedor a responsabilidade de manter esse elo e promover a retroalimentação das vendas.

Vendas e o Mix de Marketing

No composto de marketing, as vendas fazem parte do P de Promoção. Segundo os autores José Luiz Tejon e Charles John Szulcsewski (2002), “Vendas são ações que consistem em uma troca entre, no mínimo duas partes, envolvendo bens e serviços de um lado e determinado valor monetário de outro”. A área de vendas tem como tarefa fazer contato com clientes do segmento de mercado em que a empresa atua e comunicá-los sobre todas as características, vantagens e benefícios dos produtos e serviços. Esse trabalho é o que garante a participação de mercado pela empresa e o retorno financeiro. Vendas é a área que efetivamente gera receita.

É comum que haja dificuldade por parte dos vendedores em entender a diferença entre características, benefícios e vantagens. A característica do produto está relacionada com seus atributos como: as dimensões físicas, especificações técnicas, os materiais, as funções, o desempenho, a marca, o preço e a embalagem. O benefício é a aspecto do produto que está diretamente ligada à necessidade do cliente. Já a vantagem é algo que o produto em questão apresenta e o do concorrente não, ou é melhor que a do concorrente.

Tipos de Vendas

- **Pessoais:** Envolvem uma estrutura de força de vendas. Ex.: Avon, Laboratórios Farmacêuticos.
- **Impessoais:** Não existe a presença do vendedor e o consumidor decide sozinho sobre comprar ou não um produto ou serviço.

Vendas e Preço

As Vendas também estão envolvidas no P de Preço, pois as dimensões do valor monetário aceito pelos clientes e a dinâmica dos preços da concorrência são informações obtidas por meio do contato diário com o segmento de mercado em questão. A força de vendas e o time de marketing devem fazer o consumidor ou cliente perceber os diferenciais de cada produto ou serviços e oferecer produtos com características e vantagens diferentes e com preços compatíveis aos do mercado. Ao mesmo tempo, devem garantir margens adequadas aos fabricantes e distribuidores.

Dessa forma, a equipe de vendas precisa estar atenta às variações de preços e encontrar formas de abordar os consumidores sem grandes concessões – quanto mais emocional for o motivo da compra, menor será a sensibilidade ao preço por parte do consumidor.

Plano de Vendas

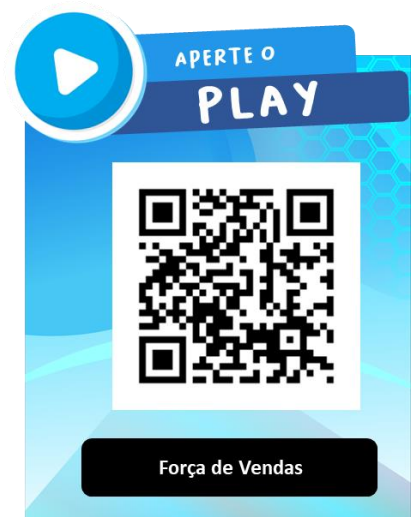
O plano de vendas é um instrumento muito importante para definir as ações comerciais do ano todo. Normalmente as empresas não realizam planos de vendas dessa forma e outras nem o fazem – a maioria tem uma meta mensal, a relação de clientes e uma descrição das funções da equipe.

Os planos de vendas devem ser sob medida para cada segmento e conter as características próprias do setor. Esse plano tem como principal objetivo reunir todas as ações que devem ser realizadas envolvendo a equipe de vendas, de marketing, os revendedores e outras áreas internas da empresa. Antes de elaborar o plano de vendas contemplando revendas, distribuidores ou o cliente final, é necessário realizar um planejamento da Força de Vendas contendo o que os vendedores precisam realizar como tarefas específicas e o controle dessas ações por parte da gerência ou diretoria de vendas.

Estrutura da Força de Vendas

De acordo com Kotler (2000), a estrutura diz respeito à divisão do trabalho da força de vendas por território, por produto, por mercado ou de forma combinada:

- **Divisão por território:** Cada vendedor é designado a atender um território exclusivo. Esse é um ponto positivo, pois define de forma clara as responsabilidades do profissional, além de aumentar o incentivo do vendedor em cultivar negócios locais e ligações pessoais. Outro ponto importante é que as despesas com viagens ficam menores, pois cada vendedor viaja dentro de uma área pequena.
- **Divisão por produto:** O vendedor precisa conhecer profundamente cada produto. Por isso, muitas empresas estruturam a força de vendas de acordo com as linhas, principalmente, quando elas são compostas por produtos tecnicamente mais complexos, pouco relacionados entre si ou muito numerosos.
- **Divisão por mercado:** As empresas especializam a força de vendas de acordo com um setor ou grupo de clientes, sendo que a vantagem da especialização por mercado é que cada vendedor pode conhecer as necessidades peculiares dos clientes. A desvantagem é que eles estão espalhados pelo País, o que exige muitas viagens para atendê-los.
- **Divisão combinada:** Quando existem muitos clientes distribuídos em uma área geográfica extensa e a empresa tem uma variedade grande de produtos, ela quase sempre combina várias estruturas de



força de vendas. Dessa forma, os vendedores podem ser direcionados para território/produto; território/mercado; produto/mercado e assim por diante. Nesses casos, o profissional de vendas pode ter que se reportar a mais de um gerente de linha ou de pessoal.

Todo processo de vendas passa por determinadas etapas até chegar no fechamento. Essas etapas são diferentes em cada tipo de venda e cada uma delas tem características específicas que não podem ser deixadas de lado. Na hora de construir um processo de vendas, muitos gestores se perguntam quais são **as etapas de vendas** que devem constar ali. Antes de tudo, é preciso lembrar que não existem fórmulas prontas. As etapas que devem ser seguidas e a forma que elas serão realizadas dependerá muito do tipo de venda com o qual você trabalha.

1- Prospecção

Ao falar sobre prospecção, precisamos considerar que existem **vendas passivas** e **vendas ativas**. As **vendas passivas** são aquelas onde o potencial cliente vai até o time de vendas com um bom conhecimento sobre o seu produto ou serviço, geralmente graças a um trabalho prévio realizado pelo marketing. Portanto, o processo de adquirir clientes é feito por meio de **prospecção passiva**. Nesses casos, o indivíduo já demonstrou intenção de realizar a compra, e já descobrimos que ele possui o perfil de cliente ideal.

Já as **vendas ativas** são aquelas onde não há esse tipo de trabalho realizado pelo marketing. Sendo assim, cabe ao time de vendas fazer **prospecção ativa**. A prospecção ativa consiste na busca por clientes, seja com o objetivo de realizar venda imediatamente ou de introduzi-los no **funil de vendas**. Essa busca pode ser feita na sua **carteira de clientes**, indicações dos compradores atuais, listas de associados a eles etc. Vale lembrar que uma mesma empresa pode mesclar as duas estratégias. Por exemplo: além de receber leads qualificados pelo time de marketing, o time de vendas pode **prospectar outros leads**.

2- Abordagem e apresentação

A etapa de abordagem e apresentação consiste em abordar o lead e apresentar o seu produto ou serviço. Existem diversas maneiras de fazer isso, e a ideal depende do tipo de produto ou serviço que você vende e da forma como a prospecção foi realizada. Na prospecção ativa, após encontrar os **leads**, o próximo passo costuma ser a realização de uma **Cold Call**, ou seja, de uma ligação para essas pessoas que nunca foram contatados anteriormente e, muitas vezes, sequer ouviram falar do seu produto. Sendo assim, a apresentação é a primeira interação que a equipe comercial terá com ele e é muito importante prezar por um

discurso certo. Vale lembrar que Cold Call não é a única forma de abordagem em vendas ativas. Você também pode fazer Cold Mailing, ou seja, contatos através de e-mails, ou mesclar as duas formas.

3- Negociação

A negociação é o momento de definição de preços, prazos, etc. Ela deve ser estratégica, e por isso é importante prestar atenção no modo com o qual se comunica com a pessoa. Criar um bom rapport é essencial e pode ser a chave para fechar negócio. Há diversas técnicas de negociação que podem ser aplicadas nesse processo, além da própria experiência e habilidade do vendedor, que conta muito nesse caso.

4- Fechamento

Depois que as negociações chegarem a um ponto de acerto entre ambas as partes, a próxima etapa é o **fechamento**. Aqui devem ser dadas as informações adicionais necessárias ao cliente, como datas de entrega, formas de envio, além de esclarecer o que foi acordado de forma resumida, para não restarem dúvidas.

5- Pós-venda

Engana-se quem pensa que todas as vendas se encerram na etapa de fechamento. A etapa de **pós-venda** é utilizada para manter um contato com o cliente de forma a resolver seus possíveis problemas, tirar dúvidas etc. E, por que essa etapa é importante? **Para fidelizar os clientes!** Grandes vendedores sabem que é mais fácil e lucrativo apostar na **fidelização de clientes** do que sempre ter que buscar novos. Além disso, se bem realizada, etapa do pós-venda pode ajudar a criar uma boa imagem da sua empresa, de modo que os clientes divulguem e recomendem a sua marca. Nem sempre o pós-venda é feito pela mesma equipe que realizou a venda. Às vezes, o cliente é passado para os cuidados de outro time especializado em solução de dúvidas e problemas, pois isso permite ao vendedor dedicar seu tempo a novas vendas. Nesse caso, é muito importante que os limites entre as equipes sejam bem estabelecidos no processo de vendas. Além disso, é interessante deixar claro ao cliente que ele será atendido por outra equipe, para que ele não continue procurando a equipe anterior.

DESAFIO

Elabore um plano de vendas de ao menos um produto ou serviço para uma empresa de pequeno porte.

Tema 11 - Noções de gestão de estoque



Figura 13: Logística / Fonte: Fortes Tecnologia

A Logística trata do gerenciamento estratégico (ou seja, planejamento, implementação e controle) da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais e do fluxo de informações correspondentes ao longo da cadeia de suprimentos, tendo como objetivo o melhor atendimento dos pedidos dos clientes com baixos custos e máxima lucratividade possível. Em outras palavras, a missão da logística é fazer as mercadorias ou o serviço chegarem ao lugar certo na hora certa, nas melhores condições e no melhor preço, de modo a satisfazer tanto as necessidades do consumidor como as do fornecedor.

A Logística procura otimizar os fluxos de materiais e informações desde a aquisição de produtos (ponto de origem) até a venda ao consumidor final (ponto de destino). Um dos maiores objetivos é oferecer um bom nível de serviço aos consumidores e fornecedores. Para tanto, a logística executa algumas atividades. Três das atividades mais importantes e impactantes no trabalho logístico são o processamento de pedidos, o controle de estoques e o transporte.

Quanto aos estoques, o maior desafio é reduzir seus níveis sem prejudicar o nível de serviço ao cliente. Isso significa ter o produto e atender o cliente quando ele quiser, sem elevar os custos da empresa. O processamento de pedidos não é uma atividade que costuma apresentar altos custos, porém impacta diretamente no nível do serviço que será ofertado ao cliente. O ideal é reduzir o ciclo do pedido, ou seja, reduzir o tempo entre a colocação do pedido pelo cliente e sua entrega.

O transporte refere-se às formas possíveis de movimentar produtos. Por ser uma atividade tão importante, é responsável por grande parte dos custos logísticos. Muitos são os modais (meios) de transporte para os produtos, dentre os quais, destacam-se o rodoviário, o aquaviário, o dutoviário e o ferroviário.

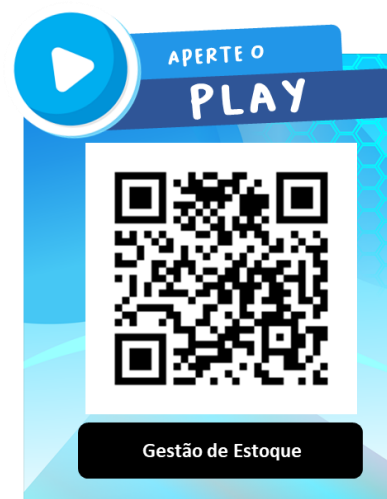
Gestão de estoques

Estoque é a acumulação de recursos materiais em um sistema de produção ou de operações. Tem como foco a venda ou o abastecimento do processo produtivo da empresa. A gestão de estoque é a função organizacional responsável pelo planejamento e controle do acúmulo de materiais em um sistema de transformação. A fim de cumprir essa função, o setor da gestão de estoques toma decisões sobre quanto e quando repor materiais ou suprimentos — pontos que serão detalhados mais adiante.

O planejamento e o controle do estoque vão desde a matéria-prima até o produto acabado. Estoque e produção devem ser administrados em conjunto, visando ao aperfeiçoamento do investimento alocado em estoques, fazendo uso eficiente dos recursos da empresa e minimizando a necessidade de aportar capital.

O planejamento e o controle do estoque preocupam-se com o fornecimento de produtos e serviços (matérias-primas), que são recursos da produção; com a procura de produtos e serviços pelo consumidor, que é o público da produção; e, por fim, com a compensação, principalmente de tempo, no caso de diferenças entre o prazo de recebimento das matérias-primas e a demanda de produtos por parte do consumidor. O prazo para receber matérias-primas pode ser mais lento do que o prazo que o consumidor aceita esperar pelo produto.

A eficiência na sua administração poderá criar a diferença com os concorrentes, melhorando a qualidade, reduzindo os tempos, diminuindo os custos entre outros fatores, oferecendo, assim, uma vantagem competitiva para a própria empresa. É fundamental que as empresas diminuam, ao mínimo, a quantidade de estoques na cadeia de suprimentos, a fim de obter uma racionalização nos custos de armazenagem e respectiva manutenção.



Controle de estoque

Definir quanto pedir (a quantidade) e quando pedir (o tempo de pedir) são decisões fundamentais para controlar os níveis de estocagem.

Para os materiais que a empresa necessita manter em estoque, é preciso definir a quantidade que será pedida ou produzida. O nível de estoque é afetado diretamente pela quantidade pedida. Para a definição da quantidade, utiliza-se comumente o conceito de Lote Econômico de Compras (LEC).

O controle de estoque tem por objetivo organizar o cadastro de produtos bem como as quantidades: atual e reservada (vendido e não entregue), máxima e mínima. A empresa que tem necessidade de fazer estoque para poder realizar melhor as suas vendas devem ter a atenção redobrada, no mínimo, em relação a dois fatores:

- *Não podem faltar produtos.*
- *Não podem sobrar produtos em demasia.*

Essa é a essência dos estoques nas empresas: o suprimento da quantidade de produtos que o cliente deseja adquirir de imediato. Portanto, é mais eficiente ter a quantidade ideal da demanda quando se tem planejamento, ou seja, quando o empresário estabelece as seguintes metas:

- *Previsão de vendas para os vários períodos do ano.*
- *Previsão de compras necessárias para atender às expectativas de vendas.*
- *A administração de estoques tem o objetivo de permitir que a empresa consiga produzir e comercializar seus produtos de forma eficiente e com a menor utilização do capital de giro.*
- *O planejamento de estoques é uma atividade de importância fundamental e deverá ser integrado tanto com a produção como também com as vendas, de modo a otimizar os volumes das compras.*

Ferramentas de controle de estoque

Ficha de controle de estoque - O principal objetivo da ficha de controle de estoque (que pode ser física ou em um sistema informatizado) é controlar a movimentação individual, as entradas e as saídas dos materiais de estoque, ou seja, produtos acabados, matérias-primas etc. da empresa. Portanto, para cada produto existe uma ficha correspondente.

Para o correto preenchimento dessa ficha, os registros de entrada devem ser feitos quando do recebimento dos materiais, com base na documentação de entrada, que pode ser a própria nota fiscal ou uma nota de

recebimento. Os registros de saída devem ser feitos com base nas requisições de materiais emitidas pelos usuários.

Planilha de controle de estoque - O gestor financeiro deverá manter controle do estoque por tipo de mercadorias/produtos existentes na empresa da seguinte forma:

- Registrar no Controle de Estoque a quantidade, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos adquiridos;
- Registrar no Controle de Estoque a quantidade, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos vendidos;
- Periodicamente, confirmar se o saldo apurado no Controle de Estoque “bate” com o estoque físico existente na empresa;
- Calcular no Controle de Estoque o saldo em quantidade, o custo unitário e o custo total das mercadorias/produtos que ficaram em estoque;
- O custo unitário é calculado pelo custo médio ponderado dividindo-se o custo total pela quantidade.

Através de um controle, e gestão de estoques, é possível saber qual é a demanda, ou o consumo de cada item. Essa informação é fundamental para determinar as quantidades a serem adquiridas. Se essa aquisição ocorrer de forma adequada, poderá propiciar:

- Obter melhores preços de aquisição;
- Evitar perdas por validade, que significam custos ou encalhes, que têm custos financeiros do capital de giro.
- Evitar a falta de produtos que significam perdas nas vendas, e às vezes, do cliente.

Avaliação de estoques

A fim de avaliar os estoques, são considerados quatro critérios usualmente utilizados:

- PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair);
- UEPS (último a entrar, primeiro a sair);
- Preço médio ponderado;
- Custo Padrão (Standard Cost).

PEPS - este critério, também conhecido como FIFO (first-in, first-out), apura que os primeiros artigos que entrarem no estoque, serão aqueles que vão sair em primeiro lugar. Deste modo, o custo da matéria-prima deve ser considerado pelo valor de compra desses primeiros artigos. Nesta maneira de agir, o estoque

apresenta uma relação bastante expressiva com o custo de reposição, sendo esse estoque representado pelos preços pagos recentemente. Obviamente, adaptar este método, faz com que o efeito da oscilação dos preços sobre os resultados seja expressivo. As saídas são confrontadas com os custos mais antigos, sendo esta uma das principais razões pelas quais alguns se mostram contrários a este método. As vantagens de utilização deste método são:

- O movimento estabelecido para os materiais, de forma ordenada e contínua, simboliza uma condição necessária para um perfeito controle dos materiais, principalmente quando eles estão sujeitos à mudança de qualidade, decomposição, deterioração etc.;
- O resultado conseguido reflete o custo real dos artigos específicos utilizados nas saídas;
- Os artigos utilizados são retirados do estoque e a baixa dos mesmos é dada de uma maneira sistemática e lógica.

UEPS - este critério, também conhecido como LIFO (last-in first-out), é um método de avaliar estoque bastante discutido. O custo do estoque é obtido como se as unidades mais recentes adicionadas ao estoque (últimas a entrar) fossem as primeiras unidades vendidas (saída - primeira a sair). Pressupõe-se, deste modo, que o estoque final consiste nas unidades mais antigas e é avaliado ao custo delas.

Segue-se que, de acordo com o método UEPS, o custo dos artigos vendidos (saídas) tende a se refletir no custo dos artigos comprados mais recentemente (comprados ou produzidos). Também permite reduzir os lucros líquidos expostos. Por serem debitados contra a receita os custos mais recentes de compras, e não o custo total de reposição de todos os artigos utilizados, a aplicação deste método não obtém a realização do objetivo básico.

Esse método não é tão utilizado nas empresas, pois dependendo do ramo de atuação, a empresa poderá ter sérios prejuízos, por exemplo: produtos perecíveis possuem prazo de validade, caso venda os produtos que chegaram por último, se algum dia chegar a tentar vender aqueles que foram adquiridos primeiramente, provavelmente já estarão vencidos.

As vantagens de utilização deste método são:

- Procura determinar se a empresa apurou ou não de forma correta os seus custos correntes, face à sua receita corrente. De acordo com o este método, o estoque é avaliado em termos do nível de preço da época em que o UEPS foi introduzido;
- É uma forma de se custear os artigos consumidos de uma maneira realista e sistemática;

- Numa temporada de alta de preços, os preços maiores das compras mais recentes, são ajustados mais rapidamente às produções, reduzindo o lucro;
- O método tende a minimizar os lucros das operações, nas indústrias sujeitas a oscilações de preços.

Preço médio ponderado

Este critério é usado nas empresas em que os estoques tenham um controle permanente, e que a cada aquisição, o seu preço médio seja atualizado, pelo método do custo médio ponderado. É o método utilizado nas empresas brasileiras para atendimento à legislação fiscal. Nas multinacionais com operações no Brasil frequentemente o estoque é avaliado segundo o método do custo padrão para atender aos padrões da matriz, e fazê-lo segundo o custo médio para atendimento à legislação brasileira.

Custo padrão

É o método de custeio preconizado pelo USGAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles). Nele, as entradas e as saídas de estoque são apropriadas ao custo padrão estabelecido pela empresa. Usualmente é aquele que foi utilizado na elaboração do planejamento orçamentário anual. Toda diferença entre o preço real de compra (decorrente de variações de preço) ou custo real de produção (decorrente de variações na produtividade) é apropriada nas contas de variação do preço de compra ou variação de manufatura, respectivamente. Essas contas são contas de resultado, de modo que qualquer variação afeta diretamente o resultado do mês em que ocorre, ainda que o material não tenha sido vendido.

Inventário

Inventário é o processo de verificar a existência dos materiais da empresa. Ele é necessário porque nas operações de armazenagem podem ocorrer erros de contagem, extravios, perdas e avarias. Isso faz com que a quantidade indicada pelo sistema (informatizado ou não) seja diferente da quantidade real (física). O controle de inventário permitirá identificar diferenças de quantidade e calcular o valor monetário dessas diferenças.

O controle do inventário (ou simplesmente inventário) pode ser de dois tipos: geral e rotativo. No tipo geral, a totalidade dos itens é verificada de uma só vez, demandando, para isso, mais tempo e uma equipe maior. Como ele costuma ser realizado ao final do período fiscal, não há como fazer ajustes das diferenças encontradas. Por isso, é muito comum que as empresas varejistas realizem as chamadas queimas de estoque de final de ano.

No tipo rotativo, a periodicidade do inventário pode ser mensal, bimensal etc. A cada vez, abrange os itens por classe. Por exemplo: os itens da classe A podem ser contados três vezes ao ano; os da classe B, duas vezes ao ano; e os da classe C, uma vez. Assim, o tempo e a equipe são tipicamente menores que no inventário geral. Dependendo do tamanho das diferenças encontradas, se identificadas, há tempo para realizar ajustes.

Em ambos os tipos, há necessidade de interromper a entrada e a saída de itens. No caso do inventário rotativo, a paralisação é parcial: apenas os itens das classes que estiverem sendo inventariadas terão suas transações suspensas. Se o inventário for geral, a paralisação é total.

Custos associados ao estoque

Os custos de estoque se referem à obtenção e à manutenção dos produtos nas áreas de estocagem. Tais custos devem ser, na medida do possível, minimizados, uma vez que são significativos para as empresas. Podem ser divididos em três categorias, excluindo o custo de aquisição: custo do pedido, custo de manter estoque e custo total.

Custos do pedido: custos fixos e variáveis relacionados ao pedido de materiais para repor o estoque. Inclui, por exemplo, o salário do pessoal envolvido na atividade, os materiais para preenchimento dos pedidos e o envio de pedidos aos fornecedores. É totalmente definido com base na quantidade de pedidos emitidos por período.

Custos de armazenagem: custos que estão relacionados à manutenção e à otimização da área ocupada pelos estoques. Inclui, por exemplo, arranjo físico do espaço, os equipamentos de movimentação, o manuseio de materiais e o pessoal envolvido. Podem também ser chamados de custos de manutenção de estoque.

Custos da falta de estoque: custos que ocorrem por falta de planejamento e controle de estoques. Manter estoques pode onerar uma empresa, mas reduzi-los pode ser sinônimo de não entregar no prazo combinado ou, ainda, de não entregar. Isso pode afetar drasticamente a imagem da empresa junto ao cliente, dando oportunidade à concorrência.

Organização dos espaços físicos

Alguns especialistas dão nomes distintos às instalações de armazenagem com base na natureza do material armazenado. Por exemplo, o almoxarifado armazena matéria-prima aguardando processamento; o depósito (ou armazém) guarda o produto acabado à espera da expedição para o cliente; os Centros de Distribuição (CDs) também guardam produtos acabados, mas são uma espécie de armazém em local mais estratégico, visando à facilitação da entrega do produto acabado ao cliente, com redução de distâncias.

A lógica é: quanto maior o grau de rotatividade dos produtos acabados, mais próximo dos mercados consumidores eles devem estar. Ao contrário, quanto menor o grau de rotatividade dos produtos acabados, mais próximos do local de produção eles devem estar.

Sejam destinadas a guardar matérias-primas ou produtos acabados, as instalações de armazenagem podem ser configuradas de maneira centralizada ou descentralizada. A opção pela segunda configuração é mais apropriada quando a empresa tem mais de uma unidade de negócio – por exemplo, matriz e suas filiais ou várias fábricas em um mesmo país.

Na configuração centralizada, todos os materiais ficam em uma só instalação. Isso facilita o planejamento da operação e a contagem do material, melhora o controle sobre a situação dos itens, além de reduzir a quantidade total estocada para cada item e o investimento em equipamentos de movimentação e manuseio. Na configuração descentralizada, os materiais ficam próximos ao local de uso, ou seja, próximos das demais unidades de negócio ou de cada fábrica e/ou de cada mercado consumidor.

Desse modo, as distâncias são menores, o deslocamento é mais rápido, a reparação de erros de entrega (quando ocorrem) é mais rápida, a quantidade de itens e o volume a controlar são menores para cada instalação de armazenagem e o relacionamento entre a instalação de armazenagem e seus clientes (internos ou externos) é melhorado.

DESAFIO

Elabore um plano para gestão de estoque em um pequeno negócio.

Tema 12 - Planejamento das rotinas de suprimentos de materiais e serviços



Figura 14: Suprimentos / Fonte: Asserth

Antes de iniciar um processo de compra, é preciso verificar e determinar que produtos comprar e em quais quantidades. O processo de decisão de compra do consumidor passa por diferentes estágios. Os profissionais de Marketing precisam estar atentos a todo o processo e não apenas ao estágio de decisão da compra.

- **Reconhecimento da necessidade:** o processo de compra começa com o reconhecimento de um problema ou de uma necessidade. Ou seja, o consumidor percebe uma diferença entre o seu estado atual e o estado desejado. Nesse estágio do processo, os profissionais de Marketing devem pesquisar os consumidores para identificar suas necessidades e seus problemas.
- **Busca de informações:** o consumidor pode ou não buscar mais informações sobre um produto/serviço. Se o seu impulso for forte e o produto estiver à mão, provavelmente irá comprá-lo. Caso não o faça, armazenará sua necessidade na memória e fará uma busca por informações ligadas a essa necessidade. O consumidor pode obter tais informações por meio da família, dos amigos e conhecidos ou via propagandas, vendedores, embalagens e vitrines.
- **Avaliação de alternativas:** nesta etapa, o consumidor entra então no processo de avaliar as alternativas existentes no mercado até fazer sua escolha final de compra. Ele enxerga o produto como um grupo de atributos: percebe a qualidade, o desempenho, o tamanho, o preço e outros

aspectos. Cada consumidor dá importância diferente a cada um desses atributos e desenvolve conceitos quanto à posição de cada marca com relação a cada atributo. Com isso, ele cria a imagem de marca. Os profissionais de Marketing precisam estudar os consumidores para saber como são avaliadas as alternativas de marca. Conhecendo o processo de avaliação do consumidor, podem tomar medidas para influenciar sua decisão de compra.

- **Decisão de compra:** a decisão de compra é feita após a avaliação das alternativas. Dois fatores podem interferir nesse momento: o primeiro se refere à atitude dos outros, pois outras pessoas podem influenciar a decisão de compra antes que ela seja tomada; o segundo são as situações inesperadas. O consumidor pode criar uma intenção de compra com base em determinados atributos e ocorrências inesperadas que podem fazê-lo mudar de ideia.

Compra

Nesse processo, interessa o reconhecimento da necessidade de adquirir materiais. O reconhecimento dependerá de um bom controle dos materiais, que sinalize baixas nos estoques e, conseqüentemente, aponte a necessidade de repor esses estoques, mantendo o bom funcionamento da empresa. Frequentemente, a política de estoques das empresas se orienta pela aquisição de materiais na quantidade necessária para acompanhar a sua capacidade produtiva.

Administração de compras

Aquilo que uma empresa não produz internamente precisa ser adquirido externamente. Assim, o setor de Compras, também chamado de Aquisições ou Suprimentos, é responsável pela aquisição e disponibilização de todos os recursos materiais a serem usados e transformados na produção. A função de Compras deve trabalhar tendo em vista quatro objetivos principais: quantidade, qualidade, prazo e custo.

- **Quantidade:** indica que o setor de Compras não pode entregar menos do que se pede nem muito mais que isso. Se a quantidade adquirida for menor do que a necessária, a produção/operação talvez seja forçada a parar ou realizar uma reprogramação geral, o que pode fazer com que alguns clientes deixem de ser atendidos a contento. Se, por outro lado, a quantidade adquirida for maior do que a necessária, poderá faltar espaço para guardá-la adequadamente, redundando em desperdício de parte do material.
- **Qualidade:** significa que o setor de Compras precisa adquirir materiais e serviços dentro da especificação técnica definida pelos usuários ou em comum acordo com eles. Especificações técnicas injustificadamente muito elevadas dificultam a busca por fornecedores capazes de atendê-las, além de custarem mais. Já especificações técnicas com pouco rigor costumam gerar muito

trabalho interno para adequá-las ao uso e/ou provocam não conformidades no processo ou no produto. Se, por qualquer motivo, o setor de Compras não conseguir materiais e serviços em conformidade com a qualidade – no sentido de atendimento às especificações técnicas –, os solicitantes deverão ser informados. Os responsáveis pelo setor devem buscar uma solução alternativa em comum acordo com os solicitantes. De forma mais direta, o setor de Compras não tem autonomia para trocar a qualidade por descontos, prazo ou quantidade maior.

- **Prazo:** determina que o setor de Compras deve entregar o material e/ ou serviço a tempo de seu uso, sem atropelos. O material ou serviço adquirido não deve ser disponibilizado depois do prazo, pois isso pode interromper a produção/operação por falta deles. Também não deve ser disponibilizado muito antes do prazo, pois a produção/operação pode ainda não estar preparada para recebê-lo, além da possibilidade de não haver espaço para guardar a mercadoria.
- **Custo:** estabelece que o setor de Compras deve manter os gastos dentro do planejado. Cabe fazer uma distinção entre preço e custo. No contexto de compras, o preço geralmente se refere à quantia paga para adquirir o material ou serviço, enquanto o custo se refere a todas as despesas que a empresa terá para adquirir, disponibilizar e usar o que está sendo adquirido. Isso quer dizer que o setor de Compras não necessariamente irá decidir pela opção de menor preço. Alguns **insumos** têm preço de aquisição um pouco mais elevado, porém têm um rendimento melhor ou manutenção mais barata, o que justifica sua compra pelo menor custo total.

Vale lembrar que todos os objetivos do setor de compras devem ser sempre atendidos ao mesmo tempo.

Solicitação, faturamento, prestação de contas e cotação de preços

Solicitação de compra

Quando um determinado setor da empresa verifica a necessidade de adquirir algum material, é comum a utilização do formulário denominado Solicitação de Compras. Trata-se de um documento que a empresa usa internamente e através do qual cada setor (chamado de unidade solicitante) passa para o Setor de Compras suas necessidades

Cotação de preços e organização de orçamentos

A cotação de preços corresponde à solicitação e análise dos preços praticados por fornecedores diversos para um mesmo produto ou serviço. A atividade permite escolher quem será o fornecedor, considerando preços, prazos de entrega e de pagamento, entre outros fatores.

Para realizar uma cotação de preços favorável à empresa, o ideal é que se faça uma comparação com pelo menos três fornecedores, não acatando que a primeira oferta já será boa o suficiente. Os critérios a serem seguidos para escolher o fornecedor são estabelecidos pela empresa compradora. Negociar é vital, isto é, barganhar descontos e condições de pagamento é importante para que se chegue ao menor preço possível, atendendo aos demais requisitos.

A cotação não deve ser confundida com orçamento. Enquanto a cotação analisa valores e outras condições oferecidas por fornecedores para decidir o melhor, o orçamento se refere a um planejamento que a empresa faz para realizar suas compras em um determinado período. Em geral, o orçamento procura antever as receitas e despesas da empresa.

Uma empresa pode ter orçamentos de vendas (quanto a empresa espera faturar com as vendas); orçamentos de custos de produção (quanto prevê de gastos com matéria-prima e mão-de-obra); orçamentos fixos (relativos às despesas fixas); orçamentos de recursos humanos (gastos com pessoal), além de orçamentos de investimentos (que apresentam previsões de aquisições necessárias para o seu crescimento, tais como máquinas novas ou novos funcionários).

Faturamento

O faturamento é o total de vendas de um negócio em um determinado período, mas não pode ser confundido com lucro. De forma direta, faturamento é a soma de valores recebidos pelas vendas em determinado período. É tudo que entra em valores, sendo também chamado de receita bruta. Lucro é o valor líquido arrecadado após todos os pagamentos de despesas da empresa (funcionários, luz etc.).

Vale lembrar que é por meio de declarações de faturamento que o governo calcula os impostos que a empresa deve pagar.

Prestação de contas

Prestação de contas corresponde à apresentação de relatórios que mostram as movimentações financeiras ocorridas em uma empresa em um determinado período. Por meio desses relatórios, é possível verificar a existência ou não de manobras inapropriadas com os números, entre elas desvios de dinheiro.

Na Administração Pública, manter a transparência das contas é obrigatório. Em uma empresa privada, a prestação de contas permite que o dono saiba a situação dos gastos, verifique se o dinheiro foi bem empregado e se faltou algo.

A previsão propriamente dita

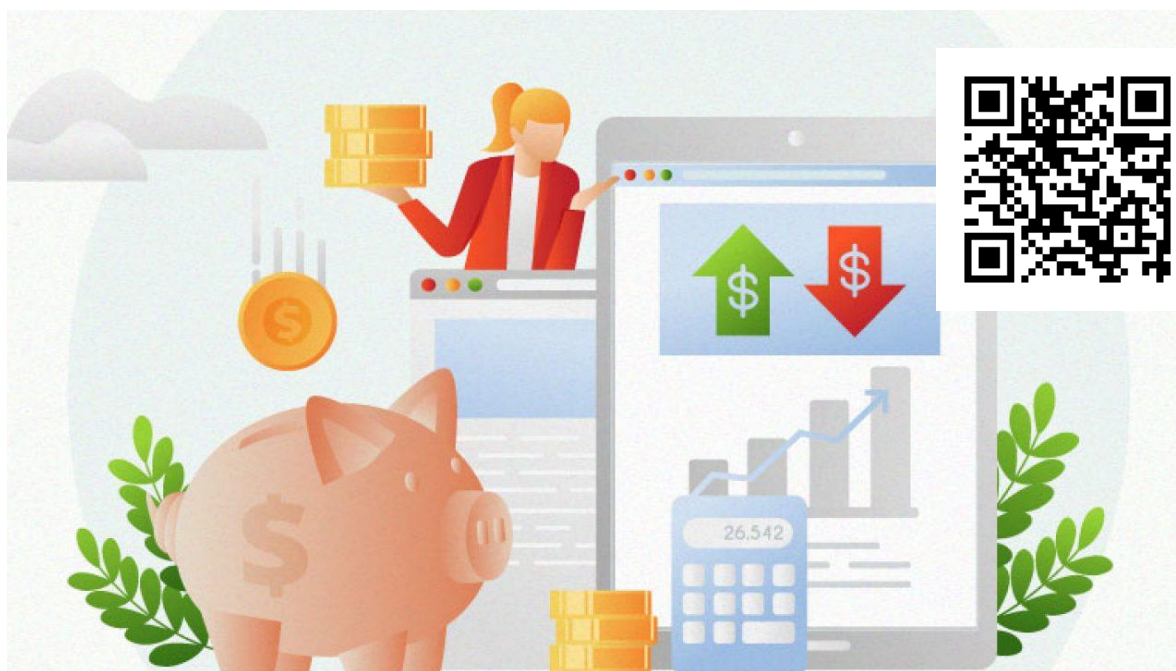
Prever a demanda é antever o que acontecerá em um determinado período em relação às vendas de uma empresa. Como o próprio nome diz, trata-se de uma previsão e, portanto, não necessariamente será precisa. O objetivo é fornecer uma ideia aproximada da realidade futura, para que a empresa possa orientar tanto o planejamento quanto a tomada de decisão.

Em empresas de grande porte, prever a demanda pode ser tarefa de funcionários das áreas de Marketing, Vendas, Produção e até de Finanças. Cada qual contribui, dentro do possível, com informações de períodos anteriores que ajudem a calcular a previsão de demanda.

Previsão qualitativa e quantitativa

Quando os administradores não puderem contar com informações anteriores, a previsão de demanda deve seguir uma abordagem qualitativa. Para isso, serão consideradas as experiências anteriores dos funcionários envolvidos no processo. Já quando se pode contar com dados de vendas em períodos anteriores, é possível seguir uma abordagem quantitativa.

Tema 13 - Custos



Vivemos em um mundo onde há uma divisão entre dois sistemas socioeconômicos: o capitalismo e o socialismo. No sistema socioeconômico capitalista, o mais comum entre os países, os meios de produção e distribuição são de propriedade privada e com fins lucrativos. Nele as empresas buscam o lucro através das suas atividades. Antes do capitalismo, o feudalismo era o sistema dominante. Nele a riqueza vinha da exploração de terras, ou seja, baseado principalmente na agricultura.

O progresso e as importantes mudanças na sociedade como as novas técnicas agrícolas, a urbanização, entre outras fizeram com que este sistema se partisse. A decadência do feudalismo contribuiu para o surgimento do capitalismo que foi acentuado após a Revolução Industrial.

Uma das características do capitalismo, já citada anteriormente, é a valorização e a existência do lucro nos negócios e para que ele maximize se faz necessário a gestão dos gastos (somatória dos custos, despesas e investimentos).

A contabilidade é um sistema de informação e de avaliação do comportamento do patrimônio. Por meio desse sistema, é possível analisar e demonstrar uma atividade econômica, bem como a saúde financeira de uma entidade.

Contabilidade na prática

Na prática, a contabilidade lida com três tipos de informações:

- Econômica, como bens, direitos e obrigações;
- Física, como estoques e inventários,
- Financeiras, como lucro, receita e custos etc.

Todas as movimentações passíveis de mensuração monetária de uma empresa são registradas e analisadas pela contabilidade que, em seguida, resume os dados obtidos em relatórios contábeis que informam a realidade financeira e econômica da instituição.

Elementos patrimoniais

A finalidade principal da Contabilidade é controlar o patrimônio de entidades (pessoas físicas ou jurídicas) com o objetivo de fornecer informações sobre a sua composição e suas variações. Portanto todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios contábeis.

O Patrimônio, sendo o objeto da Contabilidade, define-se como o conjunto formado pelos Bens, pelos Direitos e pelas Obrigações pertencentes a uma pessoa física ou jurídica, independente se com fins lucrativos ou não, e que seja passível de avaliação em moeda.

Os elementos patrimoniais, ou seja, tudo aquilo que forma o patrimônio de uma entidade são registrados, organizados, demonstrados, analisados e acompanhados pela contabilidade de acordo com sua natureza e funcionalidade na empresa.

- **Bens:** São os itens que a empresa possui para satisfazer suas necessidades de troca, consumo ou aplicação, que sejam suscetíveis de avaliação econômica. Os Bens de uma entidade podem ser classificados como Tangíveis ou Intangíveis.
- **Tangíveis:** São bens materiais, concretos, ou seja, são corpóreos. Exemplos: caixa, estoques, equipamentos, terrenos, máquinas.
- **Intangível:** São bens imateriais, abstratos, ou seja, que não tem forma física. Exemplos: softwares, marcas, patentes.

- **Direitos:** É a representação do que a empresa tem a receber de terceiros por conta de uma operação. Os direitos são facilmente identificados por conta das expressões “A Receber” ou “A Recuperar”. Exemplos: aplicações financeiras, duplicatas a receber, clientes.
- **Obrigações:** São as dívidas ou repasses de responsabilidade da empresa junto a terceiros. Seguindo o exemplo dos direitos, as obrigações também são facilmente identificadas por contas das expressões “A Pagar” ou “A Recolher”. Exemplos: fornecedores; empréstimos; salários a pagar, duplicatas a pagar, tributos a recolher.

Para o processo de demonstração contábil, precisamos levar em conta os aspectos quantitativo e qualitativo do patrimônio. O aspecto qualitativo consiste em qualificar e nomear os elementos componentes do respectivo relatório, permitindo que se conheça a natureza de cada um. O aspecto quantitativo, por sua vez, consiste em atribuir os valores em moeda aos respectivos elementos.

Gestão de custos

Além da contabilidade geral, outra importante função de controle é a Gestão de Custos. Tem como objetivo apurar, consolidar e fornecer informações sobre os custos e a rentabilidade de diversas atividades da empresa, suportando o planejamento e o controle das operações. Uma correta apuração de custos permite, por exemplo, definir de forma adequada o preço de venda do produto, de acordo com a margem que se quer obter. Muitos negócios não prosperam devido exclusivamente a uma gestão de custos deficiente.

A contabilidade de custos é um conjunto de técnicas que visa encontrar o custo correto do estoque a ser contabilizado, contribuindo para determinar a apuração do resultado do exercício e, conseqüentemente, a rentabilidade do negócio. É o instrumento mais importante da Gestão de Custos, sem o qual tal gestão se torna inviável.

Custos, despesas e investimentos

Toda e qualquer empresa (industrial, comercial e/ ou de serviços) tem diariamente uma série de gastos, como por exemplo, compra de matérias-primas para a fabricação de produtos, pagamento de taxas e impostos entre outros. Mas nem todos os gastos são custos, alguns são considerados como despesas ou, ainda, investimentos.

Custos: São valores gastos, por exemplo, em matérias-primas (empresas industriais), com mercadorias (empresas comerciais) e nas execuções de determinados serviços (empresas prestadoras de serviços), com o objetivo de produzir bens de consumo.

Despesas: são valores gastos com a estrutura administrativa e comercial com o objetivo de gerar receita. Exemplo: comissões pagas a vendedores.

Investimentos: são valores gastos com bens como maquinários, móveis, computadores e outros com o objetivo de gerar receita futura.

Demonstração de Resultado do Exercício é uma síntese ordenada das receitas, custos e despesas de uma empresa em determinado período (na maioria das vezes, um ano). Através da DRE é possível verificar o resultado que a empresa alcançou no desenvolvimento de suas atividades durante esse tempo, ou seja, se lucrou ou teve prejuízo.

O lucro ocorre quando as receitas são maiores que os custos e despesas. Já o prejuízo, ao contrário do lucro, ocorre quando os custos e despesas são maiores que as receitas.

Classificação dos custos

Os custos podem ser subdivididos em dois grandes grupos:

1º Custos Diretos e Indiretos – quanto aos produtos.

Para melhor compreensão desse primeiro grupo, imagine uma empresa industrial que fabrica esmaltes para pintar unhas e soluções à base de acetona. Todos os gastos que essa empresa possui e que vão especificamente para a fabricação dos esmaltes, por exemplo, as matérias-primas específicas, as embalagens (vidros e pincéis), os rótulos, a mão de obra direta são considerados custos diretos. Os custos diretos são mensuráveis (medidos) individualmente (por unidade de produto produzido). Já os custos indiretos são os gastos que não estão alocados diretamente na fabricação apenas dos esmaltes, mas também das soluções a base de acetona. Esses gastos obriga a empresa a fazer uso de rateio (divisão proporcional). Exemplo: são custos indiretos a depreciação de imóveis e equipamentos.

Geralmente, para proporcionar a determinação de um rateio justo, utilizam-se como base de rateio alguns critérios como, por exemplo, volume, peso e tamanho dos produtos fabricados.

2º Custos Fixos e Variáveis – quanto ao volume de produção.

Custos fixos são os gastos das empresas que independem das suas produções. Exemplo: Suponha que a empresa fabricante de esmaltes e soluções à base de acetona, citada anteriormente, produz 10.000 unidades do produto no mês de dezembro de 2014, 5.000 itens a menos do que o normal. Esse acontecimento, de produzir menos, não interferirá no valor que ela deverá pagar pelo aluguel do imóvel que ocupa.

Custos variáveis são as quantias dos gastos gerais que variam proporcionalmente às quantidades produzidas como, por exemplo, despesas com comissões de vendas, materiais de escritórios, transporte etc.

Outros exemplos de custos variáveis: insumos diretos, embalagens, impostos diretos sobre vendas, mão de obra terceirizada.

Formação de preços de venda a partir do custo

Agora que a empresa já comprou sua matéria-prima ou contratou seus funcionários, é possível transformar isso em receita de vendas. O preço de venda (P), usualmente, é resultado da equação $P = C + M + D + I$, onde:

- C = Custo (valor gasto diretamente na aquisição de matéria-prima ou com pessoal que irá prestar os serviços);
- M = Margem de lucro (definida pela empresa);
- D = Despesas indiretas, como contas de luz e de telefone, que a empresa gasta em sua operação;
- I = Impostos.
- O valor dos impostos é normalmente adicionado ao preço de venda final, de forma que quem os paga é o consumidor final. As alíquotas (percentuais) sobre o preço de venda variam, por exemplo, de estado para estado (como no caso do ICMS) ou de município para município (como no caso do ISS).

Fluxo de caixa

Considerando-se que, na verdade, toda ação realizada por uma empresa resume-se à entrada e saída de dinheiro, o empresário precisa dispor de uma ferramenta que o ajude a controlar esse jogo de entrada e saída. Essa ferramenta é o fluxo de caixa, um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido. Sua grande utilidade é permitir a previsão de sobras ou faltas de caixa antes que ocorram, possibilitando ao empresário planejar melhor suas ações.

O fluxo de caixa consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês ou outro a critério da empresa.

O relatório de fluxo de caixa serve para:

- planejar e controlar as entradas e saídas de caixa num período determinado;

- auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa;
- verificar se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado;
- verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro;
- planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos;
- avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos;
- conhecer previamente (planejamento estratégico) os grandes números do negócio e sua real importância no período considerado;
- avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado;
- avaliar o melhor momento para efetuar as reposições de estoque em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa, e
- avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas, visando melhorar o caixa do negócio.

O gestor financeiro deverá ter controle absoluto das entradas e saídas de dinheiro decorrentes das atividades operacionais da empresa (vendas, compras, despesas e investimentos). Portanto, deverá registrar no fluxo de caixa todos os recebimentos e todos os pagamentos efetuados no dia e apurar o saldo final. Para ter certeza de que foram efetuados todos os lançamentos e registros, o saldo final do caixa deverá coincidir com o dinheiro – que “existe” de verdade, seja em moeda, seja cheques ou depositado em bancos etc.).

Apesar de ser possível acompanhar o fluxo de caixa semanal ou mensalmente, o mais indicado para manter as rédeas de todas as informações é o acompanhamento diário.

- **Saldo inicial:** É o valor constante no caixa no início do período considerado para a elaboração do fluxo. É composto pelo dinheiro na gaveta mais os saldos bancários disponíveis para saque.
- **Entradas de caixa:** Correspondem às vendas realizadas à vista, bem como a outros recebimentos, tais como duplicatas, cheques pré-datados, faturas de cartão de crédito etc., disponíveis como “dinheiro” na respectiva data.
- **Saídas de caixa:** Correspondem a pagamentos de fornecedores, pró-labore (retiradas dos sócios), aluguéis, impostos, folha de pagamento, água, luz, telefone e outros, entre eles alguns descritos em nosso modelo.
- **Saldo operacional:** Representa o valor obtido de entradas menos as saídas de caixa na respectiva data. Possibilita avaliar como se comportam seus recebimentos e gastos periodicamente, sem a influência dos saldos de caixa anteriores.

- **Saldo final de caixa:** Representa o valor obtido da soma do saldo inicial com o saldo operacional. Permite constatar a real sobra ou falta de dinheiro em seu negócio no período considerado e passa a ser o saldo inicial do próximo período.

Compras e contas a pagar

As vendas começam nas compras. Se uma empresa não compra matéria-prima nem contrata pessoal para vender produtos ou serviços, não terá como gerar receitas. Dessa forma, contas a pagar pode ser definido como cada compromisso financeiro que a empresa assume com os fornecedores

Se for uma compra simples, o pagamento pode ser efetuado de forma direta. As modalidades de pagamento mais comuns são: dinheiro, cheque, cartão de débito ou cartão de crédito.

Diversos documentos envolvem transação de compra e de venda.

Veja alguns a seguir.

- **Fatura:** documento contábil e comercial que representa a compra, uso ou aquisição de algo que ainda não foi pago (como vendas a prazo). É emitida sempre pela empresa e geralmente é acompanhada do boleto bancário para o pagamento.
- **Duplicata:** crédito dado pelo credor à empresa compradora. Pode ser usada para pagar faturas e contas sem notas fiscais, sendo também uma forma mais facilitada de pagamento. É similar à nota promissória, que também é um crédito à empresa compradora, só que emitido pelo próprio devedor.
- **Recibo:** é um documento escrito que se entrega ao comprador para registrar e certificar que ele pagou aquilo que devia ou tinha que pagar.
- **Nota fiscal (NF):** é um documento essencialmente tributário que documenta a venda de produtos ou serviços. Deve discriminar os tributos incidentes sobre a operação, como IPI, ICMS ou ISS.
- Uma empresa tem muitos pagamentos a fazer. Todos devem ser registrados, quando de sua origem, em uma conta contábil denominada contas a pagar.

Vendas e contas a receber

Com tudo pronto – produtos ou serviços, clientes, preço de venda e demais condições definidas - a transação pode ser realizada. Para cada transação, é obrigatória a emissão de um documento fiscal, que pode ser uma nota fiscal ou um cupom fiscal.

Dessa forma, contas a receber é o nome dado ao conjunto de valores referentes a transações que a empresa realizou e precisa receber. Toda e qualquer operação de venda que a empresa realiza deve

sempre ser registrada em planilha, baseada em documento, contendo suas datas e valores bem como o seu montante.

O recebimento dos valores é efetuado de diversas formas, como as listadas a seguir.

- **Boleto bancário:** título de cobrança emitido por um banco a pedido do vendedor, que pode ser pago em qualquer estabelecimento conveniado, como bancos, até sua data de vencimento.
- **Depósito bancário:** depósito na conta bancária do vendedor.
- Assim como nas compras, todas as vendas ou serviços efetuados também devem ser registrados, quando de sua origem, em uma conta contábil denominada contas a receber.

Conciliação bancária

Modo de controle administrativo e contábil pelo qual as empresas registram e acompanham seus saldos em dinheiro mantidos em contas correntes de instituições financeiras ou bancos. O objetivo da conciliação é conferir os saldos das contas contábeis de bancos, Conta-Movimento ou similares, tanto no Livro Razão quanto no Livro Diário, com o demonstrado no respectivo extrato bancário da conta corrente. Evidentemente, haverá divergências, como a dos cheques a compensar, devido ao intervalo de tempo entre a data da emissão do cheque e a do seu saque da conta corrente. Todas as divergências verificadas deverão constar de um relatório, referindo os erros e ocorrências anormais que deverão ser corrigidos (análise contábil) ou investigados (auditoria) com urgência.

Juros

A matemática financeira é uma ferramenta útil na análise de possibilidades de investimento ou financiamento de bens de consumo. É fundamental conhecer alguns conceitos e algumas notações que serão recorrentes nas atividades do comércio, dos bancos, da indústria e dos serviços, tanto por quem trabalha nesses setores como por quem consome os produtos fabricados e comercializados por essas organizações. É o que trataremos de fazer neste capítulo, fundamentalmente adaptado do Portal Matemática.

Capital: é o valor aplicado por meio de alguma operação financeira. Também conhecido como “principal”, “valor atual”, “valor presente” ou “valor aplicado”. Em inglês, usa-se a expressão “present value” (indicado pela tecla PV nas calculadoras financeiras).

Juros: representam a remuneração do capital empregado em alguma atividade produtiva. Podemos definir juros como rendimento de uma aplicação financeira. Eles existem porque a maioria das pessoas prefere o

consumo imediato e está disposta a pagar um preço por isso. Os juros podem ser capitalizados segundo dois regimes: simples ou compostos.

Juros simples: o juro de cada intervalo de tempo sempre é calculado sobre o capital inicial emprestado ou aplicado.

Juros compostos: o juro de cada intervalo de tempo é calculado a partir do saldo no início do intervalo correspondente. Ou seja: o juro de cada intervalo de tempo é incorporado ao capital inicial e passa a render juros também.

Taxa de juros: A remuneração do capital, ou taxa de juros, é definida por três elementos: tempo, risco e quantidade de dinheiro disponível para empréstimos no mercado. A taxa de juros indica qual remuneração será paga ao emprestador do dinheiro para um determinado período. Vem normalmente expressa da forma percentual e seguida da especificação do período de tempo a que se refere: 8% a.a. (a.a. significa ao ano).

Montante: Quando somamos os juros ao capital principal, temos o montante. O montante também é conhecido como Valor Futuro. Em língua inglesa, usa-se Future Value, indicado nas calculadoras financeiras pela tecla FV.

Quando usar juros simples e juros compostos?

A maioria das operações envolvendo dinheiro utiliza juros compostos. Estão incluídos nesse grupo operações como compras a médio e a longo prazo, compras com cartão de crédito, empréstimos bancários, aplicações financeiras usuais como Caderneta de Poupança e aplicações em fundos de renda fixa etc.

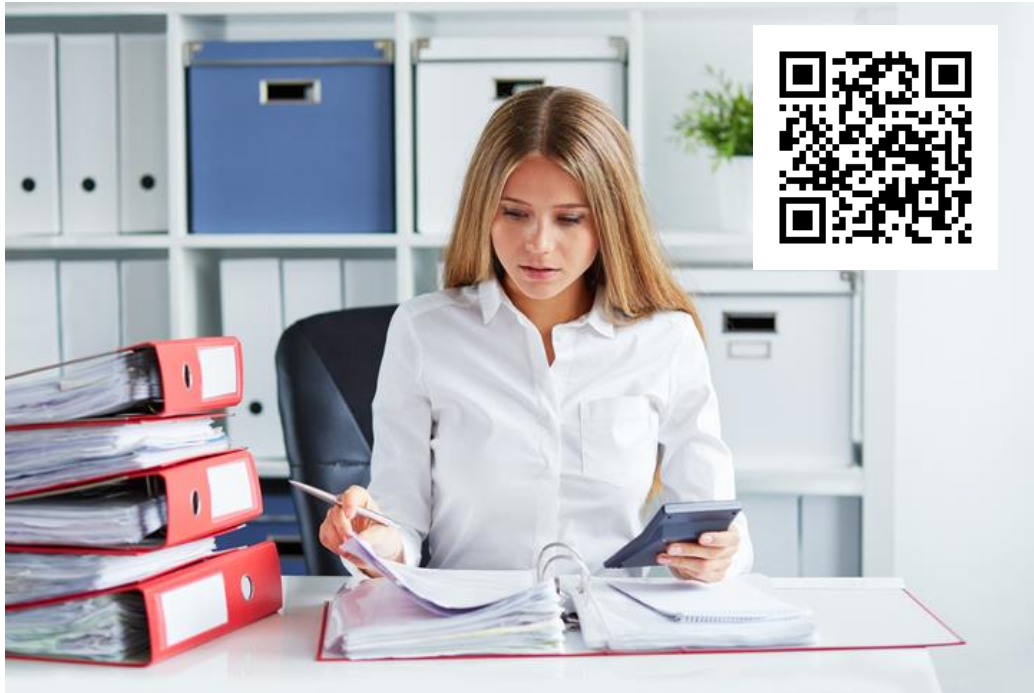
O melhor caminho para tirar vantagem dos juros compostos é começar a poupar e investir o mais cedo possível. Nas operações do comércio, os juros estão embutidos e o comprador não percebe que a sua dívida sempre aumentará. Para ele, o importante é a prestação “caber no bolso”.

Mas, segundo os especialistas em finanças, se a pessoa não conseguir comprar à vista, o melhor é ir juntando tostões para ao menos poder dar uma boa entrada naquilo que quer adquirir. O regime de juros compostos é o mais comum no sistema financeiro e, portanto, o mais útil para cálculos de problemas do dia a dia. Os juros gerados a cada período são incorporados ao principal para o cálculo dos juros do período seguinte. Por isso mesmo, os juros compostos são chamados também de “juros sobre juros”.

DESAFIO

Apresente um planejamento financeiro para uma empresa de pequeno porte.

Tema 14 - Rotinas básicas de Administração de pessoal



As organizações precisam de pessoas para alcançar seus objetivos e atingir suas metas. Por outro lado, as pessoas têm as organizações como um meio para alcançar suas metas pessoais. É uma relação de troca. Nesse sentido, o conceito de Gestão de Pessoas pode ser compreendido como:

“função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos”. (GIL, 2007, p.17)

Necessidade de contratação

Em gestão de pessoas, o setor de recursos humano, mais especificamente recrutamento e seleção de pessoal, é o setor responsável por receber requisições de pessoal de gestores de diversas áreas que desejam contratar pessoal. Os motivos para se contratar novos funcionários são:

- Aumento de quadro: quando a equipe do gestor vai aumentar de tamanho devido a necessidades da área, seja devido a um novo projeto, um novo cliente ou situação similar.

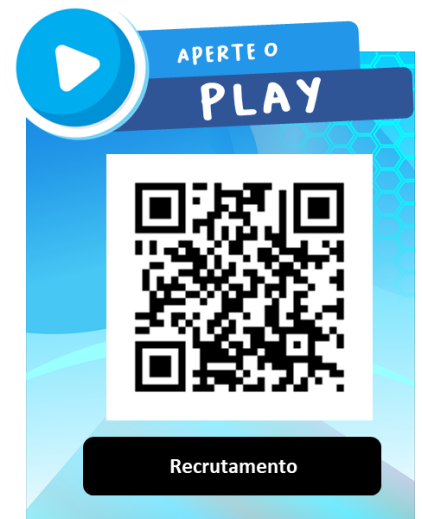
- Substituição de funcionários: essa situação ocorre sempre que um funcionário é desligado do seu cargo.

Recrutamento

De uma forma bem direta, pode-se dizer que recrutamento é atrair pessoas para ocupar as vagas disponíveis em uma organização. Após ser detectada a necessidade de pessoal, os outros departamentos enviam ao Departamento Pessoal a solicitação de contratação de funcionários. Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa.

A procura de recursos humanos pela empresa tem a ver com o desenvolvimento da sua atividade. As fontes de recrutamento são os locais onde buscamos os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas.

Para requisitar um novo profissional, geralmente é necessário preencher um formulário de requisição de pessoal, que pode ser em papel ou digital. O recrutamento pode ser interno ou externo. Vamos conhecer esses dois tipos.



Recrutamento Interno

É feito pelos próprios colaboradores, com os que já são funcionários e têm interesse em ser promovidos ou mudar de cargo. Além de ser um incentivo importante para os colaboradores, esse tipo de recrutamento apresenta algumas vantagens:

- O empregado já é conhecido da empresa;
- O empregado tem vivência da cultura organizacional, eliminando o risco de haver divergência cultural entre a pessoa e a organização;
- O processo se torna mais rápido e mais barato do que o recrutamento externo;
- Permite desenvolver e dar oportunidades de carreira aos empregados atuais, o que é motivador para toda a organização;
- Reforça o compromisso individual no empregado escolhido para com a Empresa.

As desvantagens são:

- Há pouca renovação de ideias;

- Corre-se o risco de suscitar sentimentos de inveja e ressentimento entre os que não foram escolhidos;
- Pode provocar rotação excessiva de pessoal dentro da empresa com perdas de eficiência e sucessivas curvas de aprendizagem;
- Se for necessário rejeitar alguns candidatos internos, é preciso, posteriormente, gerir as suas expectativas frustradas e mantê-los motivados;

É importante que a empresa esteja ciente que o bom desempenho do funcionário em uma função não garante seu sucesso em outra atividade.

Recrutamento Externo

A empresa também possui a opção do recrutamento externo, realizado fora das empresas, que é conduzido pela área de Recursos Humanos das seguintes formas:

- Nos centros de emprego, organismos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), espalhados pelo país;
- Em empresas especializadas na contratação de recursos humanos, que consultam os seus registros, encontram possíveis candidatos para a entrevista e recebem uma comissão se a pessoa é contratada;
- Através de anúncios nos meios de comunicação em massa, em instituições de ensino, redes sociais, sites de recolocação profissional e, principalmente, do networking.

As vantagens desse tipo de recrutamento são:

- As empresas podem admitir alguém de fora com capacidades inexistentes nos já empregados, bem como, contratar profissionais com qualificações mais específicas às necessidades do setor solicitante, trazendo novas ideias para a organização, renovando e enriquecendo os recursos humanos da organização;
- Há a possibilidade de contratar mão de obra temporária.
- A celeridade do processo, dependendo da política interna da empresa, uma vez que não há que levar em conta outras movimentações encadeadas;
- A injeção de sangue novo na empresa, de pessoas que trazem novas formas de pensar e de encarar os problemas, enriquecendo de um leque de competências existentes na organização;
- A visibilidade que a Empresa obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora de qualidade.

As desvantagens são:

- Ser dispendioso e, normalmente, bem mais caro que o recrutamento interno;
- Comportar mais riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, podendo levar à sua rejeição pelo grupo e, por fim, ao seu fracasso;
- Frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da empresa, dando a noção que as oportunidades são dadas a pessoas de fora e que não há a intenção de desenvolver quem já está na organização.

Recrutamento misto

Profissionais que já estão no quadro de funcionários concorrem por ela com interessados vindo do mercado de trabalho. Ambos os candidatos, externos e internos, concorrem para a vaga sob os mesmos termos e critérios, sendo avaliados da mesma maneira. Dessa forma, a concorrência fica mais justa, dando a todos as mesmas oportunidades durante o processo.

Principais vantagens do Recrutamento Misto

Existem inúmeras vantagens em volta deste tipo de recrutamento. Não só para a empresa, mas também para os profissionais, tanto internos, quanto externos, uma vez que todos terão a oportunidade de crescer juntos e obterem o sucesso que tanto almejam para se sentirem mais realizados.

Veja quais são estas vantagens:

- Oportunidades de crescimento
- Cria oportunidade de crescimento para os profissionais que já fazem parte do quadro de colaboradores da empresa, motivando-os continuamente a ajudarem também a organização a crescer, alcançar resultados cada vez mais positivos, entre outras possibilidades.
- Nada de zona de conforto
- Permite o rompimento de limites e a saída da **zona de conforto**. Isso quer dizer que o profissional, tanto interno, quanto externo, fica em constante movimento para atingir seus objetivos de carreira, com o intuito de ocupar a vaga oferecida pela organização.
- Maior capacitação
- Com este tipo de processo seletivo, as chances de contratação de profissionais altamente capacitados, que vão contribuir significativamente para o sucesso da empresa, são ainda maiores. Este é um dos grandes motivos que fazem com que o processo já valha a pena por si só.
- Estimula o aprimoramento profissional
- O recrutamento misto faz com que as empresas estimulem o aprimoramento profissional por parte de seus colaboradores, além de motivá-los diante das oportunidades de crescimento. Isso acontece,

pois estes se sentem constantemente valorizados e reconhecidos por terem tais oportunidades. Com isso desejam retribuir aprimorando-se e apoiando a organização em seu crescimento.

- Redução de custos
- Em termos de investimento, o recrutamento misto é mais econômico para a empresa, visto que as chances de encontrar o profissional ideal com mais rapidez são maiores do que nos outros estilos de recrutamento.

É importante destacar que o recrutamento misto não interfere na metodologia de seleção escolhida por cada empresa. O fundamental é que cada uma faça a avaliação de qual processo mais se adequa ao seu estilo, bem como à sua forma de funcionamento.

Processo de seleção

Após o recrutamento dos candidatos, é necessário escolher, entre os currículos que foram apresentados, de acordo com as necessidades do momento. Depois de reunir as informações, é necessário escolher as técnicas de seleção para conhecer e selecionar os candidatos adequados. As técnicas de seleção normalmente utilizadas são: entrevistas, testes (provas de conhecimento ou capacidade, testes de personalidade), e dinâmica de grupo ou simulação.

O processo seletivo é uma atividade que exige conhecimento técnico e seriedade, e adotar o método mais barato ou mais rápido quase nunca traz os resultados esperados. Por isso, profissionalismo e planejamento são a melhor economia.

Conheça um pouco mais algumas técnicas de seleção:

Entrevista: é a técnica mais utilizada e tem grande influência na decisão final.

A entrevista pretende analisar:

- As aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo;
- As dimensões comportamentais relevantes para a função;
- O potencial do candidato;
- A sua capacidade de se inserir na empresa e de ser aceite no grupo.

Testes de Seleção

Tem como objetivo descobrir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos relativos a cada candidato. Existem dois tipos de testes:

- **De conhecimento:** verificam o real conhecimento dos candidatos, mas devem ser preparados de acordo com a realidade de cada empresa e de cada função. Podem ser: testes gerais (cultura geral e línguas) ou específicos (de cultura profissional e de conhecimentos técnicos);
- **Psicológicos:** é um complemento para o processo de seleção, que possibilita identificar características de comportamento pessoal, social ou cognitivas dos candidatos. Os testes psicológicos só podem ser aplicados por psicólogos.

Técnicas de Simulação ou Dinâmicas de Grupo

São atividades em grupo, conduzidas por profissionais qualificados, que simulam situações ou casos, onde os participantes vivenciam e participam com suas opiniões e experiências. Podem ser adaptados em forma de jogos que permitem observar e avaliar as atitudes e comportamentos de cada participante em determinadas tarefas, fazendo a ligação com os aspectos profissionais. A capacidade de trabalhar em equipes tem sido muito valorizada agora.

Finalizado o processo inicial de testes, já existem ferramentas suficientes para escolher o candidato. No entanto, podem existir maneiras diferentes de contratação, que vão variar de acordo com o que a empresa precisa naquele momento.

Programa de integração de novos funcionários

Para garantir que a nova contratação seja um sucesso, é crucial fornecer um **Programa de Integração de Funcionários** adaptado que incorpore a cultura de sua empresa e prepare as novas contratações para o futuro. Programas bem-sucedidos vão além de explicações e e-mails, eles buscam oferecer uma ótima experiência aos novos contratados, mesmo antes do primeiro dia de trabalho.

A integração de novos funcionários — também conhecido como **onboarding de funcionários** — é o processo de ajudar as novas contratações aos aspectos sociais e de desempenho da empresa.

É o processo através do qual os novos contratados aprendem as **atitudes, conhecimentos, habilidades e comportamentos** necessários para funcionar eficazmente dentro daquela organização. Embora todos os funcionários experimentem algum tipo de integração, a formalidade do programa de integração de novos funcionários pode trazer resultados melhores para ambos os lados.

O resultado é que, na medida em que as organizações podem fazer com que os novos contratados se sintam bem-vindos à organização e preparados para seus novos empregos, mas rápido eles conseguirão **contribuir com sucesso** para a missão da organização.

Vale lembrar que o programa de integração de novos funcionários pode ser integrado com outros programas de treinamento.

Departamento de pessoal

O Departamento de Pessoal envolve atividades como formalização da admissão (com a solicitação de uma série de documentos), concessão e administração de benefícios (sejam eles legais – como férias e 13º salário e transporte – ou espontâneos – como plano de saúde e assistência odontológica).

Para a contratação de empregado é necessário que este entregue à organização, antes de seu ingresso, os seguintes documentos:

- Atestado de Saúde Ocupacional (ASO);
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- Certidão de casamento e de nascimento dos filhos (quando for o caso, para inclusão de dependentes);
- Comprovante de endereço residencial atualizado;
- Comprovante de escolaridade: cópia do atestado de escolaridade ou de capacitação;
- Cópia da carteira de vacinação dos filhos menores de sete anos (quando for o caso);
- Foto 3x4 (para identificação no livro de registro de empregado);
- Outros (RG, CPF, Título de Eleitor, Certificado de Reservista – para contratados do sexo masculino – e Cartão do PIS).
- Os documentos admissionais são exigidos porque possibilitarão o adequado registro do empregado na folha de pagamento da organização, viabilizando o atendimento das obrigações trabalhistas, tanto em relação ao próprio trabalhador como também nas relações da empresa com a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Contrato de trabalho

Todo trabalhador ao ser contratado por uma organização documenta sua relação de trabalho por meio de um contrato. Esse contrato deve explicitar as condições de trabalho, as quais são definidas de acordo como tipo de relação acordada entre empregador e empregado, explicitando benefícios, salário ou formas de

pagamento. O contrato de trabalho é um documento que descreve todas as informações referentes às condições de trabalho do empregado, bem como suas obrigações e seus direitos perante seu empregador.

No contrato de trabalho, empregador e empregado assinam um acordo para os procedimentos do funcionário. No contrato de trabalho estão registradas informações como:

- Cargo;
- Remuneração;
- Horário de trabalho;
- Possibilidade e condições de horas extras;
- Local de trabalho;
- Conhecimento das normas da empresa;
- Despesas sobre danos;
- Prazo para a validade do contrato.

Tipos de contrato

Contrato de Trabalho por Prazo Indeterminado

Esse é o tipo de contrato mais usual entre empregado e empregador. Nesse caso não existe prazo para encerrar o vínculo entre as duas partes, facultando a qualquer uma delas mediante prévio aviso a rescisão do contrato.

Contrato de Trabalho por Prazo Determinado

Contrato de trabalho que tem prazo determinado, ou seja, antes de começar a trabalhar já é estipulado entre o empregado e o empregador (empresa) o prazo que será contratado os seus serviços. Essa modalidade de contrato precisa ser autorizada por convenção ou acordo coletivo de trabalho, antes do ato da contratação.

Características Comuns dos Contratos por Prazo Determinado

Prazo máximo de duração de dois anos.

Pode ser prorrogado por mais de uma vez, sem que se torne um contrato por prazo determinado, desde que não ultrapasse o limite de dois anos. Ocorre a prorrogação antes de terminar o prazo do contrato do trabalho, ampliando o término da sua vigência.

Esse contrato de trabalho possui prazo determinado, sendo que não será obrigado, ao empregador, pagar a indenização de 40% do FGTS e nem, ao empregado, cumprir o aviso prévio. Caso a empresa queira

recontratar esse trabalhador, ela terá que esperar o prazo de seis meses para recontratá-lo num novo contrato de trabalho com prazo determinado. Não respeitando o prazo de seis meses e, caso ultrapasse o prazo de dois anos, o contrato passa automaticamente para o tipo prazo indeterminado.

Contrato de experiência

O contrato de experiência tem caráter temporário, mas não pode exceder 90 dias de duração. Tem o objetivo do empregado observar a empresa, e da mesma forma a empresa observar o colaborador. Quando uma empresa admite um funcionário, geralmente, a contratação é realizada por um período determinado, por meio do contrato de experiência. Esta é uma modalidade de acordo trabalhista prevista na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de caráter temporário e que não poderá exceder 90 dias e está incluído na categoria dos contratos por prazo determinado.

Prazo do contrato de experiência

Como já mencionado, a legislação determina que o prazo máximo não exceda 90 dias. Já o prazo mínimo poderá ser acordado conforme a vontade das partes, visto que não há uma observância legal específica que determine se deverá ser de 10, 20 ou 30.

Prorrogação do contrato de experiência

O contrato de experiência poderá ser prorrogado por uma única vez desde que não ultrapasse o prazo de 90 dias. Ou seja, se o contrato inicial entre as partes for de 30 dias, poderá ser prorrogado por mais 30. Se o contrato for de 45 dias, poderá ser prorrogado por mais 45 dias. Em caso de descumprimento desta norma, o contrato poderá ser considerado contrato por prazo indeterminado, gerando novas obrigações ao empregador.

Empregada gestante e licença saúde

Trabalhadoras grávidas têm estabilidade no emprego a partir do primeiro dia de gravidez até cinco meses após o parto.

Se a empregada for admitida grávida ou durante o período do contrato de experiência engravidar, terá sua estabilidade assegurada, por força da lei, até cinco meses após o parto. Este direito tem seu entendimento previsto no art.10, inciso II, alínea b, da Constituição Federal.

Uma das questões pontuais que gera dúvidas frequentes é em relação à licença saúde. Durante o período do trabalho temporário, caso o funcionário fique doente, a empresa será responsável pelos primeiros 15 dias de afastamento. Ocorrerá a suspensão do contrato de trabalho por motivo de doença somente a partir do 16º dia de afastamento. Neste caso, após a alta médica previdenciária, o empregado retornará à empresa para cumprir o restante do contrato.

Rescisão do contrato de experiência e direitos do trabalhador

Lembre-se que após a data do término de experiência, se houver continuidade da prestação serviço, o contrato de trabalho será automaticamente levado à categoria de contrato por prazo indeterminado. Se o término do contrato ocorrer a termo (na data determinada), o trabalhador receberá o saldo salarial, 13º salário, férias acrescidas de 1/3 e pode sacar os depósitos do FGTS. Neste caso, por tratar-se de um contrato por prazo determinado, não haverá aviso prévio, e nem indenização referentes aos 40% do FGTS. No entanto, se a rescisão do contrato for antecipada e sem justa causa por iniciativa do empregador, o trabalhador fará jus à metade da remuneração que teria direito até o final do contrato. Se a rescisão for pela vontade do empregado antes do término compactuado, este deverá indenizar o empregador. Ainda há a possibilidade de uma cláusula que assegure o direito recíproco de rescisão.

Contrato de trabalho atípicos

- **Estagiário:** É o aluno que, comprovadamente, está frequentando cursos de ensino superior, ou escolas de educação especial, ensino médio e educação profissional. Como parte de seu aprendizado o estagiário atua em determinada empresa desenvolvendo atividades correlatas a sua área de estudo. O objetivo principal do estágio é qualificar os futuros profissionais para ingresso no mercado de trabalho.
- **Aprendiz:** Regulamentado pelo decreto nº 5.598 de 01/12/2005, Lei 10.097/00, é estabelecido vínculo com maior de 14 anos e menor de 24 anos mediante contrato de aprendizagem nos termos do Artigo 428 da CLT. O contrato de aprendizagem é ajustado por prazo determinado não superior a dois anos em que o empregador se compromete a assegurar formação técnico-profissional ao aprendiz.
- **Temporário:** O trabalho temporário é aquele em que o empregado presta serviço a uma determinada empresa, estando subordinado a ela, mas vinculado profissionalmente a outra empresa. Tem quase todos os direitos trabalhistas previstos na CLT, e quem os administra e paga são as empresas que os contratam, não as em que prestam o serviço.
- **Doméstico:** Pessoa física que, mediante remuneração mensal, presta serviços de natureza contínua a uma pessoa ou a uma família, no âmbito residencial destas, desde que a atividade desenvolvida não possua qualquer finalidade lucrativa para o empregador.
- **Trabalho cooperado:** Há um contrato de adesão, onde a relação é socio-cooperado, ou seja, prestação de serviço e beneficiário com o propósito de gerar trabalho e renda, e não emprego e salário, como seria um contrato comum.
- **Trabalho voluntário:** não é remunerado, e pode ter o objetivo cultural, educacional, recreativo ou social. Não gera vínculo empregatício nem obrigações trabalhistas.

Interrupção e suspensão do contrato de trabalho

A interrupção e suspensão do contrato de trabalho são períodos em que não existe prestação de serviço para a empresa, o empregado goza de uma determinada situação que torna obrigatória a ausência em seu posto de trabalho. Ambas situações não podem ser confundidas, cada qual possui uma caracterização específica que traz consigo diferentes modos de tratamento.

Interrupção

A interrupção do contrato é identificada por ser um período em que o contrato de trabalho conta como tempo de serviço, ou seja, conta-se para todos os efeitos legais, inclusive de remuneração. O empregado fica afastado de suas atividades enquanto as **férias, décimo terceiro salário** e dias trabalhados não sofrem qualquer alteração, e os encargos trabalhistas continuam sendo calculados e depositados normalmente. Exemplos de interrupção do contrato e trabalho são:

- Afastamento por motivo de doença ou acidente de trabalho até o 15º dia;
- Férias;
- Licença maternidade (Art. **392** da **CLT**);
- Descanso semanal remunerado e feriados civis e religiosos;
- Licença remunerada;
- Período que não houver serviço na empresa, por culpa ou responsabilidade desta, caso em que há a obrigação de pagamento de remuneração;
- Afastamentos previstos no artigo **473** da **CLT**;
- Período em que o representante dos empregados se afasta de suas atividades para realizar suas atribuições como tal;
- Tempo necessário para a empregada gestante realizar consultas médicas e demais exames complementares (artigo **392** II da **CLT**);
- Aborto não criminoso (artigo **395** da **CLT**), entre outros.

Ao final da licença o empregado deve retornar de imediato ao seu posto de trabalho, tendo todos os direitos já adquiridos no momento anterior e durante o afastamento, sem qualquer resultado negativo.

Suspensão

O período de suspensão é caracterizado pela ausência de determinados efeitos no contrato, como remuneração e **décimo terceiro salário**. Já a contagem de **férias** ocorre de acordo com a particularidade de cada afastamento, que é o caso do auxílio-doença, artigo **133 IV** da **CLT**. Os encargos trabalhistas também não são calculados e depositados, com exceção do **FGTS** que poderá ocorrer em situações de acidente ocupacional. Exemplos de suspensão do contrato de trabalho são:

- Afastamento por motivo de doença a partir do 16º dia;
- Período de suspensão disciplinar;
- Afastamento em decorrência de **aposentadoria** por invalidez;
- Participação pacífica em greve;
- Afastamento do empregado em casos de prisão;

Ao final da situação considerada suspensão do contrato de trabalho, o empregado retorna às suas atividades normalmente, em posse de todos os direitos já adquiridos até o início da licença, e tendo sua continuidade garantida a partir de seu retorno. Ou seja, período de suspensão conceituado sem efeito.

Jornada de trabalho

A jornada de trabalho nada mais é que o período em que o trabalhador está a serviço da empresa, em atividade profissional ou não. Com duração de oito horas diárias, ou 44 horas semanais, a jornada de trabalho também prevê jornadas excedentes, computadas como horas extras, que devem ser remuneradas de acordo com a convenção coletiva da categoria profissional do empregado. Muitas empresas adotam o recurso do banco de horas para administrar de forma mais dinâmica e flexível a compensação das horas extras trabalhadas. Entende-se como jornada de trabalho inclusive os horários de descanso, intervalos e faltas, embora os intervalos não sejam remunerados. O descanso semanal, porém, é remunerado.

O trabalhador pode ser contratado para um emprego com jornadas diárias fixas semanais de trabalho, sendo remunerado por mês (mensalista). Ele pode ainda ser remunerado por hora de trabalho (horista).

Duração do trabalho

A duração normal do trabalho para os empregados em qualquer atividade não excederá 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite. A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número que não exceda 2 (duas) horas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho. As horas suplementares deverão ser remuneradas, pelo menos em 50% (Cinquenta por cento) superior ao valor da hora normal. Há atividades que devem ser desempenhadas continuamente e, por isso, precisam ser feitas em escalas distribuídas entre os dias para o cumprimento da jornada. A CLT protege o trabalhador em relação ao possível desgaste provocado pela exaustão do trabalho contínuo, regulamentando as escalas. As principais modalidades de escala podem ser observadas abaixo:

- 5x1 - Cinco dias de trabalho e um de folga. Como a jornada de trabalho máxima não pode ultrapassar oito horas diárias ou 44 semanais, a escala 5 x 1 acaba fazendo com que a jornada diária dure 7h20min.

- 5x2 - Cinco dias de trabalho e dois de folga.
- 6x1 - O colaborador trabalha seis dias e folga um.
- 12x36 - Doze horas de trabalho e 36 de descanso. Comum na indústria automobilística, petroleira, alimentícia e área médica
- Independentemente da modalidade adotada, entre uma jornada e outra o trabalhador deve ter no mínimo 11 horas consecutivas de descanso (descanso intrajornada). Além disso, jornadas acima de seis horas diárias dão ao trabalhador o direito a intervalo de uma hora a duas horas para almoço.

Intervalo para repouso e alimentação

O empregado tem direito por lei de intervalo para repouso e alimentação de acordo (descanso Inter jornada) com a carga horária total do trabalho. Caso a jornada de trabalho seja até quatro horas de trabalho, não há intervalo para repouso ou alimentação.

Para uma jornada de quatro a seis horas, são estabelecidos 15 minutos para descanso. Caso o trabalho seja realizado em carga horária acima de seis horas, o intervalo para repouso e alimentação deve ser de uma a duas horas. Quando o intervalo citado não for concedido pelo empregador, ele deve remunerar com 50% sobre o valor da hora normal de trabalho.

Controle de ponto

O controle de acesso e o acompanhamento das horas trabalhadas pelo trabalhador são fundamentais para qualquer empresa ou organização. Para manter um registro prático e confiável dessas informações, o cartão de ponto é a solução. De acordo com a legislação, qualquer estabelecimento com mais de dez trabalhadores deve possuir o registro da hora de entrada e saída de todos os empregados. Esse registro pode ser manual, mecânico ou eletrônico. O ponto eletrônico é a forma mais moderna, rápida e eficiente de controlar o acesso e as horas trabalhadas. Ele é a informatização do sistema de ponto, permitindo que os dados sejam marcados, armazenados e consolidados por meio de computadores. Isso facilita e agiliza o processamento na folha de pagamento, permitindo que as informações sejam mais seguras e confiáveis.

O ponto eletrônico elimina os problemas de rasura, borrões e outros empecilhos. Também permite um amplo registro consolidado das horas trabalhadas, horas extras, faltas, benefícios e outros dados relevantes para a folha de pagamento.

Sistemas salariais

Salário é a contraprestação devida ao empregado, pela prestação de seus serviços ao empregador, em decorrência do contrato de trabalho existente entre as partes. A legislação trabalhista assegura a proteção do salário em diversos aspectos como: o salário é irredutível, impenhorável e irrenunciável.

Salário mensal: Há um salário fixo mensal, que ao término de cada mês trabalhado, é transferido para a conta bancária do trabalhador.

Salário por hora: Os empregados são pagos a um determinado montante por hora, pelas horas trabalhadas. Se além de uma semana normal de trabalho trabalhar mais algumas horas, receberá horas extraordinárias. A empresa encoraja as horas extraordinárias de trabalho sempre que há o aumento na demanda de trabalho, embora tenha mais dificuldades em controlar os custos com o pessoal.

Salário à peça: Os empregados são pagos em função das peças produzidas. Sendo assim, o seu salário é diretamente proporcional ao rendimento do trabalhador. É uma situação semelhante a dos vendedores que recebem uma comissão de acordo com as vendas realizadas.

O salário deve ser pago ao trabalhador até o quinto dia útil de cada mês.

Outras formas de remuneração e adicionais

Comissões:

A regra geral afirma que comissão é que o funcionário comissionista receba determinado valor ou percentual sobre o montante por ele comercializado.

Adicional noturno:

- O horário noturno é aquele executado entre 22 horas e 5 horas.
- A hora noturna equivale a 52 minutos e 30 segundos, o que significa que a jornada noturna se completa após 7 horas de trabalho, ou seja, 7 horas noturnas equivalem a 8 horas diurnas.
- A hora noturna é acrescida do adicional de, no mínimo, 20% ou conforme acordo coletivo ou sentença normativa proferida em dissídio.
- A reforma trabalhista aprovada em 2017 trouxe mais flexibilidade a estas regras, permitindo que empregadores e empregados negociem entre si as condições de contratação, jornada e remuneração.

Adicional de insalubridade:

São consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições, ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos - CLT art. 189. O exercício do trabalho nestas condições assegura ao trabalhador o acréscimo sobre o salário-mínimo conforme segue:

- **Grau mínimo** = 10% do salário-mínimo;
- **Grau médio** = 20% do salário-mínimo;
- **Grau máximo** = 40% do salário-mínimo.

Adicional de periculosidade: É devido a empregados que trabalham em condições perigosas ou em contato com produtos inflamáveis ou explosivos. Esse adicional corresponde a 30% do salário nominal do empregado, não incidindo sobre gratificações, prêmios ou comissões, podendo ser também ampliado em virtude de acordo coletivo ou sentença normativa. O pagamento do adicional de periculosidade não exime a empresa da entrega de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e do treinamento para o seu uso.

Salário-família: O valor da quota do salário-família por filho ou equiparado de qualquer condição, até 14 anos de idade ou inválido de qualquer idade, é de:

- Até R\$ 682,50 – valor da cota: R\$ 35,00
- Maior que R\$ 682,50 e igual ou menor a R\$ 1.025,81 - valor da cota: R\$ 24,66

Reembolso de despesas de viagem

Quando o empregado receber valor, mesmo superior a 50% do seu salário, mas comprovar as despesas através de notas fiscais, o valor recebido não terá natureza salarial e, portanto, não integrará o salário.

A empresa poderá ainda adiantar um valor, para que o empregado tenha recursos mínimos necessários para gastos na viagem e, no retorno, por meio de prestação de contas, reembolsá-lo pelos gastos excedentes ou devolver, quando o gasto não atingir o valor recebido na forma de adiantamento. Recomendamos que a prestação de contas seja feita por meio de documento denominado 'Relatório de despesas de viagens' e a este, anexado todos os comprovantes de despesas.

Os valores pagos devem guardar critérios de razoabilidade, não visem pagamentos com pessoas sem vínculos com o empregador, que sejam correlatas ao local da prestação dos serviços e que possam ser comprovadas mediante documentação fiscal idônea.

Ajuda de custo

Ajuda de custo, por sua vez, não tem natureza salarial, qualquer que seja o valor pago, por se tratar de verba indenizatória com finalidade específica de cobrir despesa do empregado em decorrência de mudança do local de trabalho, por exemplo. Trata-se de uma despesa de responsabilidade do empregador, que não tem caráter salarial, apenas indenizatório, nos termos do artigo 470 da CLT, e é paga apenas uma vez.

Caso a ajuda de custo seja pago mensalmente para o empregado, a denominação é imprópria, não estamos falando mais em ajuda de custo, e sim, de outro recurso, que pode ser, inclusive, parte do salário.

Salário maternidade

O salário-maternidade é o benefício devido a pessoa que se afasta de sua atividade, por motivo de nascimento de filho, aborto não criminoso, adoção ou guarda judicial para fins de adoção de criança com até 8 anos de idade. O salário-maternidade é o benefício previdenciário pago à segurada gestante, adotante ou que tenha realizado aborto não criminoso, durante o período de afastamento de suas atividades, no prazo de vinte e oito dias antes e noventa e um dias após o parto.

O salário-maternidade será devido ao adotante do sexo masculino, para adoção ou guarda para fins de adoção.

Benefícios do trabalhador

Os benefícios são privilégios que uma empresa privada concede aos seus colaboradores. Eles variam muito e vão desde os mais conhecidos como: plano de saúde, vale-alimentação e plano odontológico; até os menos usados, como: curso de idiomas, happy hour e day off. Essas vantagens são oferecidas para valorizar os funcionários e manter o ambiente de trabalho mais confortável e feliz. Algumas empresas apostam até em máquinas de café ou chocolate quente, sofás e jogos para os momentos de intervalo.

Desde as pequenas coisas, como um lugar confortável para se sentar ao sol até as mais importantes, como a garantia à saúde de qualidade, fazem a diferença para a satisfação pessoal.

O papel dos benefícios na sua empresa será maior do que bonificar funcionários. Unidos a um salário adequado e a uma liderança eficaz, eles fidelizam os colaboradores, atraem novos profissionais e consolidam o nome da empresa.

Os Tipos de Benefícios

Dentro de uma empresa, tem-se os benefícios obrigatórios e os concedidos. Todo estabelecimento deve conter os obrigatórios, de acordo com as Leis Trabalhistas. Já os não obrigatórios, podem ser escolhidos e decididos.

Obrigatórios

Vale-transporte: 6% do salário do funcionário pode ser descontado para o vale-transporte, o restante deve ser pago pela empresa;

Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS): 8% do salário do trabalhador deve ir para uma poupança da Caixa Econômica Federal, como forma de reserva econômica, caso ele seja demitido ou outras situações especiais;

Férias: Comunicado de férias - Segundo a CLT, a concessão de férias será participada por escrito ao empregado, com antecedência de, no mínimo, 30 dias. O interessado deve dar recibo dessa participação. O pagamento da remuneração das férias, do abono pecuniário e demais benefícios deverão ser efetuados até 2 (dois) dias antes do início do respectivo período de gozo. Quem determina o período de férias do empregado é o empregador.

Abono Pecuniário: Segundo a CLT, é facultado ao empregado converter 1/3 (um terço) do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário, no valor da remuneração que lhe seria devida nos dias correspondentes.

Férias Coletivas: Poderão ser concedidas férias coletivas a todos os empregados de uma empresa ou de determinados estabelecimentos ou setores da empresa.

13° salário: É facultado ao empregado solicitar metade de seu 13° salário por ocasião da concessão de suas férias, desde que se manifeste por escrito no mês de janeiro de cada ano. O 13° salário, ou Gratificação de Natal, foi instituída pela Lei nº 4.090/62, é devido a todo empregado e aos trabalhadores avulsos e corresponde a 1/12 (um doze avos) da remuneração de dezembro por mês de serviço, entendido como tal a fração igual ou superior a 15 dias. O 13° salário é pago em duas parcelas, sendo a primeira entre os meses de fevereiro a novembro e a segunda até 20 de dezembro.

Não obrigatórios

Todos que a empresa queira disponibilizar, além dos determinados por lei. Como são muitos, separamos uma lista dos mais oferecidos e outra com alguns diferenciados.

- **Plano de Saúde:** Assistência médica é um dos benefícios mais oferecidos e desejados do mercado. Vale contratar uma administradora de benefícios para uma melhor organização.

- Vale-alimentação: Esse pode ser um vale para compras no supermercado ou para pagar o almoço do colaborador diariamente.
- Refeitório: Uma dica de benefício é ter um espaço no estabelecimento com geladeira, microondas e utensílios domésticos, para que os funcionários levem as refeições de casa.
- Assistência Odontológica: Assim como o plano médico, essa é uma vantagem muito especial. Afinal, trata-se de saúde e é sempre importante ter funcionários saudáveis.
- Participação nos Lucros: Os colaboradores podem ter um percentual de ganho em cima dos lucros que geraram. Esses benefícios são bons aliados para motivar o funcionário a ser mais produtivo.
- Assistência Farmacêutica: Pode-se ter também um convênio farmacêutico, para os colaboradores terem descontos em algumas farmácias.
- Estacionamento: Estacionamento próprio da empresa é ótimo para a segurança.
- Smartphone: A empresa pode disponibilizar um smartphone para os funcionários, principalmente se é necessário para o trabalho.
- Automóvel: Essa vantagem é bastante interessante para aqueles que fazem trabalho externo. Mas pode funcionar com outros também.
- Vale-combustível: Algumas empresas trocam o vale-transporte pelo vale-combustível para aqueles que preferem ir ao trabalho de carro.
- Cesta Básica: Essa é uma opção que pode dar lugar ao vale-alimentação ou até mesmo completar o benefício.
- Auxílio-creche: Um benefício bastante importante, assim os trabalhadores ficam mais tranquilos, sabendo que seus filhos estão em uma boa creche.
- Ginástica Laboral: Fundamental a todas as empresas, mas principalmente àquelas que os funcionários ficam muito tempo em uma mesma posição, como sentados.

- **Horários Flexíveis:** É uma boa opção para as empresas que conseguem remanejar seus horários, já que, via de regra, não gera nenhum custo à empresa e pode trazer ótimos resultados.
- **Benefícios Corporativos Diferenciados**
- **Home office ou Teletrabalho:** Alguns trabalhos podem ser feitos de casa e esse pode ser um grande benefício aos colaboradores, além de gerar menos gastos à empresa.
- **Curso de Idiomas:** Muito importante que os funcionários possam se sentir mais competentes e bem aplicados. Um curso de idiomas pode ser uma opção.
- **Day Off:** Algumas empresas dão folga no dia do aniversário. Esse também pode ser um atrativo não tão caro e bastante interessante.
- **Happy Hour:** momento de música, bebidas e boa conversa. Pode ser uma forma de interação e diversão para a equipe.
- **Máquinas de Café ou Chocolate Quente**
- **Sala de Jogos:** Se os seus colaboradores passam muito tempo na sua empresa, uma sala de jogos ou de descanso pode ser incrível.
- **Vale-cultura:** Descontos em teatros, cinemas, livrarias, shows e mais.
- **Presentes em Dias Especiais:** Em dias como o Dia do Trabalhador, Natal ou o dia que se comemora a profissão de seus colaboradores, pode ser bem interessante dar a eles um presente.
- **No Dress Code:** Algumas pessoas podem achar estressante usar uniforme todos os dias, se isso não for tão importante ao perfil do seu estabelecimento, talvez seja uma boa deixá-los trabalhar sem uniforme.
- **Educação Financeira:** Um curso sobre finanças pode deixar seus colaboradores mais organizados com as suas vidas financeiras e mais satisfeitos.
- **Viagens:** É possível oferecer viagens, talvez como forma de bonificação àquele funcionário que sempre bate as metas ou como presente de fim de ano.

- Auxílio-estudos: Hoje em dia, estudar sai caro, principalmente em casos de graduação e pós-graduação. Um auxílio pode ser muito útil e ter funcionários bem capacitados é importante.
- Rescisão contratual

Quando um empregado é admitido, desenvolve-se o processo de admissão, ou seja, o empregado começa a trabalhar na organização tendo sido submetido a um processo admissional. Quando ele se desliga da empresa, temos um processo chamado demissional e parte da conclusão desse processo é a rescisão contratual, isto é, a formalização definitiva de seu desligamento com o acerto de todos os direitos e obrigações de ambas as partes.

Modalidades de desligamento

A rescisão do contrato de trabalho pode ocorrer de duas formas ou modalidades: por iniciativa do empregador ou por iniciativa do empregado.

- **Por iniciativa do empregador**

Neste caso há duas formas de verificar a demissão do empregado: sem justa causa e por justa causa.

- **Sem Justa Causa** - são as demissões imotivadas. Com a demissão sem justa causa, o trabalhador recebe: aviso prévio, saldo de salários, salário-família, horas extras, adicionais: noturno, periculosidade, insalubridade; férias vencidas, em dobro (se mais de um ano) + 1/3; férias proporcionais + 1/3; indenização lei 7238/84 art. 9º; 13º Salário; FGTS mês anterior, mês rescisão, 13º salário; FGTS conta vinculada + 40%.
- **Por Justa Causa** - Segundo a CLT constituem justa causa para a rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:
 - ✓ Ato de improbidade, ou seja, prática desonesta;
 - ✓ Incontinência de conduta ou mau procedimento;
 - ✓ Negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência a empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
 - ✓ Condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
 - ✓ Desídia (indolência, desleixo) no desempenho das respectivas funções;
 - ✓ Embriagues habitual ou em serviço;

- ✓ Violação de segredo da empresa;
- ✓ Ato de indisciplina ou de insubordinação;
- ✓ Abandono de emprego.

Com demissão por justa causa, o trabalhador recebe na rescisão: saldo de salários; salário-família; horas extras; adicionais: noturno, periculosidade, insalubridade; FGTS mês da rescisão, mês anterior que serão depositados em conta vinculada.

Por iniciativa do empregado

Quando o trabalhador pede demissão. Com mais de 1 ano de serviço, ele recebe: saldo de salários; salário-família; 13º salário; horas extras; adicionais: noturno, periculosidade, insalubridade; férias vencidas + 1/3; férias proporcionais + 1/3; FGTS mês anterior, mês rescisão, 13º salário

Aviso Prévio: Como já vimos, o contrato de trabalho pode ser rompido por qualquer uma das partes que o firmaram, sendo ele bilateral. O aviso prévio é necessário tanto para o empregado demitido que precisará arrumar outro emprego, como para o empregador que precisará arrumar outro empregado. A Constituição Federal estabelece esse prazo em 30 (trinta) dias no mínimo, proporcional ao tempo de serviço, que pode ser trabalhado ou indenizado.

DESAFIO

Liste as ações necessárias para administrar pessoal em um pequeno negócio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT/CB-025 – Comitê Brasileiro da Qualidade. **Normalização no campo de gestão da qualidade**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/cb-25>>. Acesso em: 9 de fevereiro de 2018.

ABRAHÃO, Júlia et al. **Introdução à Ergonomia: da Prática à Teoria**. São Paulo, Ed. Blucher, 2009.

Administração Brasil. **Competindo em oito dimensões de Qualidade**. Disponível em: <<https://www.administracaobrasil.com/2014/05/competindo-em-oito-dimensoes-de.html>>. Acesso em: 10 de março de 2021

AGILIS RH. **O passaporte para o mercado**. Disponível em: <<http://blogconexaoprofissional.com.br/blog/2013/05/30/o-passaporte-para-o-mercado/>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

AGUIAR, Marco Antonio Souza. **Manual básico de pesquisa de mercado**. São Paulo: Edição Sebrae, 1998.

Análise contabilidade. **Despesas com viagem**. Disponível em: <https://www.analisecontabilidade.com.br/3659/despesas_com_viagem_-_diferenca_entre_diaria_de_viagem_e_ajuda_de_custo>. Acesso em: 08 de abril de 2021

ARANTES, Rodolfo R. **Preço**. Disponível em: <<http://www.rodolfoarantes.net/Preco.html>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2018.

ARKCHIMOR, Manfredo Paes. **Controle de compras e estoque**. São Paulo: Sebrae. Disponível em: <www2.rj.sebrae.com.br/boletim/controles-de-compras-e-estoques/>. Acesso: 06 de junho de 2014.

AZEVEDO, Abaetê; POMERANZ, Ricardo. **Marketing de Resultados**. 1ª edição. São Paulo: M.Books do Brasil, 2004.

BARROS, Mauricio. **Contabilidade Geral**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/gci/port/focus/faq%207sistema%20de%20pagamentos%20brasileiro.pdf>>. Acesso em: 05 de setembro de 2017.

BATTISTI, Júlio. **Descontos Comerciais**. Disponível em: <<http://www.juliobattisti.com.br/tutoriais/rodrigofreitas/conhecendocontabilidade049.asp>>. Acesso em: 05 de julho de 2018.

Blog Ecommerce. **Comércio Eletrônico: O Que É e Como Criar**. 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/comercio-eletronico/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

Blog.engage.bz. **Programa de integração**. Disponível em: <<https://blog.engage.bz/programa-de-integracao/>>. Acesso em: 18 de junho de 2017.

BOGMANN, I.M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas aplicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOTH, Bernardo. **Conceitos básicos de contabilidade**. Disponível em: <http://www.urisan.tche.br/~bboth/APOST_CONTAB_1.doc>. Acesso em: 07 de setembro de 2017.

BRASIL ESCOLA. **Matemática**. Disponível em: <<http://www.brasile scola.com/matematica/>>. Acesso em: 10 de março de 2018.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras**. 14/09/2015. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2018.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria no 3.214, de 8 de julho de 1978. **Aprova as Normas Regulamentadoras – NR – do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/839945.pdf>>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2018.

CABRAL, Gabriela. **Lei da Oferta e Procura**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/economia/lei-da-oferta-e-procura.htm>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2018.

CARDOSO, Roberto Carvalho. **A importância da Administração**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-administracao/47954/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2018.

CARNEGIE, D.; CROM, J.O.; CROM, M. **Alta performance em vendas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

Cavallin, Milena Abreu da Silva. **Etapas de vendas**. Disponível em: <<https://fleeg.com/blog/processo-e-gestao-de-vendas/etapas-de-vendas/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

Central do franqueado. **O que é franquia**. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/o-que-e-franquia/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

CGI.BR. Comitê Gestor da Internet no Brasil. **Código de autorregulação para a prática de e-mail marketing**. Disponível em: <<http://www.capem.org.br/arquivos/codigo.pdf>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2017.

CHAVES, A. **CIPA – NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**. Área SST – Saúde e Segurança do Trabalho. Disponível em: <<http://areasst.com/cipa-nr-5/>>. Acesso em: 25 de janeiro de 2018.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de Materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CLARO, Maria Alice e NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf>. Acesso em: 21 de maio de 2017.

CLT – CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO - **Decreto Lei Nº5.452/43**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 17 de maio de 2017.

Coalize.com.br. **Benefícios corporativos**. 2019. Disponível em: <<https://www.coalize.com.br/beneficios-corporativos-empresa>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

CONCEITO. DE.COM. **Conceito de mercado - o que é, definição e significado**. Disponível em: <<http://conceito.de/mercado#ixzz2rJxVVXzQ>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2018.

CONTA AZUL.COM. **Dicas para conquistar clientes**. Disponível em: <<http://contaazul.com/blog/2013/11/dicas-conquistar-clientes/>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2018.

Coutinho, Thiago. **Modelo de negócio**. 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/modelo-de-negocio>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

DEGENSZAJN, David, HAZZAN, Samuel, IEZZI, Gelson. **Fundamentos de Matemática Elementar Vol. 11**. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Atual, 2013.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

Ecommerce-platforms.com. **Ecommerce**. Disponível em: <<https://ecommerce-platforms.com/pt/glossary/ecommerce>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras, 2001.

Gonçalves, Andréia Ramire. **Distinção entre interrupção e suspensão do contrato de trabalho**. 2019. Disponível em <<https://www.contabeis.com.br/artigos/5373/distincao-entre-interruptao-e-suspensao-do-contrato-de-trabalho/>>. Acesso em: 18 de abril de 2020

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRUPO CEV. **Gestão Administrativa**. Disponível em: <www.grupocev.com/concursos/download/download.php?cev=Noc>. Acesso em: 23 de outubro de 2018.

GUIA TRABALHISTA, **Norma Regulamentadora 5 – NR 5**. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr5.htm>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

Halt, Renato. **Comércio híbrido e as novas tendências para o varejo**. 2021. Disponível em: <<https://b2finance.com/blog/comercio-hibrido-e-as-novas-tendencias-para-o-varejo/#:~:text=O%20com%C3%A9rcio%20h%C3%ADbrido%20troux%20a,%2C%20sobretudo%2C%20acreditar%20na%20inova%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

Ibccoaching. **Entenda recrutamento misto – Principais vantagens** <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entenda-recrutamento-misto-principais-vantagens-selecao/>>. Acesso em: 22 de agosto de 2018.

IETEC – **INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**. Gestão eficiente de estoques, sinônimo de competitividade. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/657>. Acesso em: 08 de junho de 2018.

IOB-SAGE. **Contabilidade - custos diretos e indiretos – conceituação**. Disponível em: <<http://www.iob.com.br/noticiadb.asp?area=contabil¬icia=48600>>. Acesso em: 19 de maio 2018

JESUS, Antônio. **A importância dos clientes**. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/marketing/item/6232-compreender-a-import%C3%A2ncia-dos-clientes-para-a-sua-empresa-parte-1.html>>. Acesso: 10 de maio de 2018.

JORDÃO, Sônia. **O cliente é o maior patrimônio da empresa**. Disponível em: <<http://www.soniajordao.com.br/detalhe.php?id=929>>. Acesso: 10 de maio de 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAPA, R. Programa de Qualidade 5S. In: LAPA, R. **Praticando os 5S e Programa 5S**. São Paulo: Qualitymark, 1998.

LAS CASAS, A. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Logística**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATEMÁTICA DIDÁTICA. Matemática. Disponível em: <<http://www.matematicadidatica.com.br/>>. Acesso em: 11 de março de 2018.

MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

Neilpatel.com. **Brainstorming: O Que É, Como Fazer (Passo a Passo)** <<https://neilpatel.com/br/blog/o-que-e-brainstorming/>>. Acesso em: 26 de abril de 2018

NOGUEIRA, Juliano Henriques. **Custos logísticos**. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/285>. Acesso em: 18 de junho de 2018.

Nunes, Sabrina. 2019. **Loja física virtual melhor negócio**. 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/loja-fisica-virtual-melhor-negocio/#:~:text=Nesta%20modalidade%20de%20neg%C3%B3cio%2C%20voc%C3%AA,de%20vendas%2C%20atendimento%20e%20caixa>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

OSAKI, M. **Planejamento de Produção**: previsão de demanda – Aula 6. São Paulo: Cepea/ESALQ/USP, abril, 2017.

PAES, Manfredo Arkchior. **Controle de compras e estoque**. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/controles-de-compras-e-estoques>>. Acesso em: 09 de junho de 2018.

PEREIRA, Natanael.C. **Introdução à Administração**. Instituto Federal de São Paulo - Campus São Carlos. Disponível em: <http://jacksonsantore.files.wordpress.com/2013/02/apostila_adm_parte1.pdf>. Acesso em: 24 de outubro de 2018.

PLACONÁ, João. **Funções de um administrador**. 10/10/2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/funcoes-de-um-administrador/25691/>> Acesso em: 11 de outubro de 2018.

PORTAL COMO GERIR RECURSOS HUMANOS. **Aprenda a gerir recursos humanos**. Disponível em: <<http://comogerirrecursoshumanos.wordpress.com/>>. Acesso em: 19 de maio de 2017.

Portal do franchising. **O que é franquia**. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/o-que-e-franquia/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

Portal do marketing. **Fidelização de cliente como diferencial competitivo**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao_de_clientes_como_diferencial_competitivo.htm>. Acesso em: 23 de novembro de 2019

Portal Educação. **Contrato de trabalho por prazo determinado e por prazo indeterminado**. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/contrato-de-trabalho-por-prazo-determinado-e-por-prazo-indeterminado/61167>>. Acesso em: 18 de junho de 2017.

PORTAL FGV.BR. **Produtos e Serviços**. Disponível em: <<http://www5.fgv.br/fgvonline/Default.aspx>>. Acesso: 10 de maio de 2018.

PORTAL GESTÃO EMPRESARIAL. **Gestão empresarial**. Disponível em: <<http://www.gestaoempresarial.srv.br>>. Acesso em: 20 de outubro de 2018.

Portal guia trabalhista. **Salários - prazo de pagamento**. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/salarios_pgto.htm>. Acesso em: 17 de maio de 2017.

Portal UNAMA. **Estrutura de Mercado**. Aula 09: Economia das Empresas. Disponível em: <http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_2mod/economia_de_emp/pdf/EE_impreso_aula09.pdf> Acesso em: 10 de janeiro de 2018.

Previdenciaria. **Salário Maternidade**. Disponível em: <<https://previdenciaria.com/blog/salario-maternidade/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

RCA. **Qual a diferença entre despesa, investimento e custos?** Disponível em: <<http://www.contabilrca.com.br/contabilidade-duvidas/106-qual-a-diferenca-entre-despesa-investimento-e-custo.html>>. Acesso em: 18 de maio 2018

ROSENWALD, Peter. **Manter os seus clientes**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/marketing-vendas/marketing-direto/manter-seus-clientes-ou-conseguir-novos>>. Acesso em: 10 de maio de 2018.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologias**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1997.

Sampaio, Daniel. **E-commerce**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/e-commerce-guia/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

SANTOS, Andrea Alexandre dos. **Planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa**. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/planejar-organizar-dirigir-e-controlar-uma-empresa/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2018.

SAP Brasil. **Comércio híbrido o futuro do varejo e a ascensão das lojas online.** 2021. Disponível em: <<https://news.sap.com/brazil/2021/03/comercio-hibrido-o-futuro-do-varejo-e-a-ascensao-das-lojas-online-bl0g/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

Sebrae. **Como ter um atendimento ao cliente com excelência.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/como-ter-um-atendimento-ao-cliente-com-excelencia,4a4560538c814610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 de novembro de 2019

SEBRAE. **Controle de estoque.** Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/controles-financeiros/bia-669-controle-de-estoque/BIA_669>. Acesso em: 10 de junho 2018.

SEBRAE. **Saiba mais sobre fluxo de caixa.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/topo/produtos/publicacoes/saiba%20mais/pdf_saiba_mais/fluxo_caixa_>. Acesso em: 11 de setembro 2017.

Segredo de negócio. **O que é um negócio.** Disponível em: <<https://segredodenegocio.com/o-que-e-um-negocio-conceito-e-historia/>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

SÓ MATEMÁTICA. Matemática. Disponível em: <<http://www.somatematica.com.br/>>. Acesso em: 10 de março de 2018.

Sobrevarejo.com.br. **Diferença entre atacado e varejo.** Disponível em: <<https://sobrevarejo.com.br/diferenca-entre-atacado-e-varejo/#:~:text=A%20diferen%C3%A7a%20entre%20esses%20dois,repassadas%20para%20o%20consumidor%20final>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

SUA PESQUISA. **Capitalismo e socialismo: diferenças.** Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/capitalismo/capitalismo_socialismo.htm>. Acesso em: 18 de maio 2018.

Tendaatacado.com.br. **Entenda a diferença entre atacado e varejo.** Disponível em: <<https://www.tendaatacado.com.br/dicas/entenda-a-diferenca-entre-atacado-e-varejo>>. Acesso em: 08 de abril de 2021

Troubat, Maxime. **Como ficam as regras do contrato de experiência com a nova legislação trabalhista.** 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-ficam-as-regras-do-contrato-de-experiencia-com-a-nova-legislacao-trabalhista>>. Acesso em: 18 de abril de 2018.

TST, Tribunal Superior do Trabalho. **Programa Trabalho Seguro: normas.** Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/web/trabalhoseguro/normas>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2018.

Universidade federal do rio grande do sul. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Os Cinco Sentidos.** 24/04/2012. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/386_9._os_cinco_sensos.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2018.

WIKIPEDIA. **Conciliação Bancária.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Concilia%C3%A7%C3%A3o_Banc%C3%A1ria>. Acesso em: 06 de outubro 2017.