



Agendas de Estudo

Módulo 2

Administração

Outubro 2022

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

RODRIGO GARCIA
Governador do Estado de São Paulo

BRUNO CAETANO RAIMUNDO
Secretário de Desenvolvimento Econômico

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

LAURA M. J. LAGANÁ
Diretora superintendente

ALMÉRIO MELQUÍADES DE ARAÚJO
Coordenador de Ensino Técnico

ROGÉRIO TEIXEIRA
Diretor de Grupo de Estudo da Educação a Distância - GEEaD

Ficha Técnica

ANDREA CECÍLIA RAMAL

SILVINA ANA RAMAL

Autoras

JUÇARA M MONTENEGRO S SANTOS

LIDIA RAMOS ALEIXO SOUZA

CESAR BENTO DE FREITAS

Supervisores de conteúdo

ADRIANO BOCARDO

ALINE LEITE

DIVINA MARIA BERTALIA

FLÁVIO CRISTINO DA SILVA SALES

IVETE MORAES

JOYCE DE LIMA FARIA SANCHES

MARCELO AUGUSTO MIRA PUGIM

MARIA JOSÉ GRANDO ROVAI

RICARDO KRAUSS

SÔNIA APARECIDA DOS SANTOS VIEIRA

TÂNIA REGINA CIRILLO

Revisores de conteúdo

GIOVANNA PAULA DE MORAIS ALVES

SANDRA REGINA TONARELLI RODRIGUES

Diagramação

EDNEI MARX

Ilustrações

LATIN STOCK/CORBIS

Fotos – Banco de imagens

LUCIO ALMEIDA

MARCOS SERRA LIMA

TOMAZ VEGA

Fotógrafos

Sumário

Agenda 1 – As pessoas: o bem mais valioso da organização.....	12
Agenda 2 – Recrutamento e seleção de talentos	27
Agenda 3 – Desenvolvimento de pessoas.....	42
Agenda 4 – O Departamento de Pessoal I.....	61
Agenda 5 – O Departamento de Pessoal II.....	76
Agenda 6 – A escrituração contábil I.....	91
Agenda 7 – A escrituração contábil II.....	103
Agenda 8 – A formação de preços	119
Agenda 9 – A administração da produção e operações I.....	140
Agenda 10 – A administração da produção e operações II.....	160
Agenda 11 – A administração da produção e operações III.....	178
Agenda 12 – A administração de materiais	192
Agenda 13 – Administração de estoques.....	209
Agenda 14 – De olho no mercado.....	222
Agenda 15 – De olho no cliente	237
Respostas -	252

Introdução

Depois de cursar o módulo 1, que é comum aos cursos de **Administração, Secretariado e Comércio**, você passa agora a estudar os conteúdos específicos do curso de Administração.

Ao completar este módulo 2, você poderá qualificar-se como auxiliar administrativo e financeiro. E, finalmente, após o término do módulo 3, poderá habilitar-se como técnico em Administração.

Ao longo do módulo 1, você teve acesso a um panorama bastante completo da função denominada planejamento, que é básica em Administração. Estudou diversos temas a partir das visões contemporâneas e viu que a Administração tem quatro funções:



Apreendeu também que essas funções ocorrem no dia a dia de um modo integrado.

A organização do curso de Administração segue, praticamente, a mesma lógica das funções da Administração.

É por isso que, no módulo 1, você estudou diversos temas sob o enfoque do **planejamento**. Uma vez feito o planejamento, como vai acontecer a sua implementação na prática?

No módulo 2, você continuará aprendendo temas importantes a partir do enfoque de duas funções da Administração: a organização e a direção, sempre de forma integrada com os demais conteúdos.



Para finalizar o curso, no módulo 3 você estudará outra função da Administração, o controle, aprendendo a alinhar cada vez mais o que se realiza na organização com aquilo que foi planejado.

Neste módulo, portanto, você estudará com maior ênfase tudo o que ocorre no dia a dia de uma empresa.

PRINCIPAIS TEMAS DO MÓDULO 2

O módulo 2 começa abordando a importância das pessoas, o bem mais valioso da organização. Você verá como é feita a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Entenderá como funciona o departamento de Recursos Humanos e poderá se aprofundar em temas dos quais até agora você teve só uma visão geral, como, por exemplo, recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas.

Você conhecerá algumas das tendências mais novas da área,



como a gestão por competências.

O Técnico em Administração pode atuar em diversas áreas da empresa, entre elas o departamento de pessoal. Por isso, neste módulo você vai aprender como esse setor funciona e terá noções gerais de Direito do Trabalho. Estudará, entre outras coisas, como se faz a admissão e a demissão de funcionários e como se calculam salários, encargos e benefícios.

Outra área em que o Técnico em Administração pode atuar são os setores contábil e financeiro. Você vai estudar escrituração contábil e formação de preços de produtos ou serviços. Aprenderá o que são custos fixos e variáveis, ponto de equilíbrio operacional, margem de contribuição – entre outros assuntos.

Neste curso você ainda não estudou como a Administração começou, e também não viu ainda o pensamento de famosos pioneiros da Administração, como Frederick Taylor e Henri Fayol. Muitos cursos de Administração enfocam essas teorias logo no começo, mas aqui você só irá estudá-las a partir da agenda 9 deste módulo. Por que será?

É que, na EaD TEC, o currículo é organizado por temas e dentro de contextos específicos. Então, o estudo desses importantes teóricos ocorre quando chega a hora de estudar a Administração da Produção e das Operações, pois é nessa área que Taylor e Fayol deram algumas das suas principais contribuições.

Você verá a evolução histórica da Administração da Produção, compreendendo como funcionam os sistemas de produção e quais são as suas principais características. Saberá como se organizam os equipamentos nas fábricas e entenderá a relação entre tempo de produção e custos.

Na EaD TEC o currículo é organizado por temas, e você estuda o contexto e o sentido de cada conteúdo.

Tudo está interligado: mais tempo de produção significa mais custo, e isso acarreta a elevação dos preços. É por isso que as empresas buscam eficiência e eficácia, duas palavras-chave na Administração que você já estudou no módulo 1.



É também neste módulo que você aprenderá a administrar materiais e estoques. E, nas duas últimas agendas, aprofundará conceitos de Marketing, percebendo que em tudo o que a organização faz ela precisa estar de olho no mercado e no cliente.

UM ESTUDO DINÂMICO E INTERATIVO

Nenhum desses conteúdo é apresentado de forma estanque. Neste módulo você também é convidado a estudar de modo ativo e a construir seu conhecimento. Lembre-se sempre: você é o maior protagonista do seu próprio aprendizado. Então, ao longo das várias seções, observe as chamadas do texto, como **Você no Comando**, e pesquise, reflita, chegue às suas próprias conclusões, busque as respostas para situações-problema e só então continue a leitura da agenda. Entenda que, na prática, é isso que acontecerá no mercado de trabalho: você encontrará sempre novos desafios e por esta razão precisa ser proativo para resolvê-los de um modo ágil e satisfatório.



O foco da EaD TEC é o desenvolvimento de competências e habilidades

Durante todo o curso você é convidado não somente a pensar, mas também a fazer. Observe a ênfase que é dada aos exercícios práticos: você aprenderá, por exemplo, a elaborar um currículo, a preencher a carteira de trabalho de um novo funcionário, a calcular o ponto de equilíbrio operacional de uma empresa, a montar um sistema de produção industrial simples, a definir os 4 Ps do Marketing (produto, ponto, promoção e preço) para diferentes empresas e, inclusive, simular um processo de recrutamento e seleção de pessoal.

A EaD TEC une teoria e prática: você aprende não apenas a pensar, mas também a fazer.

O estudo dos temas não fica só no conteúdo puro. Você será convidado, por exemplo, a estudar sobre o sistema de produção fabril, relacionando-o com músicas de destaque na cena cultural, ou também irá estudar sobre motivação, liderança e trabalho em equipe a partir de filmes que encontra em qualquer locadora. Essas são algumas das muitas possibilidades que a seção **Ampliando Horizontes** traz para você não ficar só no conteúdo do caderno de agendas e continuar buscando mais.



Neste módulo você também conhecerá novos personagens e suas histórias.

Esses personagens fictícios têm tudo a ver com o que ocorre na vida real. Mas não é por isso que você ficará só neles. Ao longo do módulo 2 você poderá acompanhar também os exemplos de diversas empresas brasileiras e ver como elas implementam o que é apresentado em cada agenda. Conhecerá, por exemplo, como empresas de sucesso fazem o treinamento e desenvolvimento de pessoas, e lerá casos de sucesso de empresas que, graças ao Marketing, mudaram a sua imagem no mercado.

MANTENHA OS HÁBITOS DE ESTUDO



Na introdução ao caderno de agendas do módulo 1, você leu sobre a importância de cada um dos recursos didáticos de que dispõe, seja na modalidade aberta, seja na modalidade presencial ou a distância. A EaD TEC oferece:

- Cursos on-line e ambiente virtual que, além do computador ou notebook, também podem ser acessados via celular.
- Materiais didáticos: agendas, vídeos e atividades complementares.

Continue usando esses recursos da melhor forma possível.

Você pode usar o caderno de agendas como suporte para as aulas presenciais, on-line: ele é seu principal material didático. Nas agendas estão os conteúdos centrais pelos quais você deve orientar o seu estudo e também as referências para pesquisa e aprofundamento.

Continue a fazer do seu **bloco de notas** um companheiro inseparável. Lembre-se sempre de inserir suas anotações, responder aos exercícios e fazer sínteses e resumos como estudo para as avaliações.

Resolva todas as atividades propostas. Mesmo que a resposta apareça logo depois, não deixe de responder por si mesmo antes de ler o texto da agenda, pois esse processo irá desenvolver a sua autonomia intelectual, competência tão valorizada no mercado de trabalho de hoje.

Na EaD TEC, assim como no mercado de trabalho, você deve encarar cada situação-problema com senso crítico e disposição para a reflexão.

Além disso, ao ler as respostas da atividade, lembre sempre que na Administração dificilmente podemos inserir “gabaritos”. Sobretudo na análise de casos; afinal, tudo depende muito do contexto e da situação de cada empresa, e dificilmente a receita que deu certo em uma será infalível nas outras. É por isso que muitas vezes indicamos “resposta pessoal”.



*Não use folhas soltas ou cadernos diversos. Reúna suas anotações e respostas a exercícios num único lugar, o **bloco de notas**.*

FORMANDO CIDADÃOS

Fique atento às reflexões da seção **Vale saber**. Nela são trabalhadas competências e valores fundamentais para você como profissional e como cidadão. Geralmente essa seção traz a possibilidade de refletir a respeito de temas que envolvem a ética ou os comportamentos pessoais e têm a ver com o assunto de cada agenda.



VALE SABER

*As reflexões do **Vale saber** irão ajudá-lo a fazer opções, tomar decisões com base em valores e ser um profissional melhor.*

VOCÊ, AUXILIAR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO



Ao final deste módulo, ao ser aprovado na Exame Presencial, você vai obter a qualificação de Auxiliar Administrativo e Financeiro. Isso significa que poderá atuar, entre outras áreas, nas seções de Administração, Contabilidade e Finanças da indústria, do comércio e de serviços, em atividades como:

- Contas a pagar e receber (emissão de cheques, ordens de pagamentos, fluxo de caixa, cadastro de fornecedores).
- Faturamento e emissão de notas fiscais.
- Controle da parte fiscal da empresa (recolhimento de impostos).
- Contratações de terceiros.
- Cadastro de pedidos realizados à empresa.
- Recebimento e expedição de materiais.
- Armazenamento e organização de estoque.
- Elaboração do balanço da empresa, no todo ou em parte.
- Controle patrimonial e administrativo.

Em todas essas atividades, é altamente recomendável que você utilize ferramentas de informática, pelo menos a mais comum, que no caso das rotinas administrativo-financeiras é o chamado pacote Office (Microsoft) ou o equivalente na versão livre (gratuita), que é o BrOffice.

Nesse conjunto de softwares encontram-se o Word (editor de textos) e o Excel (programa para fazer cálculos e planilhas), muito utilizados no dia a dia de um auxiliar administrativo. O equivalente a esses programas no BrOffice são o Writer e o Calc, respectivamente. Você deve procurar conhecê-los e se aprimorar como usuário. Por fim, uma dica: antes de iniciar o módulo 2, verifique no jornal ou na internet as ofertas de oportunidades para o auxiliar administrativo e financeiro. Assim, você poderá conhecer melhor as atividades que esse profissional realiza e focar ainda mais o seu estudo.

MENSAGEM DAS AUTORAS

Querido aluno, querida aluna,

Há um poema de Cora Coralina, poetisa goiana (1889-1985), que diz assim:

*“Creio na força do trabalho
Como elos e trança do progresso.
[...]
Creio na salvação dos abandonados
e na regeneração dos encarcerados,
pela exaltação e dignidade do trabalho.
[...]
Acredito nos jovens
à procura de caminhos novos
abrindo espaços largos na vida.”*

Os trechos deste belo poema expressam muito do que tem motivado a equipe da EaD TEC a escrever e produzir este programa de formação.

Acreditamos na educação técnica como meio para qualificar o trabalhador, num país em que o trabalho é elo e trança do progresso. Acreditamos que aquele que aprende a desempenhar funções e atividades para exercer com competência uma profissão digna se eleva como pessoa, como cidadão. Poder e saber trabalhar significa mais dignidade, mais perspectivas para a pessoa e sua família, mais vida.

Acreditamos no jovem. E jovem é todo aquele que busca caminhos novos, como você, aluno da EaD TEC.

Sabemos que você também acredita em sua capacidade e no seu futuro e por isso está aqui. Vire a página: há caminhos novos e espaços largos à sua espera.

Sucesso nas suas descobertas e bom trabalho.

Silvina e Andrea Ramal



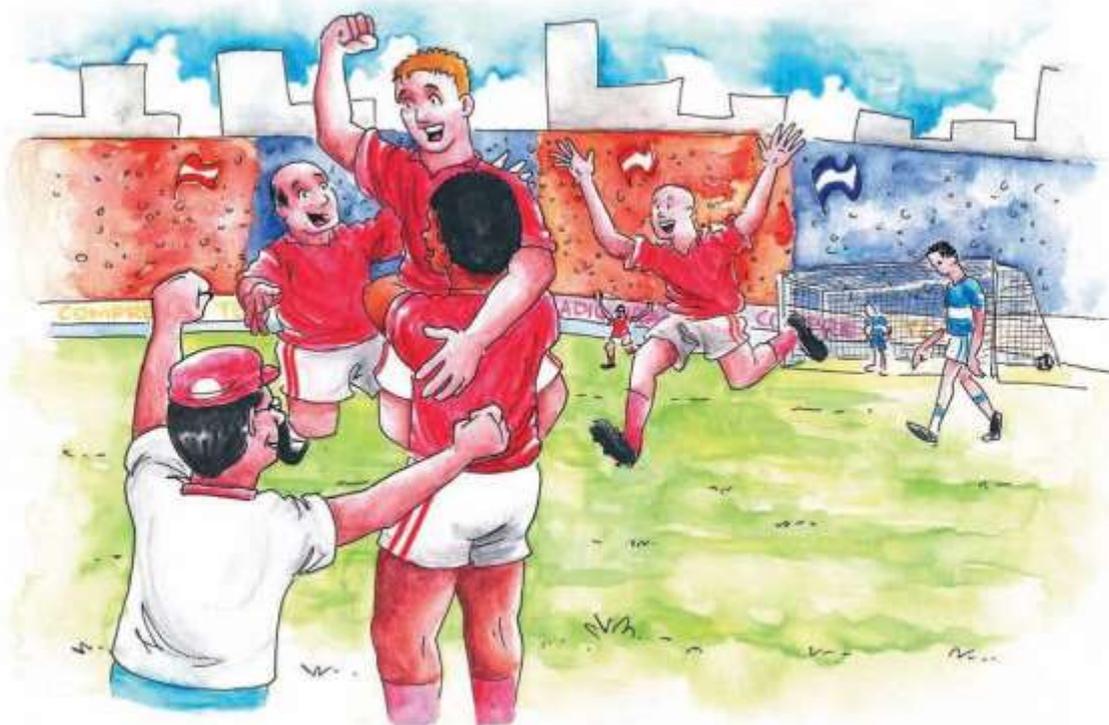
Agenda 1 – As pessoas: o bem mais valioso da organização



No final de cada temporada, os clubes disputam o passe dos melhores jogadores de futebol. Afinal, um time que quiser ganhar o Campeonato Brasileiro, a Taça Libertadores da América ou, quem sabe, até o Mundial Interclubes deve ter craques em sua equipe.

Mas quem entende de futebol sabe que 22 bons jogadores (entre titulares e reservas), sozinhos, não ganham um campeonato.

Para uma equipe ter bom rendimento e ganhar um campeonato, é preciso mais que bons jogadores.





Cada membro da equipe, dentro e fora do campo, tem um papel específico na conquista de um título; mas, por trás de um time vencedor certamente há o talento de algumas pessoas que se esforçaram para fazer a diferença.

- Um técnico com ótima visão tática e liderança, que se preocupe em fazer dos jogadores um grupo unido e integrado.
- Uma equipe de apoio competente, com preparador físico, médico e outros profissionais que garantam um espetáculo a cada atuação do time.
- Dirigentes eficazes, que ajam com profissionalismo, conseguindo gerir os recursos do clube de modo adequado, além de obter apoio financeiro para atrair jogadores melhores e manter toda a equipe motivada.



Nas organizações, o sucesso também depende das pessoas que integram as equipes.

Empresas que contam com craques em seus quadros também conseguem vitórias no mercado, no clima organizacional e nas relações junto aos diversos setores da sociedade (comunidades vizinhas, imprensa, fornecedores, governo, entre outros).

No Módulo I, você viu que:

- As organizações costumam estruturar o trabalho em departamentos.
- O departamento de Recursos Humanos trabalha diretamente com a gestão das pessoas da organização, que envolve processos como:



Observe o que quer dizer cada um dos processos listados na ilustração.

Processo	Utilizado para...
Agregar pessoas	Recrutar e selecionar funcionários.
Aplicar pessoas	Definir as atividades que o ocupante de cada cargo realizará, e em seguida acompanhar seu desempenho.
Recompensar pessoas	Incentivar os funcionários, atendendo a suas necessidades de remuneração e benefícios, e também premiando seu desempenho.
Desenvolver pessoas	Capacitar os funcionários e estimular neles o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das atividades na organização. Inclui também o desenho de planos de carreira, que definem como um profissional pode evoluir e ascender dentro da organização.
Reter pessoas	Criar condições de trabalho satisfatórias, em termos ambientais, psicológicos e culturais. Está relacionado à gestão do clima da organização, das condições de higiene e segurança e da preocupação com a qualidade de vida dos empregados.
Monitorar pessoas	Controlar e avaliar o trabalho dos funcionários, com o intuito de verificar os resultados de sua performance, de acordo com as metas traçadas pela organização.



Faça um exercício de imaginação: pense que você é técnico em Administração e trabalha no setor de Recursos Humanos de uma importante organização de consultoria em treinamento e desenvolvimento, a Companhia Vitória S.A.

O chefe do setor lhe deu a incumbência de colaborar no processo de seleção de um técnico em Administração, para trabalhar no setor administrativo-financeiro.

Por onde você começaria? Qual seria o primeiro passo?

Faça um plano de trabalho, indicando os passos que deverá seguir nesse processo.

Somente depois de fazer esse exercício, continue lendo o texto.

Se você pensou que o primeiro passo é verificar a descrição do cargo e a lista de competências requeridas para o desempenho desse cargo, parabéns! Esse é o caminho certo!

Entenda melhor o que é competência

Trata-se do conjunto de atributos ligados a conhecimentos, habilidades, valores e experiências. Juntos, esses fatores mostram o potencial de desempenho de um profissional. A competência é o resultado da soma de três variáveis:

- **Saber fazer** – Ter os conhecimentos e habilidades para realizar determinada atividade.
- **Querer fazer** – Possuir as motivações individuais, as atitudes, a vontade e a iniciativa pessoal para realizar tal atividade.
- **Poder fazer** – É como o indivíduo se relaciona com os recursos e as condições necessárias para realizar uma atividade, bem como com a liberdade para fazê-la.

Para sua surpresa, na empresa deste exercício, os documentos que você encontrou estão desatualizados, e o chefe do setor pede sua ajuda para elaborar uma nova descrição.

Então, mãos à obra! Se tiver acesso à internet, consulte o site do Ministério da Economia (<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>) e veja a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Você já tem um ponto de partida. Agora, veja o desafio proposto:

Voltando ao exemplo do futebol, para escalar o time, um técnico apresenta as competências necessárias ao seu zagueiro e ao seu goleiro:

– Para a posição de zagueiro, a diretoria deseja apostar num jogador jovem, um novo talento. Ele deve marcar os adversários com firmeza, porém sem recorrer a atitudes antidesportivas, preservando a sua imagem e a reputação do time. Deve ser forte e ágil o suficiente para acompanhar o ritmo dos atacantes.

– Já para goleiro, no momento, o time necessita de alguém mais experiente, que deve ser capaz de tomar decisões rápidas e ter uma atitude de liderança. Não basta saber “agarrar”: também deve ser disciplinado e ser capaz de seguir as orientações da equipe técnica.

Agora é a sua vez de ser o técnico. Elabore uma descrição do cargo de auxiliar do departamento administrativo-financeiro, elencando pelo menos cinco atribuições dessa função. Em seguida, faça uma lista de características do perfil apropriado para ocupar esse cargo.

Siga o modelo apresentado. Somente depois de responder, continue a leitura.

Companhia Vitória S.A. (Modelo)
Título do cargo: Auxiliar de departamento administrativo-financeiro
Principais atividades e responsabilidades:
•
•
•
•
•
Relações: reporta-se a quem?

Descrição do perfil necessário para a função
Qualificação necessária:
•
Competências técnicas:
•
•
•
Competências comportamentais necessárias:
•
•
•

•
Competências comportamentais desejáveis:
•
•

Compare sua descrição do cargo com a que sugerimos.

COMPANHIA VITÓRIA S.A.

Título do cargo: Assistente Administrativo-Financeiro.

➤ **Principais atividades e responsabilidades:**

- Elaborar planilhas de controle de receitas e despesas.
- Apoiar o acompanhamento do fluxo de caixa.
- Colaborar com o controle do almoxarifado.
- Efetuar pagamentos.
- Organizar documentos.
- Manter o arquivo atualizado e organizado.
- Elaborar relatórios.

➤ **Relações:**

- Reporta-se ao gerente administrativo-financeiro.

DESCRIÇÃO DO PERFIL NECESSÁRIO PARA A FUNÇÃO

➤ **Qualificação necessária:**

- Curso técnico em Administração.

➤ **Competências técnicas:**

- Domínio de conteúdos relacionados ao exercício das atribuições descritas (fluxo de caixa, controle de estoques etc.).
- Domínio de informática: software de planilha eletrônica (como Excel ou similar) e de editor de texto (Word ou similar).
- Excelente expressão oral e escrita em língua portuguesa.

➤ **Competências comportamentais necessárias:**

- Proatividade.

- Dinamismo, agilidade, capacidade de responder com rapidez a desafios novos.
- Capacidade para aprender rapidamente.
- Responsabilidade.
- Capacidade de organização.

➤ **Competências comportamentais desejáveis:**

- Bom relacionamento interpessoal.
- Capacidade de negociação.

E então, sua lista está próxima da que apresentamos?

Se você fosse o candidato à vaga, seu perfil estaria de acordo com o esperado? Ou ainda falta avançar mais no estudo? Você domina os conhecimentos necessários a essa função, sente que tem condição de aprendê-los? Possui as características pessoais indicadas?

Aproveite a ocasião para fazer uma autoavaliação e traçar metas de autodesenvolvimento! Para isso, considere:

- As competências que você desenvolveu estudando.
- As competências que você espera desenvolver estudando mais.
- As competências que você poderá desenvolver por outros meios, além do estudo, como trabalhando, viajando etc



O departamento de Recursos Humanos desenvolve processos de trabalho ligados à agregação, aplicação, capacitação, remuneração, retenção e monitoramento/avaliação dos profissionais da organização.

A qualidade do trabalho dos funcionários que formam a organização é um fator determinante de seu desempenho de mercado. O principal ativo de uma organização são suas pessoas, o conjunto de habilidades e competências que elas detêm. Por isso, existe uma preocupação muito grande nas organizações modernas em formar e reter uma equipe talentosa.

A gestão de pessoas tem o desafio de formar equipes de talento e dar-lhes condições para que realizem todo o seu potencial, levando sucesso à organização, ao mesmo tempo em que atingem seu próprio sucesso profissional.

Para enfrentar esse desafio, a organização conta com o

departamento de Recursos Humanos.

Para ter uma equipe talentosa e motivada, é preciso levar em conta que ninguém trabalha bem se está infeliz. A empresa deve oferecer uma remuneração justa, um ambiente de trabalho confortável e possibilidades de novos desafios, realizações e aprendizagens.

E atenção: o salário não é a única motivação! Veja o exemplo de tantos professores que dedicam a vida à missão de ensinar, muitas vezes sem receber um salário condizente com a responsabilidade dessa função.

A motivação, em muitas profissões, não vem só dos ganhos materiais, mas de outros fatores que servem como recompensa.



RECURSOS HUMANOS OU TALENTOS?

O que se conhece hoje pelo nome de gestão de pessoas já recebeu outras denominações na teoria da Administração, como, por exemplo: administração de pessoal, relações industriais, até chegar ao conceito atual de administração de recursos humanos.

Esses termos guardam relação com práticas de Administração de outros tempos, nas quais os funcionários eram vistos como uma espécie de engrenagem de uma máquina.

Na Administração contemporânea, espera-se que os funcionários sejam criativos e tenham iniciativa, em vez de simplesmente cumprir ordens. Eles devem ser automotivados, sem a necessidade de supervisão constante para que trabalhem bem.

Essa nova maneira de considerar o papel das pessoas dentro das organizações gerou novos termos e denominações. O termo “recursos humanos”, por exemplo, é hoje considerado inadequado por muitos profissionais de Administração, uma vez que não podemos tratar as pessoas como simples recursos, pois elas não são como uma máquina ou um terreno – têm inteligência e podem pensar de maneira criativa, trazer mudanças e melhorias.

A Administração de hoje aborda conceitos como: gestão de talentos, gestão de parceiros ou gestão do capital humano. Tanto “gestão de talentos” como “gestão do capital humano” fazem



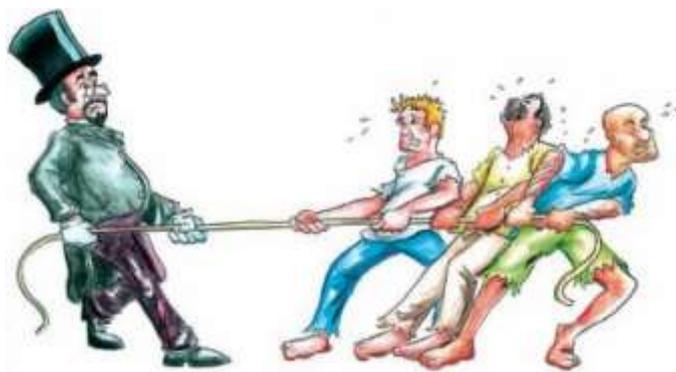
Em modelos de gestão de outras épocas, esperava-se dos funcionários que eles cumprissem tarefas repetitivas, que não se desviassem nunca daquilo que tinha sido pedido e que obedecessem a seus chefes. Para isso, trabalhavam sob o controle rígido de um supervisor.

referência ao fato de que as competências e habilidades dos funcionários é que trarão o sucesso à organização. Já o termo “gestão de parceiros” traz uma ideia muito interessante: a relação patrão-empregado deve ser justa e interessante para ambos os lados.

Uma organização pode proporcionar realização profissional e bem-estar a um funcionário, se pagar um salário justo, conceder benefícios, garantir boas condições físicas e psicológicas de trabalho, oportunidades de crescimento na carreira, aprendizagem e realização pessoal.

Ao mesmo tempo, um funcionário satisfeito e motivado pode proporcionar excelentes resultados à organização. Estes resultados se traduzem em:

- Trabalho de qualidade.
- Menor rotatividade na equipe (retenção de funcionários) e, conseqüentemente, economia de tempo e recursos financeiros.
- Clima organizacional positivo.
- Maior produtividade.



Você já pensou que, historicamente, sempre existiu uma relação de oposição entre patrões e empregados?

As empresas que pensam assim, que veem seus funcionários como pessoas a quem devem apenas explorar, na verdade estão perdendo dinheiro.

Não há nada mais lucrativo para um empresário do que uma gestão harmônica e baseada na parceria com as pessoas da equipe.

Por isso, a relação patrão-empregado é uma relação em que todos devem sair ganhando. Como diz este verso de Guilherme Arantes, cantado por Elis Regina: “Vivendo e aprendendo a jogar: nem sempre perdendo, nem sempre ganhando, mas aprendendo a jogar”. Às vezes concordamos em ceder porque desejamos que outra pessoa ganhe alguma

coisa. Assim, na verdade, não perdemos nada de fato, mas ganhamos em confiança mútua e parceria.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Você reparou que, no encaminhamento do trabalho da Companhia Vitória S.A., para selecionar uma pessoa para ocupar a vaga de assistente administrativo-financeiro, foi necessário partir de uma lista de competências?

Essa prática faz parte das tendências contemporâneas da Administração.

Isso vai além de simplesmente verificar a formação do candidato e que cursos extras ele fez. É algo muito mais sério do que só perguntar a conhecidos se podem indicar alguém para a vaga.

Contratar uma pessoa só porque é conhecido ou parente de alguém da organização é muito arriscado: é preciso verificar as competências das pessoas e escolher a melhor, seja quem for. Fazer um curso também não é garantia; o que realmente importa é o que a pessoa sabe fazer na prática.

Já pensou se os clubes escolhessem os jogadores como no exemplo da ilustração?

Se até os times de futebol devem atrair jogadores em função de suas competências, por que as organizações fariam diferente?



A gestão de recursos humanos, baseada no conceito de competências, pode ser resumida assim:

A organização define a visão, as competências organizacionais: que competências a organização deve ter para atingir seus objetivos (por exemplo: dominar determinada tecnologia).

Escolhem-se, para cada setor e cargo, as competências que mais se alinham a essas intenções estratégicas.

O processo de treinamento e desenvolvimento das equipes é também voltado para desenvolver e potencializar essas competências.

"Por que empresas fabulosas perdem a liderança do mercado? Porque não conseguem escapar do passado ou porque não conseguem criar o futuro. O mesmo vale para os profissionais."

C.K. Prahalad

Assim, consegue-se um avanço administrativo maior que o obtido com o modelo tradicional. A empresa fica mais preparada para responder às demandas do mercado, ou seja, para fornecer produtos e serviços com características adequadas ao que os clientes pedem, atendendo-os com mais eficiência e eficácia.

Também fica mais fácil identificar e desenvolver as **pessoas estratégicas**, isto é, aquelas que são essenciais para o desenvolvimento do negócio. Mas, para desenvolver as pessoas estratégicas, é preciso partir de um conjunto de competências organizacionais e individuais.

Para melhor compreender, observe um exemplo simples: se uma organização definiu como visão “atuar no mercado internacional” e colocou entre as competências estratégicas “ser capaz de gerir escritórios no exterior”, quais seriam, então, as competências esperadas dos gestores? Provavelmente eles teriam que dominar o inglês, conhecer as políticas econômicas dos países em que iriam atuar, ser pessoas dispostas a mudar de ambiente e de cultura.

O QUE É PRECISO FAZER PARA TER UM BOM PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

- Fazer um mapa das competências necessárias para ocupar cargos e desempenhar funções.
- Descrever cada uma das competências mapeadas.
- Definir instrumentos de avaliação das competências e ter uma metodologia para interpretá-los.
- Seguir processos de avaliação (feedback) com as pessoas da organização.
- Gerar planos corporativos e individuais de treinamento e desenvolvimento.
- Gerar planos de sucessão e de carreira.

*O que são **peessoas estratégicas** para a organização?*

Por exemplo, numa clínica hospitalar, todos os funcionários são necessários, pois desempenham funções importantes: os faxineiros, os seguranças, as cozinheiras, o pessoal da lavanderia, a secretária. Mas que tipo de profissional não pode faltar jamais em uma clínica? Um excelente médico! Portanto, o médico tem a função mais essencial nesse local de trabalho: ele é estratégico.

“Há homens que lutam um dia e são bons. Há outros que lutam um ano e são melhores. Há os que lutam muitos anos e são muito bons. Mas há os que lutam toda a vida, e estes são imprescindíveis”
Bertolt Brecht

TORNE-SE ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO!

O importante não é somente o número de cursos que você faz, mas a qualidade do trabalho que realiza. As organizações retêm as pessoas de talento, que desempenham o seu trabalho com eficiência e eficácia.

Esteja também sempre alinhado com as competências organizacionais. A organização quer ter a competência de responder com agilidade aos desafios? Então, seja ágil e aprenda continuamente.



Atividade 1 - Faça as seguintes atividades:

- 1** - Escreva com suas próprias palavras quais são os processos de trabalho conduzidos pelo departamento de Recursos Humanos de uma organização e suas principais atividades.

- 2 - Compare a antiga visão de gestão de pessoas, baseada em “relações industriais” ou “gestão de pessoal”, com a nova visão, baseada em “gestão de parceiros”.
- 3 - Analise o caso da empresa Saturno Ltda. O gerente de Recursos Humanos, Adolfo Souza, foi incumbido de selecionar um novo assistente para o departamento Financeiro. Adolfo então definiu, junto com o gerente financeiro, as tarefas e responsabilidades do cargo, bem como as competências que esse novo profissional deveria ter. Em seguida, ele anunciou a vaga em sites e agências de emprego que conhecia. Como resultado, recebeu 500 currículos! Baseado no perfil de competências que tinha definido para o cargo, Adolfo eliminou primeiramente os candidatos que não tinham nenhuma formação técnica em Administração e os que não tinham completado o ensino médio. Isso reduziu a pilha de currículos para 50 candidatos. Estes foram chamados para fazer uma prova de conhecimentos gerais e uma redação, sendo que no dia das provas os candidatos também foram avaliados por sua postura profissional. Os dez mais bem classificados foram entrevistados pelo próprio Adolfo, que enviou os três melhores candidatos para o gerente financeiro.

Adolfo definiu que o candidato selecionado teria uma remuneração de R\$ 1.500,00, acrescida de benefícios concedidos pela empresa: vale-transporte e tíquete-refeição.

Finalmente, agendou uma capacitação para o novo funcionário, para que este aprendesse a operar os softwares utilizados no departamento Financeiro. Aproveitou também para agendar uma capacitação em liderança e motivação para o gerente financeiro, uma vez que este não tinha se saído muito bem na última avaliação feita por sua equipe a respeito de sua capacidade de liderar e motivar seus funcionários novos.

Na história relatada, especifique a que processos do departamento de Recursos Humanos corresponde cada atividade realizada. Para fazer esta atividade, baseie-se no esquema apresentado no início desta agenda.

Depois, compare seu texto com o que sugerimos na seção de respostas.



Eduardo foi contratado como assistente do departamento administrativo de uma grande empresa. Seu trabalho consistia principalmente em cuidar do arquivo de documentos de clientes. Nos primeiros dias de trabalho, ele percebeu que o arquivo estava organizado de maneira antiquada, baseada em processos manuais, e quando alguém lhe pedia um documento demorava para encontrá-lo e recolocá-lo no lugar.

Eduardo imaginou que, se fizesse o controle com um software de banco de dados que estudara recentemente, poderia catalogar todos os documentos das pastas e encontrar cada um em poucos segundos. Com isso, seu trabalho poderia ser feito em menos da metade do tempo e, no resto das horas, poderia dedicar-se a melhorar ainda mais o sistema de arquivos.

Eduardo logo apresentou a ideia ao chefe, que reagiu com agressividade:

- Garoto, você não é pago para pensar, mas para trabalhar. Limite-se a fazer o que eu mando, que já estamos com bastante trabalho atrasado.

Refleta sobre a atitude do chefe de Eduardo e o que você acha dessa situação, levando em conta as teorias que estudou nesta agenda.



memores empresas para se trabalhar em função de suas políticas de Recursos Humanos. Lá, por exemplo, os funcionários podem levar o cachorro – o que aumenta o bem-estar e, com isso, a produtividade!



Os funcionários de uma organização dedicam boa parte de seu tempo trabalhando nela, e também dependem da empresa para sustentar-se e sustentar suas famílias.

O trabalho que desenvolvem lá é um fator importante para saber se são pessoas realizadas, se têm orgulho da organização de que fazem parte, se têm autoestima.

Uma pessoa insatisfeita com seu trabalho pode desenvolver autoestima baixa, tristeza, estresse e até depressão. Por isso, os administradores de Recursos Humanos têm grande responsabilidade. Eles devem cuidar da qualidade de vida dos funcionários e assegurar que a organização seja um espaço que garanta a todos oportunidades de aprender coisas novas, enfrentar novos desafios, obter resultados com seu trabalho, serem reconhecidos. O departamento de Recursos Humanos precisa estar atento a tudo isso!



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Filmes:**

Erin Brockovich, uma mulher de talento (Erin Brockovich), de Steven Soderbergh, EUA, 2000.

Erin trabalha em uma agência de advocacia que se envolve numa investigação sobre a contaminação da água de uma pequena cidade. O filme mostra a determinação de uma

profissional para realizar seu trabalho com idealismo e tenacidade, e deixa a lição de como uma pessoa de talento faz a diferença.

Armageddon (Armageddon), de Michael Bay, EUA, 1998.

Para evitar que um asteroide se choque contra a Terra, a NASA envia até ele uma equipe de perfuradores de petróleo, que tem por missão colocar uma carga nuclear bem em seu centro. O filme mostra como selecionar pessoas de acordo com seus talentos.

➤ **Livros:**

Estratégia – A busca da vantagem competitiva, de Michael Porter e Cynthia Montgomery, Editora Campus, 1998. Coletânea de artigos de diversos autores.

Competindo pelo futuro, de Gary Hamel e C.K. Prahalad, Editora Campus, 1995.

Competência essencial da organização (core competence) é um termo cunhado pelo americano Gary Hamel e o indiano C.K. Prahalad, que escreveram este livro, que foi considerado um dos mais influentes em meados da década de 1990. Segundo os autores, para que uma competência seja considerada essencial, deve passar por três testes: valor percebido pelos clientes, diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão (poder sustentar novos produtos e serviços). Neste livro, Prahalad e Hamel falam sobre esses pontos, no artigo “A competência essencial da corporação”. Vale a pena ler para aprofundar o tema da gestão por competências.

➤ **Jornal:**

Classificados/Empregos. Procure, nos diversos jornais a que você tem acesso, a seção de classificados. Confira como as empresas que estão procurando pessoas para seus quadros definem os perfis e as competências para ocupações relacionadas com a área de Administração!



Almoxarifado

Unidade destinada ao recebimento, guarda, controle e distribuição do material necessário para o funcionamento do escritório ou de um ou mais setores da empresa.

Ativo

Soma dos bens e direitos de uma organização.

Automotivado

Capaz de motivar-se sem estímulos externos.

Capital humano

Refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para criar valor.

Competência

Mobilização de habilidades, atitudes e conhecimentos necessários ao desempenho de atividades ou funções, definidos a partir de padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza de um determinado trabalho ou função.

Parceiro

Companheiro, pessoa com quem se partilham interesses comuns.

Tenacidade

Condição daquele que é tenaz, resistente, firme.



Nesta agenda, você estudou:

- Gestão de pessoas na organização contemporânea.
- O departamento de Recursos Humanos e suas funções.
- Gestão de competências.



Agenda 2 – Recrutamento e seleção de talentos

Este estudo começa com a comparação entre duas músicas, que apresentam situações diferentes. No primeiro caso, vemos um marido insatisfeito com a mulher que tem. No segundo, um homem em busca da esposa ideal descreve que características ela deveria ter.

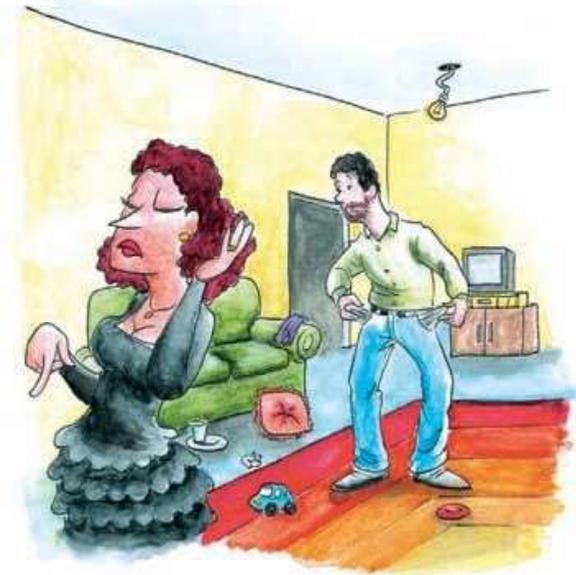
Esse tipo de situação acontece muito na vida. Nem sempre encontramos a pessoa que desejamos, ou, quando pensamos tê-la encontrado, o dia a dia mostra que as coisas não são bem assim... Isso acontece no relacionamento familiar, profissional e social.





A toda hora ouvimos gente dizendo: “Ah, se minha mãe fosse mais tolerante”... “Se meu filho fosse estudioso”... “Se meu marido trabalhasse menos”... “Como queria ter um chefe mais paciente”... E por aí vai.

Compare os trechos da letra das músicas a seguir:



AI, QUE SAUDADES DA AMÉLIA

(Ataulfo Alves e Mário Lago)

*Nunca vi fazer tanta exigência
Nem fazer o que você me faz
Você não sabe o que é consciência
Nem vê que eu sou um pobre rapaz
Você só pensa em luxo e riqueza
Tudo que você vê, você quer
Ai, meu Deus, que saudade da Amélia
Aquilo sim é que era mulher
Às vezes passava fome ao meu lado
E achava bonito não ter o que comer
[...]*



CÚMPLICE (Juca Chaves)

*Eu quero uma mulher que seja diferente
de todas que eu já tive, todas tão iguais,
Que seja minha amiga, amante, confidente
a cúmplice de tudo que eu fizer a mais.
No corpo tenha o sol, no coração a lua,
Na pele cor de sonho, as formas de maçãs
[...]
No seu falar provoque o silêncio de todos
e o seu silêncio obrigue a me fazer sonhar.
Que saiba receber, que saiba ser bem-vinda
Que possa dar jeitinho a tudo que fizer
Que ao sorrir provoque uma covinha linda
de dia, uma menina, à noite, uma mulher.*



MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou quais são as características de uma pessoa ideal?

Por exemplo, um companheiro ou companheira, parente ou amigo?

Pense em alguém “sob medida” para você.

Você acha que é possível encontrar alguém com essas características?

Que meios você utilizaria para encontrar essa pessoa?

As organizações que querem se destacar sonham com craques, pessoas de talento para suas equipes. Mas, assim como nas outras situações da vida, não é fácil encontrar a pessoa ideal para cada atividade ou função. E, assim como nessas outras situações, colocar a pessoa errada no lugar errado pode provocar um estrago enorme!

É por isso que existem técnicas apropriadas para recrutar e selecionar pessoas e é importante que você obtenha e aprofunde esse conhecimento para aplicá-lo em situações concretas.



PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Imagine que você está colaborando com o processo de recrutamento e seleção do novo funcionário da Companhia Nova Era Ltda., para atuar como assistente administrativo no departamento Administrativo-Financeiro.

Você realizou um processo seletivo inicial, separando os currículos mais adequados para o perfil definido. Quatro candidatos passaram dessa fase.

CANDIDATO 1

Nome	Elias Joper
Idade	44 anos
Situação funcional	Desempregado há oito meses
Experiência anterior	Gerente de vendas em loja de departamentos
Formação acadêmica	Graduação em Administração
Cursos extras	Francês
Principais competências técnicas	Conhecimentos de Administração (graduado)
	Planilhas eletrônicas: usuário avançado
	Noções de contabilidade
Competências pessoais	Ótima gestão de pessoas
	Criatividade
	Busca permanente de inovação
	Autonomia e independência



CANDIDATO 2

Nome	Sonia Lúcia Coutinho do Amaral
Idade	29 anos
Situação funcional	Empregada, buscando crescimento profissional
Experiência anterior	Auxiliar administrativa por três anos em grande empresa
Formação acadêmica	Curso Técnico em Administração (cursando)
Cursos extras	Informática básica
Principais competências técnicas	Domínio de planilhas Excel e banco de dados (Access)
	Organização de arquivos e documentos
	Organização e controle de folha de pagamento
Competências pessoais	Pontualidade
	Organização
	Capacidade de trabalho em equipe
	Disposição para aprender



CANDIDATO 3

Nome	Raika Lua Baby Raphael
Idade	22 anos
Situação funcional	Desempregada
Experiência anterior	Cantora em banda de rock e dançarina por seis meses
Formação acadêmica	Graduação em Comunicação (não concluída, trancou matrícula).
Cursos extras	Inglaterra: banda gospel e curso de assistente de planejamento
Principais competências técnicas	Domínio de planilhas Excel e banco de dados (Access)
	Organização de arquivos e documentos
	Organização e controle de folha de pagamento
Competências pessoais	Facilidade de relacionamento interpessoal
	Cultura geral ampla, tendo morado fora do país
	Alta capacidade de aprendizagem
	Inteligência (foi o mais alto índice no teste psicológico)



CANDIDATO 4

Nome	Júnior da Silva Santos
Idade	22 anos
Situação funcional	Desempregado há um mês
Experiência anterior	Assistente administrativo em empresa de médio porte
Formação acadêmica	Curso Técnico em Administração (completo)
	Ensino médio completo
	Preparando-se para exame de seleção na faculdade de Administração
Cursos extras	Informática e inglês
Principais competências técnicas	Habilidades relativas à função de assistente administrativo
	Planilhas eletrônicas em nível de usuário
	Curso de redação empresarial
Competências pessoais	Responsabilidade
	Capacidade de trabalho em equipe
	Disposição para aprender
	Motivação para o crescimento profissional



Depois de analisar o currículo e o perfil de cada candidato, você acompanhou o chefe do departamento de pessoal nas entrevistas. Ele anotou as frases que considerou mais importantes na entrevista de cada um. Veja o que ele escreveu:

Candidato	Frases de destaque
Elias Joper	<p>“Estou precisando muito trabalhar. Conto com o apoio de vocês, e tenho certeza de que não irão se arrepender.”</p> <p>“Minha esposa diz que eu sou meio maluco, mas gosto de criar coisas novas, sou meio inventor.”</p>
Sônia Lúcia Coutinho do Amaral	<p>“Sou apaixonada pela área de Administração. Comecei a fazer o curso técnico e me descobri nele. Tenho muitos sonhos, quero vir a constituir uma família, e para isso quero um cargo melhor.”</p> <p>“Sou meio certinha, quero tudo sempre no lugar.”</p>
Raika Lua Baby Raphael	<p>“Para mim, tudo na vida é uma questão de energia, e eu senti uma energia positiva quando entrei nesta empresa. Taí, acho que não custa tentar. A vida é assim, feita de caminhos, de idas e vindas. Estou disposta a arriscar tudo agora.”</p>
Júnior da Silva Santos	<p>“No meu planejamento pessoal, penso em me aprofundar nos conhecimentos de Administração nos próximos dois anos, e em seguida avançar nos estudos de inglês. Saí do outro emprego tendo esse crescimento em vista. Me considero tranquilo e fácil de conviver. Minha noiva acha que trabalho e estudo demais.”</p>



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Quando precisa preencher um cargo, uma organização deve encontrar o profissional ideal, ou pelo menos aquele que mais se aproxime do perfil desejado.

O processo de atração de novos talentos é realizado em duas etapas: **recrutamento** e **seleção**.

Existem algumas formas de divulgação e recrutamento de vagas de trabalho:

- Anúncio em sites especializados em empregos.
- Anúncio no principal jornal da cidade.
- Consulta a banco de dados de currículos.

E mesmo que a Companhia Nova Era Ltda. não tenha adotado outras técnicas, saiba que existem outras formas de divulgação, como, por exemplo:

- Contato com agências de emprego.
- Contato com escolas, universidades e sindicatos.
- Cartazes ou anúncios em locais visíveis ou de grande circulação.
- Indicações de outros funcionários da organização.
- Contratação de consultoria especializada (nesse caso, a empresa contratante faz uma descrição do cargo a ser preenchido e do perfil do candidato).

Você acha que alguma dessas técnicas poderia ser também adotada neste processo de seleção que você está supostamente conduzindo?

Lembre-se também de que é possível encomendar esse processo para

empresas especializadas. Normalmente, essas empresas terceirizadas se encarregam de realizar todos os processos de recrutamento e seleção e enviam dois ou três candidatos para serem entrevistados pela empresa cliente.

As organizações podem também fazer recrutamento interno, ou seja, procurar preencher a vaga com seus quadros já existentes. Esse aspecto é positivo por representar um incentivo para os funcionários e uma possibilidade de ascensão. Por outro lado, uma pessoa de fora pode trazer renovação.

A SELEÇÃO

Uma vez atraídos os candidatos, é preciso escolher o mais adequado à vaga. Esse é o processo de seleção.

Em outras palavras, seleção é o processo de análise das informações a respeito dos candidatos recrutados, de modo a escolher qual deles apresenta as características desejadas pela organização, visando manter ou aumentar a eficiência e a eficácia da equipe.

Um processo de seleção deve ser muito cuidadoso. Afinal, não é simples analisar profissionais e suas competências, perceber personalidades, atitudes e valores, não apenas no momento presente, mas entender como aquela pessoa se comportará no futuro.

Recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização.

Seleção é o processo de escolha entre os candidatos encontrados a partir da fase de recrutamento.

Tenha em conta que a seleção pode ter duas bases diferentes: o perfil do cargo a ser preenchido e/ou o próprio conjunto de competências necessário para aquele cargo. No caso da Companhia Nova Era Ltda, por exemplo, foram utilizadas as duas formas.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

As técnicas de seleção têm como objetivo conhecer as características específicas de cada candidato. A partir da observação e comparação das pessoas, são colhidos subsídios para se analisar e escolher os candidatos mais adequados a cada cargo.

Essas técnicas precisam ser tão rápidas e confiáveis quanto possível, uma vez que, em geral, dispõe-se de pouco tempo para fazer essa escolha, que deve ser precisa.

As organizações utilizam diferentes técnicas de seleção: entrevistas, provas, testes psicológicos, testes de personalidade, simulações. Veja como a Companhia Nova Era Ltda. se valeu de cada uma dessas técnicas.

➤ **Entrevistas pessoais**

Na entrevista, cada candidato conversa individualmente com uma ou mais pessoas da organização. A entrevista pode ser estruturada ou livre, dependendo da existência ou não de um roteiro de perguntas preestabelecido.



Depois de cada entrevista, é importante reservar um tempo para fazer anotações relevantes sobre o candidato, para não correr o risco de esquecer as impressões sobre ele, sobretudo quando são muitos candidatos num mesmo dia.

➤ **Provas**

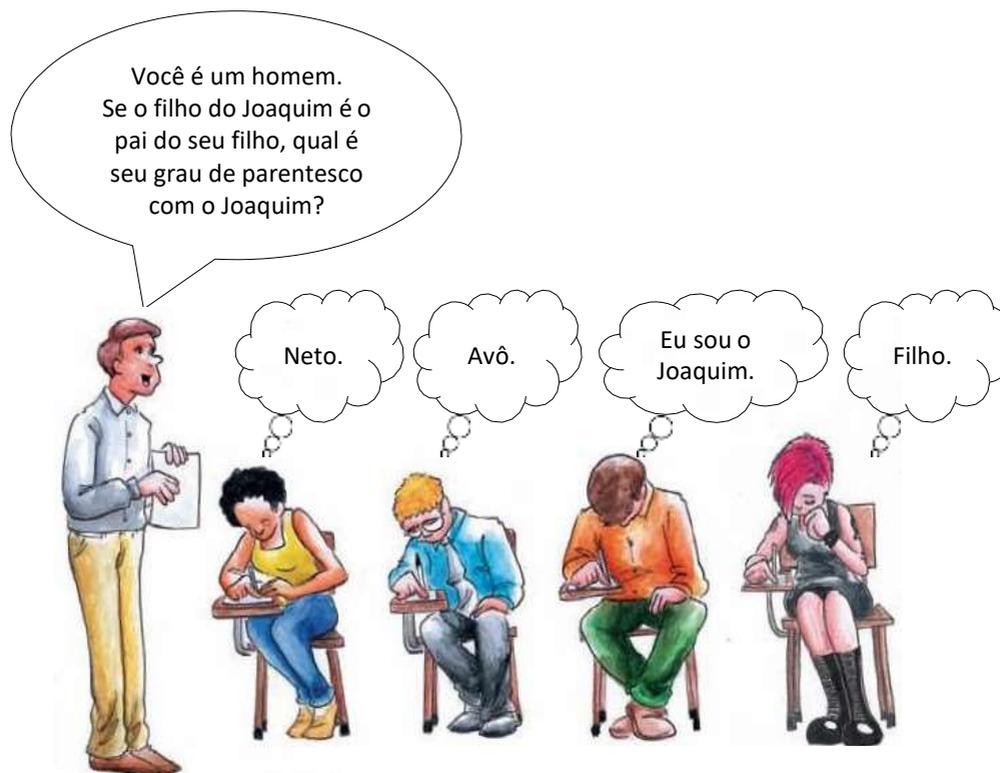
As organizações podem medir por meio de provas o conhecimento técnico na área em que o candidato vai atuar, ou ainda competências como redação, correção no uso da língua portuguesa, habilidades com línguas estrangeiras, conhecimentos gerais e cultura.



➤ **Testes psicológicos**

Os testes psicológicos procuram medir as aptidões das pessoas e prever como estas se comportarão em situações futuras do trabalho, além de verificar seu potencial de crescimento.

Mas quais aptidões pessoais devem ser medidas? Que aptidões um ser humano pode ter? Existem vários modelos desenvolvidos por psicólogos e pedagogos que mapeiam as aptidões humanas.



Quais são as suas aptidões?

Um modelo muito usado em testes psicológicos de processos de seleção é a Teoria Multifatorial de Thurstone. Ela define sete aptidões que as pessoas podem ter e que, segundo Thurstone, o criador da teoria, são independentes entre si. Ou seja, podemos ser muito bons em uma aptidão, e menos desenvolvidos em outra. Veja a lista das sete aptidões, observando o que cada pessoa faz bem ou tem tendência a fazer com mais facilidade.

Com base nestas características, quais você acha que se aplicam a você? Quais você precisaria desenvolver mais?

1. Aptidão verbal: escrever, redigir, escolher as palavras certas.
2. Fluência verbal: falar, expressar-se de maneira oral ou escrita, argumentar.
3. Aptidão numérica: cálculos, matemática, lidar com números.
4. Aptidão espacial: ter noção de espaço, trabalhar com geometria, arquitetura, engenharia, pintura ou escultura.
5. Memória associativa: memorizar coisas, pessoas, datas, eventos, textos.
6. Aptidão perceptiva: ter atenção focada, ter cuidado com detalhes, ser perfeccionista, ter capacidade de concentração.
7. Raciocínio lógico: pensar com lógica, definir conceitos, ter visão global de uma situação.

➤ Testes de personalidade

Personalidade é aquilo que determina a individualidade, distinguindo uma pessoa de todas as outras. É formada por um conjunto de traços individuais adquiridos ao longo da formação da pessoa.

Preencham o espaço em branco com uma palavra ou expressão que lembra motivação, para você.



Os testes de personalidade podem procurar informações sobre a pessoa como um todo ou sobre algum aspecto específico do seu comportamento, como interesses, motivações, aspirações, equilíbrio emocional.

TÉCNICAS DE DINÂMICA DE GRUPO

Nessa técnica, os candidatos são avaliados em grupos. Nesse caso, o grupo de candidatos pode receber um problema para resolver em um espaço de tempo muito curto, ou ter que debater alguma questão polêmica. Outra opção é reproduzir uma situação de desafio que os candidatos terão que enfrentar na rotina de trabalho, e ver como se saem com ela durante a dinâmica.

A dinâmica de grupo deve ser conduzida por um psicólogo ou especialista em recrutamento de pessoas, e permite verificar comportamentos como relacionamento interpessoal, capacidade de liderança, capacidade de negociação, capacidade de trabalhar sob pressão, proatividade, entre outras características da personalidade dos candidatos.

PROCESSO DE SELEÇÃO



FIQUE LIGADO (A)!



Na hora de efetivar a seleção de um profissional, atualmente as organizações também estão avaliando a sua postura nas redes sociais: tipos de postagens, curtidas, comentários, participação em discussões, mensagens com erros de português, dentre outros. Evite, portanto, postagens que evidenciem preconceitos sociais, temas polêmicos, brincadeiras de mau gosto, falta de respeito, exposição da vida privada e do corpo, inclusive por meio de fotos etc.



Você já pensou como é desanimador, ou até humilhante, fazer um trabalho para o qual você não está qualificado ou não tem o perfil adequado?

Você acha que vale a pena aceitar um emprego para o qual não tem o perfil ou a qualificação, só porque ele é atraente em termos financeiros?

Nem todas as empresas utilizam todas as ferramentas de seleção que você conheceu neste estudo. É comum que escolham apenas algumas delas para conduzir o processo de seleção dos seus candidatos.

O importante é ter plena segurança sobre a escolha da técnica a ser aplicada. Você sabe quais os benefícios que um processo de seleção conduzido corretamente pode trazer à organização?

1. As pessoas ocuparão cargos adequados a seus perfis profissionais e personalidades, e com isso se sentirão mais satisfeitas e serão mais produtivas.
2. O potencial de realização de cada cargo aumentará.
3. Aumentará também o capital humano da organização.
4. A satisfação da equipe com a organização será elevada.
5. O esforço de capacitação será reduzido.
6. A rotatividade excessiva de pessoal será evitada.

A IMPORTÂNCIA DA AMBIENTAÇÃO

Uma vez escolhido o candidato, não se pode esperar que no primeiro dia de trabalho ele já saiba tudo sobre a empresa e sua função dentro dela. Cada organização tem seus costumes, sua cultura, seus processos de trabalho definidos.

É fundamental reservar um tempo para ambientar o novo funcionário, para que ele se sinta bem acolhido e possa fazer o que se espera dele, sem retrabalho.



Atividade 1 - Você sabe elaborar um currículo?

Também conhecido como “curriculum vitae” expressão latina que pode ser definida como “trajetória de vida” ou “itinerário de vida”, referindo-se ao que foi feito até o momento presente.

Seu currículo deve ser seu marketing pessoal. Ele é o seu cartão de visitas.

O currículo é o registro da sua história educacional e profissional, a forma como você se apresenta, por isso não pode ser um pedaço de papel mal escrito ou uma redação fria. Ele deve ser elaborado para destacar as suas habilidades e principais realizações, dando a conhecer

quem você é, sobretudo de maneira elegante e agradável. Normalmente o currículo chega ao empregador antes de você, então precisa provocar boa impressão, para abrir-lhe oportunidades.

Para elaborar seu currículo observe as dicas da matéria a seguir.

Você sabia?

- *Quase no mundo inteiro a palavra francesa **résumé** (que significa "resumo") é utilizada para falar de currículo.*
- *Antigamente o currículo era valorizado pela quantidade de páginas. Hoje, ele precisa ser objetivo, como uma mensagem breve.*

Como elaborar seu curriculum vitae

Especialistas dão dicas do que escrever para valorizar seu histórico profissional e obter seu emprego.

- Ao escrever seu currículo, coloque sempre o objetivo profissional no início – Assim o entrevistador não precisa ficar tentando adivinhar, nem pensar que você aceitaria qualquer coisa, por não ter foco.
- Procure redigir de forma agradável, sem parágrafos longos demais, e utilize frases curtas.
- Resuma as suas principais qualificações – Hoje ninguém tem tempo de ler longas listas de atividades e cursos realizados.
- Faça um documento bem organizado e diagramado, e nunca, em hipótese alguma, cometa erros de português. Se necessário, peça a alguém que o ajude na revisão. Não escreva o currículo à mão; se necessário, peça a alguém que o digite no computador.
- Inclua a descrição de suas atividades principais nos empregos anteriores – Não adianta simplesmente mencionar o nome da empresa, o empregador não vai adivinhar.
- Jamais minta nas informações prestadas. Se você não fez um curso ou não o terminou, não diga que fez. Qualquer mentira percebida pelo recrutador elimina o candidato. Além disso, não diga que sabe fazer algo se não sabe: mostre-se disposto a aprender. Pior é você ser contratado e depois o empregador perceber que você não entendia da atividade para a qual foi contratado.
- Mencione as datas de entrada e saída de cada emprego e cada cargo no mesmo lado do currículo, para não correr o risco de, numa leitura superficial, dar a ideia de que você mudou de emprego muitas vezes.

Agora, elabore o seu currículo de acordo com as indicações apresentadas.



Analise cuidadosamente o perfil dos candidatos que você conheceu nesta agenda.

Qual (ou quais) se encaixa(m) no perfil desejado para a função e competências necessárias para o cargo? Por quê? Qual (ou quais) você selecionaria?

Registre suas ideias. Somente depois de fazer isso, compare o que escreveu com uma análise possível que aparece na seção de respostas.



Atenção! É proibida a discriminação nos processos de recrutamento e seleção

A **Constituição Federal** de 1988 proíbe a discriminação na admissão ou remuneração de candidatos atribuída aos seguintes fatores: sexo, cor, origem (estrangeiros), idade, religião, estado civil, filiação a sindicatos, homossexualidade, raça.

É também proibido violar a intimidade e a vida privada dos candidatos.

*Leia os artigos 5º e 7º da **Constituição Federal** de 1988 para ver o texto completo e outros direitos do trabalhador.*

Mas a empresa também tem seus direitos constitucionais: cabe a ela direcionar seus negócios, desde que não ilegalmente (discriminação), de forma autônoma.

Isso significa que a empresa tem o direito de escolher o funcionário que melhor se encaixa no perfil esperado, desde que a seleção e o recrutamento não sejam discriminatórios, e sim baseados em critérios técnicos e apoiados nas exigências do mercado.

Traduzindo: contratar um novo funcionário deve ser o resultado de uma avaliação técnica, sem preferências pessoais. Qualquer critério tendencioso (intencional ou não) de contratação compromete a empresa. A empresa deverá garantir que todos os candidatos tenham chances iguais de concorrer ao cargo.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Sites**

Senado Federal - <https://www12.senado.leg.br/hpsenado>

Neste site você encontra o texto completo da **Constituição Federal**, que deve ter sempre à mão para zelar pelo seu cumprimento.

Catho - <http://www.catho.com.br>

A Catho Online é o maior classificado online de currículos e empregos da América Latina.

RH.com.br - <http://www.rh.com.br>

Neste site você encontra uma seleção interessante de artigos relacionados à área de Recursos Humanos.

➤ **Música**

“**Minha namorada**”, Vinicius: Poesia e canção vol. II, Vinicius de Moraes e Carlos Lyra, Forma/Philips, 1966 - <http://www.letrasdemusicas.fm/vinicius-de-moraes/minha-namorada>

Nesta bela música do acervo da MPB, os autores não fazem senão... uma descrição de perfil! Eles indicam como deve ser a mulher que venha a ser a perfeita namorada.

Veja algumas das características que eles definem:

“Se você quer ser minha namorada

Ah, que linda namorada

Você poderia ser

[...]

Você tem que me fazer um juramento

De só ter um pensamento

Ser só minha até morrer

E também de não perder esse jeitinho

De falar devagarinho

Essas histórias de você

E de repente me fazer muito carinho

E chorar bem de mansinho

Sem ninguém saber por quê

[...]

E você tem que ser a estrela derradeira

Minha amiga e companheira

No infinito de nós dois”

➤ **Filme**

Crash – No limite. (Crash), de Paul Haggis, EUA, 2004.

Vencedor do Oscar 2006, fala dos encontros e desencontros cotidianos na vida das pessoas, causados pelos preconceitos contidos em cada um de nós. Mostra que, mesmo sem perceber, muitos (ou todos) estão sujeitos a ser discriminados e a discriminar alguém. Vale a pena assistir para refletir sobre como os preconceitos podem afetar o processo de seleção em uma empresa.



Ambientar

Fazer com que um novo funcionário se adapte ao ambiente da organização.

Aptidão

Termo utilizado na Administração de Recursos Humanos para designar habilidade ou capacidade facilitadora do exercício pleno de um trabalho, resultante de conhecimentos construídos através de processos de aprendizagem e exercício. Pode, também, significar talento natural para adquirir conhecimentos e habilidades.

Retrabalho

Necessidade de fazer novamente o mesmo trabalho, por estar incorreto ou incompleto.



Nesta Agenda, você estudou:

- Recrutamento e seleção de pessoal.
- Ambientação de novos funcionários.



Agenda 3 – Desenvolvimento de pessoas

Sabemos que o departamento de Recursos Humanos é responsável por uma série de processos relacionados diretamente ao cuidado com as pessoas da organização.

Na agenda 2, foram apresentados mais detalhes do processo de recrutamento e seleção de talentos. Você viu também que as pessoas não chegam prontas para o trabalho: elas precisam ter oportunidades de autodesenvolvimento para potencializar suas competências e ampliar seus conhecimentos.





Confira o trecho de uma conhecida música da MPB:

Gente

Caetano Veloso

[...]

Gente é muito bom

Gente deve ser o bom

Tem de se cuidar, de se respeitar o bom

[...]

Marina, Bethânia, Dolores, Renata, Leilinha, Suzana, Dedé

Gente viva brilhando, estrelas na noite. [...]

Gente lavando roupa, amassando pão

Gente pobre arrancando a vida com a mão

No coração da mata, gente quer prosseguir

Quer durar, quer crescer, gente quer luzir

Rodrigo, Roberto, Caetano, Moreno, Francisco, Gilberto, João

Gente é pra brilhar, não pra morrer de fome.



Se você não tivesse mais nada de novo a aprender, acharia a sua vida interessante?

Você acha que pessoas sem vontade de aprender coisas novas teriam lugar numa empresa do mundo de hoje? Por quê?

Ninguém quer estar parado, sem sair do lugar. Como diz a música de Caetano Veloso, “gente é pra brilhar”, durar, crescer, luzir. Nesta agenda, você conhecerá melhor os processos que as organizações utilizam para desenvolver seus talentos e, assim, “brilhar” junto com as pessoas.



Existe uma expressão inglesa, “*go by the book*”, difícil de traduzir para o português, mas que significa algo parecido com “proceder conforme as regras”. Por exemplo: administrar “*by the book*” seria fazer tudo corretamente, “como os livros indicam”.

Acontece que, em Administração, muitas vezes não há regras prontas, ou não basta simplesmente seguir as teorias dos livros; os desafios de gestão são novos a cada dia e precisam ser resolvidos de formas diversas, adequando a teoria a cada contexto específico. Ora, isso não é fácil!

Então, como fazer? Uma boa alternativa é aprender com a experiência de outros, analisando casos bem-sucedidos, e retirar daí suas próprias lições.

É o que você verá nesta seção, na qual terá a oportunidade de conhecer e analisar casos de algumas empresas bem-sucedidas e aprender a partir desses casos, relacionados ao assunto Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

➤ Magazine Luiza

Luiza Helena Trajano Rodrigues é superintendente do Magazine Luiza, rede com 950 lojas e faturamento em torno de R\$ 4,6 bilhões em 2018.

Em entrevista ao site “Pequenas Empresas, Grandes Negócios” (novembro de 2013) ela apresenta “7 Lições de Empreendedorismo” para vencer no mundo dos negócios.

7 LIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO		
<p>Para a presidente do Magazine Luiza, questionar, valorizar as pessoas e inovar são ações importantíssimas para quem tem uma empresa</p>	<p><i>chance de crescer junto com a empresa. “Isso é mais que justo, já que, sem os funcionários, não seríamos nada.”</i></p>	<p><i>Você, plataforma em que usuários criam lojas virtuais com produtos da rede e ganham comissões a cada venda.</i></p>
<p>– Questione: Luiza sempre ouviu que é uma mulher muito inteligente, por conhecer todas as operações de sua rede. No entanto, Luiza discorda – ela só pergunta bastante. “Não interessa a sua posição, você tem que perguntar, você tem que acumular tanto conhecimento quanto for possível”, diz Luiza.</p>	<p>– Faça propaganda: Luiza atribui à publicidade boa parte da projeção nacional da rede, desde a última década. “Quando nos associamos ao Faustão e começamos a lotar aviões de produtos e dar prêmios, o retorno foi ótimo.” Ela também lembrou que o próprio nome da rede foi dado após uma ação de marketing: um concurso de rádio na cidade natal do Magazine, Franca (SP).</p>	<p>– Não escute os pessimistas: Sempre haverá pessoas para dizer que tal ideia dará errado. Segundo Luiza, se eles forem levados em conta, nunca haverá mudanças, nem crescimento. “Às vezes, é melhor se juntar a quatro ou cinco pessoas de confiança e fazer as mudanças,” afirma ela.</p>
<p>– Valorize as pessoas: Para Luiza, o papel de sua empresa não é só pagar pelos serviços prestados por seus funcionários. Cada pessoa tem que se sentir valorizada por trabalhar no Magazine Luiza e deve ter a</p>	<p>– Inove: Para a presidente do Magazine, é a inovação que faz a rede se diferenciar das concorrentes. Foi o Magazine Luiza a primeira rede a fazer grandes promoções: abrir suas portas às 5h, em determinados dias. Luiza também destacou o Magazine</p>	<p>– Todo dia é importante: Para Luiza, todo dia é dia de uma nova chance para fazer mudanças e melhorar a empresa.</p>
		<p>– Pare de reclamar: Luiza é daquele tipo de pessoa que só agradece. Reclamar? De jeito nenhum. “Não falo mal do meu país. Me sinto responsável pelo desenvolvimento do país e prefiro pensar em soluções ao invés de reclamar”, diz ela.</p>

Crescer de forma sustentável, mantendo espírito inovador, respeitando as pessoas e buscando o desenvolvimento do país, tornou o Magazine Luiza uma referência nacional e internacional em gestão empresarial - www.magazineluiza.com.br

<https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2013/11/7-licoes-de-empreendedorismo-de-luiza-trajano.html>

➤ Fogo de Chão

Arri Coser foi sócio fundador da rede Fogo de Chão, com oito churrascarias em São Paulo, além de restaurantes nos Estados Unidos, Porto Rico, México e Oriente Médio (dados de 2019) – www.fogodechao.com.br

Como Arri Coser precisava passar dois meses no Brasil e um nos Estados Unidos, onde se dividiria entre as visitas às lojas já estabelecidas e a criação de novos pontos, precisava de um braço direito para apoiar a operação brasileira. Veja o que diz sobre ele a matéria da revista “Pequenas Empresas, Grandes Negócios” (nº 208, maio de 2006, matéria de Roberta Rossetto).

“Em vez de contratar um profissional de fora, ele acreditou e apostou em Jandir Dalberto, um antigo funcionário, com 23 anos de casa. Dalberto começou como garçom e passou por todas as funções, inclusive as administrativas e gerenciais. Agora, ocupa o posto de diretor de operações da rede no país.

– Você tem que investir nas pessoas e acreditar nelas. Dê a elas responsabilidade e, então, verá o potencial que elas têm – afirma Coser.

O treinamento de pessoas na rede Fogo de Chão inclui aulas de

boas maneiras, enologia, gastronomia e, claro, inglês. Cada funcionário passa entre 500 e 600 horas ao ano em treinamento. Os investimentos são altos, mas, em contrapartida, Coser calcula que pelo menos metade dos empregados, cerca de 450 pessoas, esteja apta a assumir cargos de responsabilidade e a tocar o negócio. Não é por acaso que, ao ter uma nova vaga disponível, o patrão prefere promover alguém de dentro, como fez com Dalberto.”

EX-GARÇOM DO FOGO DE CHÃO, EMPRESÁRIO AGORA TEM SEQUÊNCIA DE GALETO E MASSA.

Dalberto começou como ajudante de copa na churrascaria Porcão, no Rio. Após mudar-se para São Paulo, entrou na rede de churrascarias Fogo de Chão como garçom, passou a gerente e diretor até chegar a presidente de operações da rede no país. Ficou no Fogo de Chão por 27 anos. <https://www.bol.uol.com.br/noticias/2019/02/01/ex-garcom-dono-restaurante-casa-di-paolo-galeto-comida-italiana.htm>

➤ Companhia Vale do Rio Doce

Desiê Ribeiro é gerente executiva de Educação da Vale do Rio Doce.

Criada em 2003, a Valer – Educação Vale tem como objetivo principal desenvolver pessoas. Por meio de parcerias com instituições de ensino de todo mundo, oferece ações de desenvolvimento pessoal e profissional nos segmentos de educação básica, formação técnica, desenvolvimento gerencial, cidadania corporativa e cultura e arte para os empregados, pesquisadores e comunidades onde a empresa atua.

<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/universidade-vale-entre-melhores-universidades-corporativas-mundo.aspx>

Um desafio da Valer (Universidade Corporativa Vale) é oferecer itinerários de formação diversificados. Em 2017, a Companhia Vale do Rio Doce empregava aproximadamente 110 mil empregados, entre próprios e terceiros permanentes. Além do Brasil, está presente também em trinta países - www.vale.com

**VOCÊ NO
COMANDO**

Os casos apresentados expressam tendências da educação realizada nas empresas. Leia-os e destaque os conceitos e as práticas de treinamento e desenvolvimento que mais lhe chamaram a atenção em cada texto. Somente depois de fazer esse exercício continue a leitura.

**MERGULHANDO
NO TEMA...**

Você pôde concluir pelas leituras anteriores que as pessoas são muito importantes para o sucesso das organizações. Por isso, é necessário que as empresas promovam frequentemente ações de treinamento e desenvolvimento. Mas... Como fazer isso? Existe uma receita pronta? Qual é a melhor maneira?

Este é um dos casos da gestão em que não existe uma resposta única. Tudo depende dos objetivos da organização, das necessidades das pessoas, do estilo de cada empresa. Mas alguns conceitos são válidos para todas as organizações:

- É preciso investir no desenvolvimento das pessoas.
- As pessoas se desenvolvem por meio de seus próprios caminhos de formação.
- As pessoas aprendem de formas diferentes.
- É preciso aprender o tempo todo.

Lendo os casos das empresas bem-sucedidas apresentados na seção anterior, você pôde observar uma série de práticas interessantes relacionadas a treinamento e desenvolvimento. Vale a pena agora trazer um pouco de teoria para dar mais sentido à prática. Nos textos a seguir, você terá a oportunidade de aprofundar alguns conhecimentos que esclarecerão ainda mais as informações anteriores.

O conhecimento: fator crítico de sucesso

Nas últimas décadas, alguns dos principais teóricos da Administração e da Estratégia Empresarial vêm apontando a importância dos processos de apropriação, distribuição, compartilhamento e produção de conhecimento para o sucesso das empresas. Alguns, inclusive, afirmam que esses processos são fatores críticos de sucesso (como Peter Drucker e Thomas Stewart, por exemplo), mostrando que a “empresa do conhecimento” ou a “organização que aprende” substituiu a chamada empresa da era industrial.

Hoje, o conhecimento é considerado o bem mais valioso de uma organização. Por isso, ao traçar suas estratégias competitivas, muitos administradores preocupam-se com as formas de realizar a gestão do conhecimento na empresa.

“A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz.”

A frase é de Thomas Stewart, o pioneiro do conceito de capital intelectual, formulado em seu livro “Capital intelectual: a nova riqueza das organizações.” Ele foi eleito pelo jornal “Financial Times” um dos 50 pensadores contemporâneos mais influentes na área de gestão.

Sabemos que:



Quando isso ocorre no conjunto da empresa, de uma forma estruturada e harmônica, podemos dizer que se trata de uma *organização capaz de aprender*.

De acordo com **Chris Argyris** e **Donald Schön**, a aprendizagem organizacional ocorre sempre que o grupo produz um movimento de mudança, com o objetivo de adaptar-se melhor ao ambiente externo e interno, que resulta em melhoria de desempenho.

Chris Argyris é professor de Comportamento Organizacional na Harvard Business School, e defende que as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e de seu desenvolvimento individual. Foi o primeiro a defender as organizações em constante aprendizagem (learning organizations). Argyris e Donald Schön são considerados pais do conceito de organização que aprende.

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

Numa organização, o conhecimento não pode ficar limitado à cabeça de algumas pessoas. Ele precisa estar disponível para ser disseminado e aprendido por outros. Isso é o que Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuch – uma renomada dupla teórica da Administração – chamam de transformar o conhecimento tácito (que estava na cabeça das pessoas) em conhecimento explícito.



Imagine uma situação doméstica corriqueira: em uma cidade pequena, uma dona de casa faz quitutes como ninguém, e sua fama se espalhou pela vizinhança. Ela percebeu que gastava muito tempo ensinando individualmente as receitas a cada amiga que lhe pedia. Então, decidiu criar um processo mais dinâmico para compartilhar seus “segredos” da boa mesa – ou seja, o seu conhecimento tácito.

Um dia, chamou todas as vizinhas interessadas para uma “tarde de culinária” em sua casa. Além disso, escreveu detalhadamente todas as receitas, que tinha somente de cabeça. Assim, toda vez que alguém solicitava uma receita, era só tirar uma fotocópia, pois tudo já estava registrado.

Dessa forma, o que ela sabia pôde ser compartilhado de forma mais ampla e eficiente, e as amigas que com ela aprenderam puderam depois multiplicar as informações a outras pessoas. Conclusão: o conhecimento que era tácito se tornou explícito.

Para compreender a importância do processo de compartilhamento de informações em uma empresa, pense no caso da ambientação de novos funcionários. Quando eles começam a trabalhar, sabem pouco ou quase nada sobre a empresa, seus processos e sua cultura. Imagine que apenas o diretor-geral tivesse esse conhecimento: cada vez que entrasse um novo funcionário, ele teria que parar o seu trabalho para ambientar esta pessoa. Pensando nisso, muitas empresas usam recursos para facilitar a aprendizagem sobre a própria organização, transformando o conhecimento tácito em algo explícito.



Que atitudes ou estratégias a organização poderia aplicar para ambientar um novo funcionário? Use a sua criatividade e, se achar necessário, faça uma pesquisa na internet.

Registre suas ideias. Somente depois de responder, continue a leitura.

Para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, a organização poderia utilizar alguns meios, como, por exemplo:

- Um curso na rede interna (intranet).
- Um manual de ambientação, com as informações sobre os principais processos da empresa.
- Um folder com um resumo sobre a empresa.
- Um filme de boas-vindas.

Vale ressaltar que isso não substitui a conversa do novo funcionário com o diretor da empresa! No entanto, esses – entre outros recursos – ajudam a deixar o conhecimento mais acessível e perto de todos. Assim, a organização aprende com mais agilidade.

Que fatores dificultam o processo de aprendizagem na organização?

Conheça alguns desses fatores e procure evitá-los:

Fatores que dificultam a aprendizagem	Por quê?
Burocracia na administração	É comum que os dirigentes da organização desenvolvam pensamentos e visões fragmentadas e não encorajem seus funcionários a pensar por si próprios. Os comportamentos e as atitudes das pessoas são ditados por objetivos organizacionais, metas, estruturas e papéis criados antecipadamente, que inibem a inovação e a liberdade de ação de cada um.
Medo de errar e ser punido	Algumas pessoas tentam ao máximo empurrar as responsabilidades para outros, esconder falhas do processo e trabalhar simplesmente para “cumprir tarefas” que lhes foram pedidas.
Distância entre o discurso das pessoas e aquilo que elas realmente fazem	Frequentemente, encontram-se gerentes que defendem a autonomia e a tomada de decisões democrática, mas, no dia-a-dia, afastam qualquer inovação que possa constituir uma ameaça ao padrão normal de suas atividades e à rotina.
Medo de mudança	“É mais fácil fazer como sempre se fez, e não correr riscos...” É assim que pensam as pessoas avessas à inovação!

TENDÊNCIAS: O QUE AS ORGANIZAÇÕES BUSCAM PARA FAVORECER O APRENDIZADO?

As empresas que desejam aprender continuamente buscam:

- 1.** Equipes integradas por profissionais de várias áreas, também conhecidas como equipes multidisciplinares.
- 2.** Redes como intranet ou internet para facilitar a circulação dos dados.
- 3.** Visão da empresa claramente estabelecida. A visão estabelece aonde a empresa pretende chegar, quais são suas metas para o futuro. Todos os funcionários precisam saber e compartilhar esses objetivos.
- 4.** Uma cultura toda voltada para aprender sempre.
- 5.** Capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças.
- 6.** Estratégias para a aquisição e distribuição do conhecimento.
- 7.** Funcionários com autonomia, flexibilidade e orientados permanentemente para o autodesenvolvimento.
- 8.** Sistema de recompensas e de plano de carreira compatíveis com as políticas de aprendizagem e criação de conhecimento.
- 9.** Líderes que atuem como dinamizadores e facilitadores das equipes de trabalho.

O novo papel do gerente



Na nova organização, enquanto a alta gerência tem o papel de zelar pelos rumos da organização, definindo e monitorando as linhas gerais do planejamento estratégico, o gerente de nível médio funciona como o que poderíamos chamar de dinamizador das competências. Ele convoca equipes, facilita o trabalho delas e propõe novos objetivos, monitorando os resultados.

Novas formas de aprender

Você já leu ou ouviu falar em conceitos como “rede de aprendizagem”, “aprendizagem cooperativa”, “conhecimento compartilhado”? Essas são formas atuais de dizer que o conhecimento está acessível a todos, e que existem formas de promover a troca de ideias entre os participantes de um processo de aprendizagem. Isso é possível com as novas formas de aprender, que combinam diversos meios para facilitar a disseminação do conhecimento

Analise as ilustrações e verifique o tipo de situação de aprendizagem a que se referem.



Estudo pessoal: uma pessoa pesquisa conteúdo que um ou mais autores tornaram disponível através de livros ou artigos.



Aula presencial: um professor compartilha conhecimento com outros.

Trabalho em equipe: várias pessoas compartilham conhecimento umas com as outras.



Rede de aprendizagem: cada pessoa funciona como um nó de uma rede, tendo acesso ao conhecimento de todos e compartilhando com eles o que sabe.

Das diferentes formas de aprender apresentadas, qual parece mais eficaz? Por quê? Registre suas ideias. Depois, continue a leitura.

Todos os modelos são possíveis e válidos. Quanto à oportunidade de intercâmbio com outras pessoas, não há dúvida de que o modelo da “rede de aprendizagem” é mais enriquecedor para os participantes. A rede de computadores permite vencer barreiras de tempo e de espaço, e podemos nos comunicar, aprender ou trocar informações com pessoas que estão em outros lugares, ocupam funções diferentes e têm experiências diversas a compartilhar. Para as

empresas, este modelo tem se mostrado cada vez mais atraente, pois permite atingir mais pessoas e disseminar a informação com agilidade.

No entanto, todos os modelos são interessantes, dependendo dos objetivos de cada momento. Nas empresas de hoje, eles se combinam, havendo oportunidades de vivenciar essas e outras situações de aprendizagem.

As pessoas são diferentes e, por isso, aprendem de formas diferentes. Veja algumas das formas que as empresas utilizam hoje para capacitar seus funcionários:

- **Educação presencial.** Nesta modalidade, professor e alunos estão juntos no mesmo local, ao mesmo tempo. A capacitação pode ser ministrada por professores ou consultores contratados ou pelos próprios funcionários da organização, que atuam como multiplicadores do conhecimento. Ocorre em vários modelos: aulas, cursos de curta, média ou longa duração, seminários, workshops etc.

Veja um exemplo de programa de treinamento presencial:

Programação da Oficina sobre Excelência no Atendimento a Clientes

8h30	Credenciamento dos participantes, entrega de crachás.
9h	Recepção dos participantes. Boas-vindas do presidente.
9h30	Palestra: “A importância do foco no cliente”.
10h30	Café/Intervalo.
11h	Trabalho em grupos: Desafios no atendimento a clientes e soluções criativas.
11h30	Apresentação dos grupos e debate.
13h	Almoço.
14h	Continuação dos trabalhos. Painel: Tendências no atendimento a clientes – Casos de sucesso (apresentadores: três gerentes de três grandes redes nacionais).
15h30	Intervalo.
16h	Projeção de filme: “Quando o atendimento faz a diferença”.
16h30	Debate sobre o filme e as situações apresentadas.
17h	Conclusões finais e síntese do dia.
17h30	Avaliação do workshop.
18h	Término das atividades

- **Educação a distância.** Nesta modalidade educacional, professores e alunos podem estar separados no tempo e no espaço, ou seja, nem sempre estão fisicamente no mesmo local ou conectados a uma rede ao mesmo tempo. Cursos ou programas de formação a distância ocorrem por meio de instrumentos como internet ou intranet, vídeos e materiais didáticos, e podem contar com o apoio de tutores. Podem também utilizar tecnologias como videoconferência, teleconferência e ambientes virtuais de aprendizagem, entre outras.

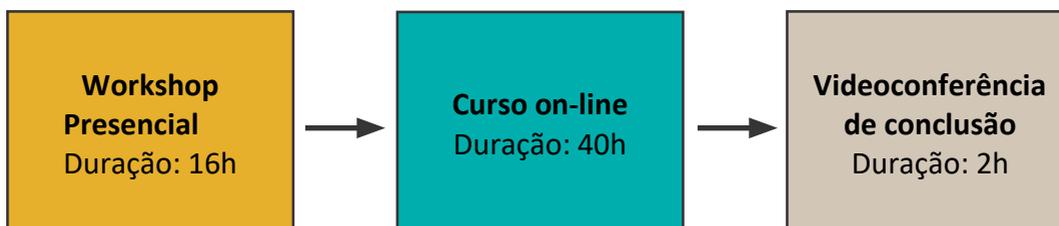
Veja o exemplo de uma tela de um curso a distância na modalidade on-line:



Os cursos são estruturados em hipertexto, e cada participante pode traçar o seu percurso.

- **Modelo híbrido.** Ou, como é chamado em inglês, *blended learning*. São programas educacionais em que parte das aulas é realizada presencialmente e parte a distância.

Veja o exemplo de uma ação de desenvolvimento no modelo híbrido:





Todas as modalidades devem ser enriquecidas com materiais impressos, como guias de estudo, livros didáticos e manuais

Aprenda com quem inova:

Storytelling – As pessoas narram a sua história e sua experiência, e a narrativa fica disponível na rede da empresa para ser ouvida por outros funcionários.

- **Portfolio** – Os alunos de alguns cursos on-line podem colocar seus trabalhos na rede à medida que vão desenvolvendo, e não só quando fica pronto. Assim, o professor visita o blog do aluno e vai acompanhando seu trabalho ao longo do processo.
- **Jogos** – Aprender brincando é muito melhor, não acha? Existem muitas empresas que pensam assim e investem em cursos com jogos e desafios. Isso motiva mais os participantes e reforça o espírito empreendedor.
- **Coaching** – O *coach* (palavra inglesa) é um mentor, uma espécie de treinador ou conselheiro da vida profissional. A prática de *coaching* tem sido utilizada nas empresas e consiste em dar apoio, encorajamento e ajuda a outros nos desafios do dia a dia, ao mesmo tempo em que as pessoas são estimuladas a atingir o máximo do seu potencial.

Hoje em dia os modelos de treinamento e desenvolvimento nas organizações são os mais variados, envolvendo inclusive parcerias com instituições educacionais e com empresas especializadas em projetos educacionais. Os investimentos em formação de pessoal aumentam cada vez mais: com *e-learning*, por exemplo.

Lembra da cena que abre a nossa agenda? Quando a empresa investe na formação de seus empregados, eles se sentem valorizados.



ATIVIDADE 1. Você tem interesse por seu autodesenvolvimento? Este teste pode ajudá-lo a fazer essa avaliação e traçar novas metas. Escolha com sinceridade as alternativas em cada questão e, em seguida, consulte a seção de respostas no final desta agenda para ver quantos pontos fez e qual é o “diagnóstico” a seu respeito.

1. Você tem um plano de autodesenvolvimento?

- (a) Sim, coloquei meu plano no papel e o discuti com um mentor, ou com meu superior na empresa, ou com alguém mais experiente (professor, parente ou amigo).
 - (b) Sim, mas é um esboço mental, não cheguei a colocar no papel.
 - (c) Não tenho um plano formal ou não pensei sobre esse assunto.
- 2.** Seu plano de desenvolvimento tem como prioridades:
- (a) Ler tudo o que tem a ver com sua área e obter conhecimentos em outras áreas como arte, literatura, cinema, música etc., além de prever a participação em seminários ou congressos.
 - (b) Leituras relacionadas a sua área de atuação profissional.
 - (c) Pesquisas na internet quando surge a necessidade de achar dados sobre um assunto.
- 3.** Você tem o hábito de ler jornal diariamente?
- (a) Sim, leio atentamente os cadernos de economia, finanças, cotidiano, opinião etc.
 - (b) Sim, costumo folhear tudo e me detenho somente no que mais me chama a atenção.
 - (c) Não tenho o hábito de ler jornal todos os dias.
- 4.** Quando você participa de uma palestra, curso, workshop ou similar:
- (a) Procura ler antes sobre o tema, inclusive se aprofundando por meio de algum artigo escrito pelo palestrante.
 - (b) Procura informações sobre o palestrante, mas seu interesse principal é acrescentar essa participação no currículo.
 - (c) Vai porque a empresa está financiando a participação, e é sempre bom receber um certificado.
- 5.** Em média, quanto tempo você reserva por semana para leitura e estudo de assuntos que considera importantes para seu desenvolvimento profissional?
- (a) Cinco horas ou mais.
 - (b) No máximo três horas, talvez menos.
 - (c) Não tenho tempo para isso, ou não tenho muita disposição.
- 6.** Você tem o hábito de assistir a programas educativos de TV, como documentários, programas de entrevistas etc.?
- (a) Sim, ao menos três vezes por semana.
 - (b) De vez em quando, quando não tem nada mais interessante para ver.

- (c) Não. Com exceção do telejornal, a TV para mim é só para entretenimento.
7. Nos últimos doze meses você visitou alguma mostra de artes plásticas?
- (a) Visitei ao menos três exposições de arte nesse período.
- (b) Fui a umas duas mostras, até porque foram eventos muito destacados pela mídia.
- (c) Não fui a nenhuma. Até acho bonito, mas não me interessa muito por arte ou nunca tenho tempo para isso.



Agora que você estudou conceitos sobre disseminação do conhecimento e aprendizagem na organização, é hora de voltar aos casos apresentados na seção “Para começar o assunto”. Leia-os novamente e leia também as anotações que você fez. Em seguida, responda: em cada um dos casos, que conceitos estudados aparecem mais claramente colocados em prática? Compare suas ideias com as sugestões que aparecem na seção de respostas.





Você conhece pessoas que reagem ou pensam dessa forma?

Será que essa postura tem lugar nas organizações de hoje?

Como a organização seria capaz de aprender se ela só tivesse pessoas que guardassem o conhecimento para si mesmas?

Saber muitas coisas é importante. Mas também é fundamental compartilhar o que se sabe com as outras pessoas.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros**

1. Educação corporativa – A gestão do capital intelectual através de universidades corporativas, de Janne C. Meister, Editora Makron Books.

Este é um livro para quem deseja se aprofundar no tema das universidades corporativas. Ele inclui pesquisas em 100 universidades corporativas em todo o mundo e permite conhecer os principais componentes dessa estrutura educacional, com exemplos práticos.

2. **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Da Estratégia à Operação**, de João Baptista Vilhena e Luís Roberto Mello, e-BookKindle.

Neste livro, são discutidos os aspectos conceituais e as decisões práticas que precisam ser tomadas para incrementar os resultados da educação corporativa. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Educa%C3%A7%C3%A3o-Corporativa-Desenvolvimento-Compet%C3%Aancias-Estrat%C3%A9gia-ebook/dp/B00O2BJ7TI>.

➤ **Artigo**

Universidade Corporativa: Uma Vantagem Estratégica, Zomar Antonio Trinta, Gloria Jesus de Oliveira e Ana Alice Vilas Boas, disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/698_Universidade%20Corporativa.pdf.

Este artigo apresenta uma visão da Universidade Corporativa como uma vantagem estratégica que as organizações vem utilizando para impulsionar os seus negócios e ao mesmo tempo desenvolver talentos e competências para se manter num mercado onde

a capacidade de gerenciar novas ferramentas tecnológicas como mola propulsora de crescimento e alavancagem para os negócios, as quais são fundamentais para conquistar e alcançar os bons resultados para a organização.

➤ **Filmes**

1. O Voo da Fênix. (The Flight of the Phoenix), de John Moore, EUA, 2004.

Um avião cai no deserto de Gobi. Sem comunicação e com pouca água e comida, os sobreviventes decidem construir um novo avião a partir dos destroços do primeiro. Além da superação da equipe, mostra um dos sobreviventes como sendo o único a deter um determinado saber importantíssimo para resolver o problema principal: fazer o avião voar. Durante o filme, vários conflitos são gerados e superados pela aprendizagem de todos.

2. Os estagiários, de Shawn Levy, Brasil, 2013.

Salienta que não importa a idade para se arriscar e construir uma nova carreira, pois todo profissional possui competências que devem ser identificadas pelas empresas. As filmagens são feitas dentro da sede da Google.



Ambientes virtuais atividades de ensino e aprendizagem

São sistemas informatizados que permitem a realização de atividades de aprendizagem por meio da internet. Com base no diálogo, as atividades desenvolvidas em ambientes virtuais permitem o encontro de professor e alunos, com esclarecimento de dúvidas e troca de ideias. Uma série de ferramentas e recursos (chats, fóruns, arquivos etc.) é disponibilizada para o aluno refletir e interagir.

Blog

Diário pessoal disponibilizado na internet, no qual o autor escreve sobre diversos assuntos, e todas as pessoas que acessarem podem ler o que foi escrito e deixar comentários.

Empresa da era industrial

Organização estruturada a partir do modelo mecanicista: controle rígido dos processos, funcionários desempenhando atividades repetitivas, como se fossem peças de engrenagem com pouca autonomia. A organização da era industrial tem sucesso num ambiente estável, com poucas mudanças, em que a demanda é garantida e constante. No entanto, torna-se ineficaz no ambiente atual, de mundo globalizado, interligado pelas comunicações, em permanente mudança, no qual

o consumidor torna-se cada vez mais exigente e o sucesso das empresas depende de antecipar o futuro e preparar-se rapidamente para ele.

Enologia

A palavra vem do grego *oinos*, que significa vinho, e *logos*, que equivale a conhecimento, definindo assim o estudo ou conhecimento de tudo o que é relativo a vinho.

Intranet

Espécie de home page, similar às da internet, mas com acesso restrito, só podendo ser visualizada por meio dos computadores da empresa. É uma rede privada, utilizada para favorecer a comunicação e a produtividade. Pode facilitar a oferta de diversas ferramentas de trabalho e integração entre sistemas de informação da empresa.

Folder

Publicação de pequeno formato para divulgação de evento, produto ou organização. Trata-se de uma espécie de folheto publicitário constituído, em geral, de uma única folha, com uma ou mais dobras. Os folders geralmente utilizam imagens e dão destaque às ideias mais importantes com boxes ou palavras em fontes maiores. Sua finalidade é comunicar rapidamente sem cansar os leitores.

Hipertexto

Estrutura de escrita e leitura não-linear, que caracteriza os textos aplicados principalmente a instrumentos de multimídia e às home pages na internet. Isso significa que o leitor pode construir sua própria trajetória em busca das informações que lhe interessam, pois não há o conceito de começo, meio e fim. As informações estão organizadas de forma flexível, estabelecendo diversas conexões (os *links* ou *hiperlinks*), permitindo que o leitor passe de um assunto a outro, sem uma ordem de leitura rígida ou preestabelecida.

Plano de carreira

Sistema que permite ao funcionário refletir sobre suas ambições profissionais (aonde quer chegar), as possibilidades que a empresa oferece (cargos, funções) e que caminhos deve percorrer para alcançar essa meta (desenvolvimento de determinados conhecimentos e atitudes).

Portfolio

É como uma “vitrine” dos trabalhos de um autor. No mercado profissional (especialmente nas áreas de arquitetura, design, publicidade), ele tem a função de representar o melhor de sua produção a possíveis clientes ou empregadores, gerando uma expectativa de competência profissional. Pode ser disponibilizado virtualmente (em CD, site, blog) ou, em seu suporte tradicional, apresentar imagens e texto, sejam impressões ou fotografias, ou ainda alguns originais. Em processos educacionais, pode ser usado para o acompanhamento do trabalho de alunos.

Sistema de recompensas

Conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio. Em geral, o sistema de recompensas está atrelado aos objetivos estratégicos da empresa, e o critério de atribuição deve basear-se no desempenho individual e/ou da equipe. Seu objetivo é ser uma fonte de motivação e produtividade para os empregados. Esses instrumentos podem ser: remuneração variável, bônus, comissões e viagens de incentivo, entre outros.

Teleconferência

É um tipo de comunicação transmitida via satélite, em que a recepção ocorre por meio de uma antena parabólica conectada a uma televisão. Na teleconferência, o palestrante encontra-se em um estúdio e realiza a sua apresentação ao vivo para os telespectadores. A interação com o público se dá a partir de telefonemas e e-mails.

Videoconferência

Ferramenta de comunicação interativa, que permite que profissionais em escritórios em cidades ou países distantes reúnam-se sem sair de suas salas.

A tecnologia utiliza basicamente: monitor ou televisor, câmera, microfone, teclado de controle e codec (dispositivo para receber os sinais de vídeo). Dependendo da tecnologia utilizada, os participantes, em diferentes localidades, podem ver e ouvir uns aos outros como se estivessem reunidos em um único lugar. Também é possível trocar arquivos, compartilhar programas, acessar recursos de outra máquina, disponibilizar documentos, imagens, filmes, entre outros.



Nesta Agenda, você estudou:

- O conhecimento: fator crítico de sucesso.
- Processos de aprendizagem na organização.
- Novas formas de aprender.



Agenda 4 – O Departamento de Pessoal I

Numa organização, todas as pessoas – tanto os sócios e diretores da empresa como os empregados – têm um objetivo comum: fazer o empreendimento crescer e ter muitos clientes. Afinal, se uma organização perder os clientes, os empregados perderão o emprego e os sócios irão à falência.

Sócios e diretores precisam garantir boas condições de trabalho e de vida a seus funcionários, pois são eles que levam a organização adiante e que, muitas vezes, têm contato direto com o cliente. Ao mesmo tempo, todos que lá trabalham precisam se comprometer com a empresa, que é parte de suas vidas e de sua estabilidade pessoal e profissional.





No entanto, é comum haver tensão entre empregadores e empregados, como se eles estivessem em lados opostos! Isso acontece porque muitos empregadores têm, ou tiveram, ao longo da história, uma postura de exploração em relação aos trabalhadores. Para maximizar seus lucros, muitos não hesitaram em aumentar a carga de trabalho de seus funcionários e pagar os menores salários possíveis.

Os empregados, por seu lado, muitas vezes se limitam a cumprir as tarefas que foram exigidas, nem sempre dando o melhor de si. Ou, então, não se preocupam em saber como podem contribuir para o sucesso da organização, como se isso não lhes dissesse respeito e seus empregos não dependessem disso.

Por serem complexas, as relações entre empregador e empregado não estão limitadas aos acordos que estes fazem entre si: elas são regidas por leis.



Você presta serviços para alguém? Ou tem algum amigo ou parente que faça isso? Quais são os interesses e direitos da pessoa que atua como empregador?

Esse seu amigo ou parente recebe do empregador tudo o que é devido? Ele está satisfeito?

E você (ou o seu conhecido)? É bem remunerado pelo serviço que faz?

Como é a relação entre o contratante (empregador) e contratado (empregado)? O que pode melhorar nessa relação?

Nesta agenda, você estudará as rotinas do departamento de Recursos Humanos, também conhecido pela sigla DP. Se você tem ou teve emprego, certamente já passou por ele, para fazer a sua admissão. Lembra que documentos eles pediram? Você teve que fazer exame médico para começar a trabalhar, não é? E anotaram algo na sua carteira de trabalho? Pois é, tudo isso faz parte de procedimentos específicos desse setor.



O caso foi levado ao Tribunal Regional do Trabalho. Felipe era empregado da empresa havia cinco anos. Sempre pela manhã, Walter, um dos sócios, pedia a Felipe que fosse até a padaria da esquina e lhe trouxesse um pão com manteiga, um suco de laranja e um café com leite. Todos os dias, invariavelmente, Walter pedia que Felipe comprasse também para si um pão



com manteiga. Em cinco anos, essas rotinas viraram uma prática. Sem perguntar, Felipe pegava dinheiro na empresa e trazia bem cedo o pão, o suco e o café com leite de Walter e, em seguida, comia seu pão com manteiga.

Depois de cinco anos, Walter acabou mudando seus hábitos. Entrou em dieta e desistiu de tomar café na empresa. Em sua própria casa, ele fazia uma refeição saudável e leve em calorias, e não pedia nada da padaria. Isso porque ele também precisava fazer um pouco de economia. Acabado o lanche de Walter, acabou-se também o pãozinho extra para Felipe, que ficou sem café da manhã.

Felipe tentou argumentar com Walter, dizendo que precisava do seu lanche de volta, mas não obteve sucesso. Então decidiu entrar com um processo na Justiça do Trabalho contra seu empregador, reivindicando seu pão com manteiga. Dizia que depois de cinco anos já contava com o pão todos os dias. Walter argumentou que fizera aquilo por gentileza durante muito tempo, mas que queria cortar gastos e não podia continuar custeando um café da manhã para outra pessoa. O juiz considerou que o pão das manhãs havia se constituído em uma remuneração e que deveria ser incorporado ao salário.

Jonas não teve a mesma sorte. Trabalhava como segurança num condomínio de luxo, e numa madrugada promoveu, de um modo incompreensível e sem nenhuma razão aparente, uma verdadeira confusão: quebrou vidraças, móveis dos jardins, fez muito barulho. Foi demitido pela empresa no dia seguinte, mas, descontente, entrou com um processo na Justiça do Trabalho. Alegou que não era responsável pela bagunça: na verdade, tinha “recebido um espírito do mal em seu corpo”, que fizera toda a confusão. Parece que o juiz não acreditou na história, pois ele perdeu o processo e a sua demissão por justa causa foi aceita.



**VOCÊ NO
COMANDO**

Os casos apresentados são exemplos verídicos de conflitos de interesses que aconteceram entre empregados e empregadores. A Justiça do Trabalho lida com centenas deles todos os dias.

Basta você sentar na sala de audiência em alguma vara do Tribunal Regional do Trabalho (elas são abertas ao público) e assistir aos processos: verá histórias parecidas acontecerem o tempo todo.

Nas histórias que você leu, tente imaginar-se no lugar do mediador, ouvindo e tentando entender as razões de cada uma das partes. Procure analisar se o juiz que deu a sentença foi justo.



As relações entre pessoas nem sempre são fáceis, seja na família, no casamento ou com os amigos. E, claro, também no trabalho não poderia ser diferente. As pessoas têm necessidades, aspirações e expectativas que, muitas vezes, podem entrar em conflito com os interesses da organização em que trabalham. Esta, por seu lado, também tem o direito de exigir aquilo pelo que está contratando e pagando às pessoas.

O departamento de pessoal (DP) é o setor que cuida dos empregados, das suas rotinas, das exigências administrativas e legais. Mas, antes de falar dele, você precisa entender um pouco do mundo do trabalho e do emprego e de como os direitos e deveres dos empregados e de seus empregadores são garantidos e protegidos pela lei.

O QUE É EMPREGO?

Emprego é um trabalho subordinado, remunerado e não eventual de um empregado junto a um empregador, que pode ser pessoa física ou jurídica.

Essa definição de emprego é estabelecida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e apresenta as características que devem existir para que esteja configurada a relação de emprego.

A CLT foi criada por meio do Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, unificando toda a legislação trabalhista então existente no Brasil. Seu objetivo principal é a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho, nela previstas. Você encontra a íntegra da CLT no site do Ministério do Trabalho <http://trabalho.gov.br/>.

Para melhor entender o conceito de emprego, observe os termos a seguir:

- **Subordinação** – Quando um funcionário está subordinado a outra pessoa da empresa (gerente, diretor, sócio, ou chefe de sua seção), ou dependente dela para tomar suas decisões.
- **Remuneração** – Recompensa que o empregado deverá receber em forma de pagamento pelo trabalho realizado, a título de salário.
- **Não-eventualidade** – Para caracterizar o vínculo

empregatício, é preciso que exista determinado período de tempo de trabalho realizado. Se

um profissional prestar serviços numa organização apenas por alguns dias, isso não caracteriza o vínculo de emprego.

“Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.” (art. 2º da CLT).

“Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.” (art. 3º da CLT).

O DIREITO DO TRABALHO



sentença?

Refleta sobre o episódio do pão com manteiga, envolvendo Felipe e Walter. Que critérios você acha que o juiz utilizou para dar ganho de causa a Felipe? Será que outro juiz daria a mesma

As relações entre empregadores e empregados são reguladas por um conjunto de leis, princípios e normas estabelecidos pela legislação brasileira e pela própria empresa empregadora. Seu objetivo é garantir que os direitos e deveres de ambas as partes sejam respeitados, com justiça e igualdade. Essas leis também garantem que as causas trabalhistas sejam tratadas com critérios equivalentes para todos, sem distinção.

- *Que leis e acordos regem a vida de um trabalhador?*
- *Procure um amigo que esteja empregado e converse com ele sobre isso. Será que ele conhece os instrumentos que regem a vida trabalhista?*
- *Pergunte a ele quais são as leis, os acordos coletivos, os dissídios que incidem sobre sua profissão ou emprego.*
- *Entreviste também um empresário que você conheça (pode ser um pequeno empresário, por exemplo, num comércio de seu bairro) e procure verificar como ele aplica as leis trabalhistas na sua empresa.*
- *Registre suas impressões. Para ter mais base para as entrevistas, leia o texto que segue.*

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FONTES DO DIREITO DO TRABALHO?

As leis são hierarquicamente superiores a qualquer outra fonte do Direito do Trabalho. Isso significa que o que é definido por lei é superior a qualquer outro tipo de acordo ou contrato. Ou seja: as leis são as determinações máximas que devem ser obedecidas por ambas as partes nas relações trabalhistas. Quem desobedece a uma lei está sujeito à pena que ela mesma prevê. Existem algumas leis que são muito importantes no Direito do Trabalho.

*A **Constituição Federal** é a carta magna, lei maior. É o conjunto das leis fundamentais que rege a vida de um país, elaborado e votado por um congresso de representantes do povo (Assembleia Constituinte), regulando as relações entre governantes e governados, e declarando os direitos e garantias dos indivíduos. A versão atual da Constituição Federal do Brasil foi elaborada e aprovada pela Assembleia Constituinte em 5 de outubro de 1988. O texto da Constituição Federal está disponível no site da Presidência da República, em <http://www.planalto.gov.br>.*

A Constituição Federal define alguns direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores. Por exemplo, seu artigo 7º define os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais.

A **Consolidação das Leis do Trabalho** estabelece as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, e foi estabelecida pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Além das leis, existem outras fontes, como:

- Convenções e acordos coletivos, estabelecidos com apoio de sindicatos.
- Dissídios coletivos (decisões tomadas por um juiz do Trabalho em controvérsias entre empregadores e empregados).
- Os regulamentos da própria empresa.
- A jurisprudência (decisões já tomadas por juízes que servem como base para outras decisões jurídicas).
- Os princípios do Direito do Trabalho (regras que norteiam a criação e aplicação do Direito do Trabalho).

O CONTRATO DE TRABALHO

Quando um empregado ingressa numa organização para trabalhar, é preciso formalizar sua situação. Para isso, é feito o contrato de trabalho.

Existem várias relações de trabalho que podem ser estabelecidas com um profissional por meio de contrato: por prazo determinado, por prazo indeterminado, terceirizado, avulso, entre outros.



Nesta agenda, você conhecerá principalmente o **contrato de trabalho com vínculo empregatício**, que é uma das principais ocupações do departamento de pessoal.



*Você conhece alguma pessoa que faz o que popularmente se chama de **bico**? Imagine que todas as segundas, quartas e sextas, durante um ano, ela trabalhou nas horas vagas como motorista de uma loja de telefones, fazendo entregas e levando os sócios para casa. Agora, mesmo sem ter contrato assinado, ela quer ir à Justiça pedir que se reconheça o vínculo empregatício. Ela tem razão?*

Sim. A lei considera que existe um contrato de trabalho sempre que houver uma relação de emprego. No caso, não havia eventualidade (o trabalho durou um ano), havia subordinação ao empregador e havia remuneração. Portanto, mesmo que não houvesse contrato assinado, se havia essas três características na relação de trabalho, havia emprego. Não há necessidade de haver um contrato por escrito para que as partes tenham seus direitos e deveres garantidos.

***Bico:** trabalho eventual, também chamado de “freela” (abreviado da palavra inglesa freelance) ou biscate.*

E o estágio? É um contrato de trabalho?

Uma empresa pode contratar estudantes do ensino médio, técnico ou superior para trabalhar, com o objetivo de praticar e aplicar os conhecimentos teóricos que desenvolveram na instituição de ensino.

O nome desse tipo de contrato de trabalho é **estágio**, e ele representa uma complementação educacional.

Para estabelecer um contrato de estágio, é necessário assinar um convênio com a instituição educacional na qual o candidato a estágio estuda e também um Termo de Compromisso de Estágio, descrevendo as condições de trabalho e as atividades que o estagiário irá desempenhar, além de outras informações. O termo de compromisso deve ser assinado pelo estagiário, pelo empregador e pela instituição de ensino.

Outro ponto muito importante é que o candidato a estágio deve comprovar, com um documento formal, que está inscrito e frequentando regularmente seu curso.

A empresa pode oferecer ao estagiário uma bolsa mensal, embora não seja obrigada a isso. É obrigatório fazer um seguro contra acidentes pessoais.



A Lei nº 11.788 de 25/09/08, define os parâmetros que regulamentam as contratações de Estagiários. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/11788.htm

Cartilha do Ministério do Trabalho sobre a Lei do Estágio disponível em: https://www.ciee.org.br/portal/cartilha_lei_estagio.pdf

Você sabia?

A jornada de trabalho do estagiário não pode coincidir com o horário das aulas nem exceder seis horas diárias.

O estágio não configura vínculo empregatício.

A jornada do aprendiz só poderá ser de oito horas se o aprendiz já tiver concluído o ensino fundamental. E, mesmo assim, é preciso garantir que a jornada de oito horas inclua as horas destinadas à aprendizagem de conteúdo teórico.

Lei 13.420/2017 altera dispositivos da CLT que regulamentam o trabalho do jovem aprendiz, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/Lei/L13420.htm.

E o aprendiz? É um trabalhador com contrato?

O aprendiz é um trabalhador com idade entre 14 e 18 anos, vinculado a um curso profissionalizante e com contrato de trabalho. Ele



exerce atividades na empresa como prática para obter uma qualificação profissional.

O trabalho do aprendiz deve estar relacionado a sua formação profissional e, como no estágio, não pode exceder seis horas nem coincidir com seu horário de estudo.

O DEPARTAMENTO DE PESSOAL

O trabalho relativo à gestão administrativa dos empregados é feito pelo departamento de pessoal, que normalmente é uma unidade dentro do departamento de Recursos Humanos.

A seguir, você verá quais são as principais tarefas desenvolvidas no departamento de pessoal e conhecerá alguns detalhes sobre elas.

Tarefa do departamento de pessoal relativas a:		
Admissão	Rotinas de trabalho	Desligamento
Registro do empregador	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho • Folha de pagamento • Benefícios • Bonificações • Contribuições sociais 	Rescisão de contrato de trabalho

O REGISTRO DO EMPREGADO



Para ser contratado com vínculo empregatício, o empregado deve apresentar alguns documentos à organização:

1. Carteira de Trabalho e Previdência Social.
2. Atestado de exame médico, de acordo com o PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional).
3. Certificado de reservista, para o candidato do sexo masculino.
4. Comprovante de residência (pode ser uma conta de água, luz, telefone ou um extrato bancário).
5. Inscrição no PIS.
6. Cédula de identidade.
7. Documento de inscrição no Cadastro de Pessoa Física (CPF).
8. Certidão de casamento (com eventual separação judicial ou divórcio), ou declaração de concubinato.
9. Caso tenha filhos:
 - Certidão de nascimento dos filhos.
 - Declaração de escola acerca de filho ou menor pobre.
 - Certidão de guarda e tutela.
 - Caderneta de vacinação dos filhos menores.
10. No caso de um candidato solteiro ou sem filhos, este deve fornecer um Termo de Responsabilidade e declaração de inexistência de filhos, e também uma declaração de quais pessoas tem como seus dependentes. O Termo de Responsabilidade deve ser preparado pela organização empregadora.

Para que informações sobre filhos e casamento?

Elas são necessárias para a organização calcular o desconto de Imposto de Renda na Fonte do empregado.



Os exames médicos não são feitos apenas no momento da admissão: eles são obrigatórios por lei a cada dois anos para empregados com idade entre dezoito e 45 anos, quando houver mudança de função e também no momento da demissão. Os exames médicos são de responsabilidade da organização, que tem obrigação de pagar todas as despesas relativas a eles.

O trabalhador apresentou todos os documentos. E agora?

Uma vez apresentados esses documentos, a organização deverá seguir o seguinte fluxo:

1	Elaborar o contrato de trabalho	Informar a função, o horário e o local de trabalho, a remuneração (por hora, dia ou mês), a data de início e término do contrato, a possibilidade de prorrogação mediante comunicação ao sindicato e anotação na carteira profissional, indenização no caso de rescisão antes do prazo fixado, data e assinatura do empregado e do empregador.
2	Anotar na carteira profissional	Informar: data de admissão, dados da organização empregadora, valor da remuneração, nome do sindicato para o qual será recolhida a Contribuição Sindical e o período de experiência.
3	Elaborar uma ficha de registro de empregado	Colocar todas as informações do contrato de trabalho.
4	Entregar ao empregado o regulamento interno	Esse regulamento integra o contrato de trabalho.
5	Pedir ao empregado que preencha uma ficha de solicitação de vale-transporte	Ele vai informar o trajeto que faz na ida e na volta e o valor de vale que necessita. Em alguns casos, dependendo do salário, não compensa ao empregado optar por receber vale-transporte, visto que ele será descontado em 6% ao final de todo mês.
6	Implantar os dados do empregado nos sistemas informatizados da empresa	Por exemplo: folha de pagamento, registro do empregado, registro de frequência (marcar o ponto) etc.
7	Cadastrar o empregado no PIS/PASEP	Fazer isso por meio do formulário Documento de Cadastro do Trabalhador – DCT em duas vias e enviado à Caixa Econômica Federal.
8	Realizar o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED	O CAGED deve ser preenchido todos os meses, até o dia 7 do mês subsequente, sempre que ocorrer a admissão ou a demissão de um empregado.



Atenção!

Existem outras informações a anotar na carteira de trabalho: mudanças de remuneração, rescisão contratual, período de férias. Pela lei, a organização deve fazer essas anotações em carteira em 48 horas, e a carteira deve ser recebida e devolvida mediante recibo assinado pelo empregado.

A **marcação do ponto** é obrigatória pela lei para empresas com mais de dez empregados. Pode ser feita por meio mecânico ou similar, ou mesmo assinatura do livro de ponto, podendo o horário de refeição ser anotado ou não, a critério do empregador.

O contrato de experiência

Quando um empregado começa a trabalhar na organização, há uma grande incógnita: será que ele é a pessoa certa, será que vai se adaptar à função? Por isso, a lei permite firmar um **contrato de experiência**.

Por exemplo, o contrato de trabalho pode ser assinado por 60 dias, prorrogáveis por mais 30, ou então por 45 dias prorrogáveis por outros 45.

Se o empregador não afastar o empregado de suas funções depois de terminado o contrato de experiência, o contrato de trabalho passa a valer por tempo indeterminado.

O **contrato de experiência** tem como objetivo testar a aptidão do candidato a um cargo. Ele deve ser feito por escrito e ter uma duração máxima de 90 dias, com possibilidade de só uma renovação até esse prazo máximo. Esse período serve também para a adaptação do funcionário ao novo cargo.



ATIVIDADE

ATIVIDADE 1. Uma das funções rotineiras em um DP é o preenchimento da carteira de trabalho de novos funcionários. Partindo da admissão de um funcionário hipotético, Pedro Silva, escreva as informações necessárias. Em seguida, compare o que escreveu com a sugestão de resposta

que você encontra no final do livro. É importante destacar que o contrato é temporário (60 dias, podendo ser prorrogado por mais 30 dias).

ATIVIDADE 2. Registre sua atividade e em seguida consulte a seção de respostas no final do livro.

1. Se um funcionário observa que se aproxima o período que lhe dá o direito a férias, o que ele deve fazer?
 - a) Não precisa fazer nada, é só aguardar o dia certo chegar e sair de férias.
 - b) É preciso que ele peça autorização à chefia direta. Sendo autorizado, deve solicitar as férias ao DP com um mês de antecedência.
 - c) Na véspera do dia em que pretende tirar férias, ele deve solicitar as devidas providências ao DP.

2. A principal razão para haver controle de ponto nas empresas é:
 - a. Evitar que os funcionários trabalhem por menos tempo do que o devido.
 - b. Cumprir a lei, que determina a obrigatoriedade do controle de ponto para empresas com mais de dez empregados.
 - c. Controlar o gasto da empresa com o pagamento de horas extras.

3. Cada empresa tem um processo de seleção e contratação de novos funcionários. Faça uma pesquisa no local em que você trabalha (ou consulte um amigo que esteja empregado) e veja, na empresa escolhida (a sua ou a dele), como é esse processo.



A contratação de deficientes físicos

De acordo com a Lei nº 8.213/ 91 e o Decreto nº 3.289/ 99, as empresas devem obrigatoriamente manter deficientes físicos em seu quadro de empregados.

O percentual de vagas destinadas a essas pessoas varia de acordo com o número de empregados da empresa:

Percentual de vagas	Número de empregados da empresa
2%	100 a 200
3%	201 a 500
4%	501 a 1.000
5%	Mais de 1.000

Assim, por exemplo, se a empresa tem mil empregados, precisará ter pelo menos 20 vagas destinadas a deficientes físicos.

As empresas devem adequar suas instalações de modo que essas pessoas tenham condições de trabalho e circulação, e também devem prover formação aos contratados, caso haja necessidade.

É muito comum que as organizações contratem consultorias especializadas para saber como lidar com o deficiente em seu ambiente de trabalho

Algumas organizações especializadas em consultoria e colocação de deficientes em organizações:

- **Escola de Gente** – <http://www.escoladegente.org.br>
- **IBDD – Instituto Brasileiro de Proteção ao Deficiente** – <http://www.ibdd.org.br>
- **CVI – Centro de Vida Independente** – <http://www.cvi-rio.org.br>



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ Livros

- a) Manual de rotinas trabalhistas, de Roni Genicolo Garcia, Editora Atlas, 2003.

Um livro para quem deseja se aprofundar nos assuntos vinculados ao trabalho do departamento de pessoal.

- b) Iniciação ao Direito do Trabalho, de Amauri e Sonia Mascaro Nascimento, Editora LTR, 2018.

Indicado para aqueles que querem entender com mais detalhes as questões legais vinculadas ao trabalho do departamento de pessoal.

- c) Manual de Prática Trabalhista, de Aristeu de Oliveira, Editora Atlas, 51ª edição, 2018.

Para quem pretende se aprofundar na atuação prática que envolve legislação e cálculos trabalhista, o autor ensina o assunto de acordo com suas experiências profissionais.

➤ Filmes

- a) **Pegue seu emprego e...** (Take this job and shove it), de Gus Trikonis, EUA, 1981.

O filme trata de forma bem-humorada do conflito de interesses entre patrão e empregados.

b) Amor sem escalas, de Jason Reitman, EUA, 2009.

Esse filme contribui para a reflexão de como o relacionamento entre empregado e empregador pode ser difícil.

➤ **Música**

“**Construção**”, **Construção**, Chico Buarque, Philips, 1971 - <https://www.letras.mus.br/chico-buarque/45124/>.

[...]
E atravessou a rua com seu passo tímido
Subiu a construção como se fosse máquina
Ergueu no patamar quatro paredes sólidas
Tijolo com tijolo num desenho mágico
Seus olhos embotados de cimento e lágrima
Sentou pra descansar como se fosse sábado
Agonizou no meio do passeio público
Morreu na contramão atrapalhando o tráfego
[...]

A música reflete um sistema de trabalho em que o ser humano é desumanizado, sendo tratado como coisa. O personagem central, um pedreiro, passa por um processo que se intensifica a cada verso. O trabalhador, que nem nome tem, passa despercebido diante da sociedade, que desdenha o próximo e não tem interesse pelo comunitário. As pessoas só se dão conta da existência do tal trabalhador quando ele sofre um acidente fatal, “atrapalhando o tráfego”, “o público” e o “sábado”, que é um dia convencional de lazer, divertimento. Assim, apesar do seu anonimato, ele perturbou a sociedade, desfez a harmonia das coisas



Concubinato

Quando um casal vive junto sem casamento legal (no civil).

Dissídio

Denominação genérica das divergências surgidas nas relações entre empregados e empregadores e submetidas para solução à Justiça do Trabalho. Pode ser individual ou coletivo.

Dissídio coletivo

Controvérsia entre categorias profissionais (empregados) e econômicas (empregadores). A instauração de processo de dissídio coletivo é feita por uma entidade sindical e pode ser de natureza econômica ou jurídica. Pode ser ainda originário (quando não existirem normas e condições em vigor decretadas em sentença normativa); de revisão (para rever condições já existentes) e de greve (para decidir se ela é abusiva ou não).

Mediador

Pessoa chamada a intervir como árbitro entre duas partes numa situação de conflito.

Tribunal Regional do Trabalho

Local onde são julgadas as causas trabalhistas da respectiva região.



Nesta Agenda, você estudou:

- A relação de emprego.
- O Direito do Trabalho.
- O departamento de pessoal.
- O processo de registro de um empregado.



Agenda 5 – O Departamento de Pessoal II

Há todo um caminho a percorrer para registrar um empregado. Uma vez contratado, mantê-lo na organização e remunerá-lo são rotinas que também precisam observar normas e leis. Para que tudo isso? Para preservar os direitos tanto do empregado como do empregador, e permitir que as relações de trabalho aconteçam de maneira harmoniosa.





Quais são os direitos de um empregado que possui carteira assinada?

Você acha que deve existir algum tipo de proteção ao empregado que trabalha para uma organização? Qual?



Nesta agenda, você encontrará informações importantes sobre a compensação e a rotina de trabalho das pessoas que trabalham na organização. Finalmente, conhecerá o processo de desligamento de um empregado.



A manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso não é o único compromisso da organização. É preciso igualmente cumprir as normas legais.

A JORNADA DE TRABALHO

Segundo a Constituição Federal, a jornada de trabalho deve ser de oito horas diárias e 44 horas semanais. Esse limite só pode ser superado em casos excepcionais, previstos na CLT (por exemplo, um caso de força maior, em que a organização empregadora tenha que fazer um trabalho emergencial, que é inevitável e imprevisível, e foge ao controle do empregador).



É comum o trabalho em turnos ininterruptos de revezamento nos serviços de guarda (por exemplo, guarda noturno, vigia, polícia, bombeiros) ou no serviço de auxílio (enfermeiras, parteiras, médicos). Também acontece em fábricas onde a produção é contínua e as máquinas não são desligadas, como o caso da indústria de papel ou de refinamento de petróleo. Nesse caso, a jornada deve ser de seis horas diárias e 36 horas semanais.

AS HORAS EXTRAS

São consideradas horas “extras” aquelas trabalhadas após o expediente normal de trabalho. Não é permitido pela lei fazer horas extras antes do início do expediente. O trabalhador poderá fazer até duas horas extras por dia, e estas serão remuneradas com um acréscimo de 50% sobre seu valor.



Imagine que você trabalha no DP de uma empresa, na qual um trabalhador que recebe um total de verbas salariais de R\$ 1.600,00 por mês tem uma jornada das 9h às 18h. No mês

concluído, ele trabalhou cinco dias até as 20h.

Calcule quanto ele deve receber pelas horas trabalhadas. Registre seus apontamentos e, em seguida, prossiga a leitura.

Você acertou se, em primeiro lugar, dividiu o salário do empregado por 220 para encontrar o valor da hora trabalhada.

$$\frac{1600}{220} = 7,27$$

Em seguida, acrescentam-se 50% ao valor da hora, para encontrar o valor da hora extra:

$$7,27 \times 1,5 = 10,90$$

Como apareceu o número 220? Para o cálculo da hora extra, o salário deve ser dividido pelo número de horas dos dias úteis trabalhados no mês. Calculando-se: 7 horas e vinte minutos de trabalho por dia, e 30 dias (somando dias úteis, domingos e feriados).

Finalmente, multiplica-se esse número pelo total de horas extras trabalhadas, para chegar ao valor que o empregado deve receber por elas:

$$10,90 \times 10 = R\$ 109,00$$

No caso de a hora extra ser feita num domingo, ela deverá ser remunerada com um acréscimo de 100% sobre seu valor, ou seja, o dobro, por tratar-se do dia definido por lei como o do repouso semanal remunerado.

Muitas empresas optam pela solução do “banco de horas”. Nessa modalidade, as pessoas podem fazer um sistema de compensação, folgando as horas trabalhadas a mais em outros dias.



O QUE É SALÁRIO?

O salário é uma importância fixa, em dinheiro, paga ao empregado por mês, dia ou hora. Ele é estabelecido no momento da contratação, podendo ser aumentado ao longo da permanência do empregado na organização.

ADICIONAIS CONCEDIDOS AO SALÁRIO



De onde vem a palavra "salário"?

O termo tem origem no latim salarium, "pagamento em sal" – forma primária de remuneração oferecida aos soldados romanos.

Isso mesmo: eles recebiam seu pagamento em sal, que depois utilizavam como moeda em suas operações de compra e venda.

Pode parecer estranho, mas, numa época em que não existiam geladeiras, o sal era considerado um precioso elemento para a conservação de alimentos, sendo muitas vezes chamado até de "ouro branco".

Em algumas situações especiais, o empregado poderá ter um adicional de salário.

- **Adicional noturno:** o trabalho noturno, feito por empregado urbano, das 22h às 5h da manhã, terá a remuneração acrescida em, no mínimo, 20% do valor da hora normal.

- **Adicional de insalubridade:** pode ser de 10% (grau mínimo), 20% (grau médio) a 40% (grau máximo) do salário mínimo, e é pago a empregados que trabalham em áreas com extremo barulho, com manuseio de produtos químicos ou lixo, locais com muita poeira, e qualquer outra situação que possa afetar a saúde do empregado.

- **Adicional de periculosidade:** deve ser de 30% sobre o salário-base do empregado, e é pago a empregados que trabalham em atividades perigosas, que envolvam o manuseio de materiais inflamáveis ou explosivos, eletricidade, proximidade com radiação etc.

- **Adicional de transferência:** tem o objetivo de remunerar o empregado que precisa provisoriamente prestar um serviço em outra localidade que não aquela na qual foi contratado. Nesse caso, o acréscimo será de 25% sobre o salário-base do empregado, e durará o tempo em que ele trabalhar nessa outra localidade.



A REMUNERAÇÃO DO EMPREGADO

O salário deve ser pago mensalmente, podendo a organização conceder um adiantamento quinzenal.

A Constituição Federal estabelece três princípios de proteção ao salário do trabalhador:

A lei diz	O que quer dizer que...
Irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo.	Uma vez estabelecido, o salário não pode ser reduzido, a não ser que isso seja um acordo da classe de trabalhadores.
Proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa.	É crime uma organização não pagar ao empregado o salário estabelecido no contrato.

Proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

Não se pode pagar um salário menor a um profissional por ele ser mulher, por ser mais jovem que outro empregado, e demais casos citados.

➤ **E se a organização enfrenta um momento de dificuldades e não pode pagar os salários?**

Nesse caso, é possível fazer um acordo coletivo, junto ao sindicato dos empregados, e estabelecer uma data para o pagamento. Se a organização não fizer o pagamento na data acordada, poderá pagar uma multa por empregado e responder a processo criminal por retenção de salário.

➤ **Que tipos de descontos salariais o trabalhador poderá observar em sua folha de pagamento?**

A lei autoriza alguns descontos salariais:

- INSS – parcela do empregado.
- Retenção do Imposto de Renda na Fonte.
- Pensão alimentícia.
- Adiantamentos salariais.
- Faltas sem justificativas.
- Vale-transporte (parte de responsabilidade do empregado).
- Vale-refeição, desde que a empresa esteja registrada no PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador) do Ministério do Trabalho.

Existem alguns descontos voluntários que podem ser autorizados pelo empregado, tais como: contribuição sindical, convênios com comércio (farmácias, óticas), seguro-saúde, cesta básica, programa de previdência privada, seguro de vida, entre outros.

A MARCAÇÃO DE PONTO

O cartão de ponto deve ser assinado mensalmente pelos empregados.

A marcação de ponto no horário de entrada e de saída é obrigatória para as organizações com mais de dez empregados; porém, não é obrigatória nos intervalos para refeição e descanso. O ponto pode ser marcado de diversas maneiras:

- Mecanicamente, por cartão de ponto.
- Eletronicamente.
- Manualmente, em uma folha ou livro de ponto.

O empregado que trabalha em áreas externas à organização também deve marcar ponto. Fica a cargo da organização levar o ponto até ele, diariamente.



Até Deus descansou!
Você certamente conhece o relato da criação do mundo que está na Bíblia. O relato diz que “Deus fez em seis dias o Céu e a Terra, o mar e tudo o que neles há, e ao sétimo dia descansou; por isso o Senhor abençoou esse dia, e o santificou”. Muitas religiões seguem essa prática e também recomendam às pessoas um dia obrigatório de descanso por semana.

E OS INTERVALOS PARA DESCANSO?

Nas jornadas diárias de trabalho de mais de seis horas, a empresa deverá conceder um intervalo de uma até duas horas para repouso e alimentação.

No caso de jornadas de trabalho de menos de seis e mais de quatro horas, o empregado deverá ter um intervalo de quinze minutos.

REPOUSO SEMANAL REMUNERADO

Toda empresa é obrigada pela lei a conceder um dia de repouso semanal remunerado, que normalmente acontece aos domingos. Esse dia representa um prêmio por cumprir a jornada de trabalho semanal.

Existem casos em que o empregado tem direito a mais dias de repouso semanal remunerado, por exemplo:

- Até dois dias consecutivos, por falecimento do cônjuge, de parentes próximos, como avós, pais, filhos, netos, irmão, ou de dependentes econômicos.
- Até três dias, se o empregado se casar.
- Por cinco dias consecutivos, em caso de nascimento de filho.
- Por um dia a cada doze meses, para doação de sangue.
- Até dois dias consecutivos, para tirar título de eleitor.
- Por doença, nos quinze primeiros dias, mediante apresentação de atestado médico.

O QUE ACONTECE QUANDO UMA FUNCIONÁRIA FICA GRÁVIDA?

A mulher que descobre estar grávida deve informar o fato imediatamente à organização em que trabalha, entregando uma cópia do exame que comprove sua gravidez. A partir desse momento, a empresa fica proibida de demiti-la sem justa causa.



Sua estabilidade no emprego se inicia quando ela informa à empresa o seu estado, e termina somente após o vencimento da licença-maternidade. Nesse caso, a mulher tem direito a 120 dias de licença remunerada no valor de seu salário normal. O mesmo será pago pelo empregador, que posteriormente será ressarcido pelo INSS.

Da mesma forma, os empregados que forem pais também têm direito à licença, neste caso chamada licença-paternidade. O prazo é de cinco dias corridos, que podem ser contados a partir do dia seguinte ao parto, ou no mesmo dia do parto, se desde já o empregado ausentar-se do trabalho.

Segundo a Constituição Federal, é proibida a dispensa arbitrária ou sem justa causa desde a confirmação da gravidez até 5 meses após o parto.

EQUIPARAÇÃO SALARIAL

De acordo com o art. 461 da CLT, o empregador é obrigado a remunerar com o mesmo salário empregados que executam o mesmo tipo de trabalho. Para que a equiparação seja obrigatória, é necessário que os empregados tenham funções idênticas, a mesma produtividade e perfeição técnica, o mesmo empregador e trabalhem na mesma localidade.

OUTROS BENEFÍCIOS TRABALHISTAS GARANTIDOS POR LEI

- **13º salário**

O 13º salário é um benefício pago ao final do ano. A lei diz que cada empregado tem direito a receber 1/12 do salário vigente por cada mês trabalhado no ano.

Se uma pessoa trabalhou até quinze dias no mês de admissão, este mês deverá ser considerado como mês integral para o cálculo do 13º.

O pagamento do 13º é feito em duas parcelas: a primeira deve ser paga até o dia 30 de novembro, e a segunda até o dia 20 de dezembro (dados de 2006). Assim, se um empregado foi admitido no início de junho – e, portanto, trabalhou sete meses na organização –, terá direito a receber, no final do ano, 7/12 de seu salário de dezembro. Se o empregado tiver trabalhado o ano inteiro, receberá um salário extra integral, no mesmo valor do salário recebido em dezembro.

Devem ser considerados para o **cálculo do 13º**: adicionais ao salário, prêmios e gratificações pagas habitualmente ao empregado, menos as bonificações semestrais e anuais.

- **Férias**

O trabalhador tem direito por lei a um período de descanso a cada ano, sem interrupção de pagamento do salário.

Só são consideradas para esse desconto as faltas injustificadas. Quem trabalhou durante doze meses com o mesmo empregador terá direito a gozar 30 dias de férias. O período de 30 dias pode ter algumas reduções, caso o empregado tiver faltado ao trabalho, conforme mostra a tabela:

Número de faltas	Dias de férias
Até 5 faltas	30 dias corridos
Até 14 faltas	24 dias corridos
Até 23 faltas	18 dias corridos
Até 32 faltas	12 dias corridos

O empregador deverá comunicar ao empregado o período de suas férias, com uma antecedência mínima de 30 dias antes do início delas. Essa comunicação deve ser feita por escrito e indicar a data de início e término das férias, o período de trabalho ao qual correspondem e o número de dias de férias. Esse documento deve ficar arquivado na pasta, junto com outros documentos do empregado.

O salário do mês de férias será recebido antecipadamente, ou seja, no início do mês, e deverá ter o mesmo valor que o trabalhador receberia se estivesse trabalhando, ou seja, o total das verbas salariais. Esse valor será acrescido de 1/3.

- **Vale-transporte**

O vale-transporte é obrigatório por lei. A organização deve fornecer um vale de ida e volta ao trabalho, no valor declarado pelo funcionário em formulário específico no momento da admissão.

O empregado será descontado em 6% de seu salário para custear as despesas de transporte. Caso o valor de 6% ultrapassar o valor recebido de vale-transporte, é interessante que o empregado renuncie a esse benefício. Se o desconto de 6% não for feito pela empresa, o valor do vale-transporte será incorporado ao salário-base.



- **Salário-família**

De acordo com o Decreto nº 3.048 / 99, “o salário-família é devido mensalmente ao segurado empregado. Quando o pai e a mãe são empregados, ambos têm direito ao salário-família”. (art. 81)

- **Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS**

A organização deve depositar mensalmente na conta de **FGTS** de seu empregado o valor equivalente a 8% do salário. O Fundo de Garantia pode ser retirado pelo empregado, por exemplo: quando for demitido sem justa causa, para compra, construção ou reforma da casa própria ou em caso de doença grave.

Saiba mais sobre o FGTS e quando o empregado pode utilizá-lo no site da Caixa Econômica Federal, em <http://www.cef.gov.br> ou em qualquer agência.

OUTRAS BONIFICAÇÕES E BENEFÍCIOS DE NATUREZA SALARIAL

Além do salário-base, a organização pode conceder outros tipos de compensações aos empregados. A seguir, veja os mais comuns. Note que alguns são integrados ao salário, e são chamamos de verbas salariais, enquanto outros são avulsos, não caracterizando salário.

Essa diferença é importante para o empregador, pois as bonificações que se integram ao salário terão incidência nos cálculos de férias, horas extras, entre outros, e também nas contribuições sociais, assunto que você verá mais adiante.

- **Prêmios e gratificações**

Normalmente são oferecidos como premiação pela conquista de metas (de vendas, produtividade etc.). São equiparados ao salário para efeito do cálculo do 13º, férias, verbas rescisórias, contribuições sociais e outros cálculos trabalhistas.

- **Comissões**

São pagas normalmente na venda de um produto ou serviço, a título de participação do empregado nos negócios da empresa. São incorporadas ao salário nos cálculos trabalhistas.

- **Diárias**

Valor pago para cobrir as despesas com deslocamentos de viagem e outras despesas ocorridas durante o exercício da função. Não são incorporadas ao salário, a não ser nos casos em que excederem o valor de 50% do salário-base do empregado ou não estiverem sujeitas a prestação de contas.

BENEFÍCIOS QUE NÃO TÊM NATUREZA SALARIAL

Os benefícios mais comuns são:

- **Auxílio-alimentação e auxílio-refeição**

O primeiro diz respeito ao vale para fazer compras em supermercado, enquanto o segundo é um vale para fazer refeições em restaurantes.

Estes auxílios não têm natureza salarial quando tiverem como objetivo atender às necessidades do empregado ao fazer seu trabalho. Para conseguir esse reconhecimento, a organização deve cadastrar-se no PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador) do Ministério do Trabalho.

O empregador deve descontar parte dos vales dos empregados; se pagasse o valor total do vale, este seria incorporado ao salário-base (o que não é desejável, pois a empresa terá que pagar encargos sociais). A incorporação ao salário também acontecerá se a organização deixar de se inscrever no PAT.



- **Assistência médica, hospitalar e odontológica**

Podem ser oferecidas diretamente ou pagas via seguro-saúde. Não podem ser incorporadas ao salário-base.

- **Seguro de vida e plano de previdência privada**

Constituem uma segurança para o empregado e não são incorporados ao salário.

- **Participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa**

A participação nos lucros foi regulamentada pela Lei Federal nº 10.101, de 2000. O objetivo é motivar os empregados e comprometê-los com os resultados da empresa.

A participação nos lucros não tem natureza salarial, por isso não integra o salário no cálculo de direitos trabalhistas ou contribuições sociais. Só pode ser paga semestral ou anualmente.

ENCARGOS SOCIAIS E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

As organizações têm algumas obrigações legais a pagar por seus empregados. A seguir, veja todos os recolhimentos obrigatórios no caso dos funcionários com carteira assinada. Faça também uma pesquisa na legislação para saber mais.

1. INSS – 20%.
2. SAT (Seguro de Acidente de Trabalho) – de 1 a 3%.
3. Contribuição para terceiros – Pode variar de acordo com o setor de atuação da organização.

Salário- educação	2,5% para o financiamento do ensino básico ou fundamental para o MEC (Ministério da Educação) e FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação).
SENAI/SESI	1% para o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e 1,5% para o SESI (Serviço Social da Indústria), para financiar cursos profissionalizantes (obrigatório para empresas industriais).
SENAC/SESC	1% para o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e 1,5% para o SESC (Serviço Social do Comércio), para financiar cursos profissionalizantes (obrigatório para empresas comerciais).
SEBRAE	0,6% para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (obrigatório para as empresas que recolhem para o SENAI e SENAC).
INCRA	0,2% para o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

O recolhimento dessas contribuições se dá por pagamento em banco. Primeiro, é necessário preencher uma guia de recolhimento, a GPS (Guia da Previdência Social), que pode ser comprada em qualquer papelaria. Nessa guia, deve-se indicar o valor a pagar, o código da contribuição, o mês relativo à contribuição (sempre o mês anterior) e a data de vencimento.

Imposto de renda

De acordo com o Decreto nº 3.000, de 26/ 3/1999, “o imposto de renda deve incidir sobre todo pagamento proveniente do trabalho assalariado, bem como sobre quaisquer outras vantagens recebidas pelo trabalhador, inclusive para estagiários e trabalhadores avulsos”. A organização deve descontar o imposto de renda devido pelo empregado. Esse desconto deve vir indicado em seu recibo de salário.



O PROCESSO DE DEMISSÃO DE UM EMPREGADO

O desligamento de um empregado tem diversas etapas, como você poderá observar a seguir:

- O processo de desligamento pode ser iniciado de várias formas: pedido de demissão do próprio empregado, demissão sem justa causa, demissão por justa causa, término do contrato de experiência sem que haja interesse de uma das partes em renová-lo, aposentadoria ou falecimento.
- A demissão por justa causa pode se dar nos seguintes casos: roubo, assédio sexual, concorrência com o empregador, negligência, faltas constantes, embriaguez habitual, revelação de segredos da empresa, insubordinação, abandono de emprego ou agressão física.

COMO É FEITA A DEMISSÃO?

1. Comunicado da dispensa

O primeiro passo será o empregador comunicar ao empregado a dispensa, ou então o empregado comunicar ao empregador seu pedido de demissão.

Para fazer o processo de homologação da demissão, o empregador precisará da carteira de trabalho do empregado, e deverá retê-la por um período máximo de 48 horas. A devolução da carteira deve ser registrada por um recibo assinado.

2. Exame médico demissional

O empregado demissionário deverá fazer um exame médico demissional, conforme as normas do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) da organização. O exame é feito como uma proteção do trabalhador, para verificar se ele não foi dispensado por estar doente.

3. Procedimentos

Na extinção do contrato de trabalho, o empregador deverá proceder à anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, comunicar a dispensa aos órgãos competentes e realizar o pagamento das verbas rescisórias no prazo e na forma estabelecidos no artigo 477 da CLT (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-lei/Del5452.htm).



ATIVIDADE 1. Responda às questões abaixo. Em seguida, veja as sugestões de respostas.

1. Você trabalha no DP de uma organização, e um empregado lhe faz uma consulta. Ele diz: “Este ano tive catorze faltas, todas injustificadas. A quantos dias de férias tenho direito?” O que você lhe responde?
2. Um empregado trabalhou oito horas extras num mês, e seu salário-base é R\$ 5.000,00. Quanto deverá receber a mais pelas horas se tiver trabalhado:
 - a. Duas horas depois do expediente, ao longo de quatro dias no meio da semana?
 - b. Quatro horas divididas em dois domingos?
3. Outro empregado da mesma organização tem outra dúvida. Ele diz: “Fui admitido em 1º de agosto deste ano, e em dezembro receberei R\$ 1.200,00 de salário. Quanto vou receber a título de 13º salário?” O que você responde?
4. Identifique os benefícios e adicionais que têm natureza salarial (S) e quais não são incorporados ao salário-base (B, de benefício):
 - Adicional noturno
 - Vale-alimentação, quando a empresa está inscrita no PAT
 - Gratificações
 - Comissões
 - Seguro-saúde
 - Participação nos lucros da empresa, pagos a cada seis meses
 - Diárias de viagem, sempre que não excedam 50% do salário-base e que a organização exija prestação de contas
 - Vale-alimentação, no caso de a organização não descontar parte do benefício do empregado

- Seguro de vida
- Plano de previdência privada



Responda as questões abaixo e em seguida consulte a seção de respostas.

1. Um empregado tem um salário de R\$ 5.000,00, não teve faltas injustificadas e deverá sair de férias no mês que vem. Quanto ele deverá receber?
2. Um empregado tem um salário de R\$ 1.500,00. Quanto a empresa deverá recolher a título de contribuições sociais para cada um dos itens abaixo?
 - a. INSS
 - b. FGTS
 - c. SEBRAE
 - d. SESC
 - e. SAT
 - f. Salário-educação
 - g. SENAC
 - h. INCRA
3. Um empregado trabalha há um ano numa determinada empresa. Nos últimos três meses, ele apresentou os seguintes comportamentos: faltou cinco vezes e só justificou duas; voltou do almoço com aparência de estar embriagado (e os colegas confirmaram que ele bebeu). Para complicar a situação, o chefe encomendou a ele um trabalho importante e, depois de este ser entregue, o cliente ligou, reclamando que estava com erros.

A empresa não pretende mais ficar com esse funcionário. A dúvida é: ele pode ser demitido por justa causa? Analise a legislação e justifique sua resposta com base no que você estudou nesta agenda.



O assédio sexual foi um dos fatores citados como motivo de demissão por justa causa. Esta é uma boa oportunidade para você exercitar sua capacidade de pesquisa: procure em livros e/ou na internet mais informações sobre o assunto.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livro**

Para ler quando o chefe não estiver olhando, de Gilmar Barbosa, Editora Devir, 2004.

Por meio de uma coletânea de tiras bem-humoradas, o cartunista Gilmar Barbosa expressa as agruras sofridas por boa parte dos trabalhadores: baixos salários, muito serviço, estresse, ausência de vida social. Segundo o autor, “a intenção é brincar com a relação tempestuosa entre empregado e patrão”. As tiras desta coletânea foram publicadas durante sete anos na imprensa diária paulista.

➤ **Filme**

Como eliminar seu chefe (Nine to five), de Colin Higgins, EUA, 1980.

Cansadas de serem exploradas pelo chefe machão e autoritário, três secretárias executivas armam um plano para eliminá-lo e assumir suas funções. A comédia é interessante para refletir sobre as dificuldades da mulher no ambiente profissional, a importância da administração participativa e do bom relacionamento com os funcionários.



Assédio sexual

Ocorre quando um empregado é coagido sexualmente por uma pessoa com cargo superior ao seu no ambiente de trabalho.

Demissional

Refere-se à demissão do empregado.

Homologação

Aprovação que autoriza, judicial ou administrativamente, determinadas ações.

Incidência

É o ato de incidir, cair sobre.

Insubordinação

Desobediência a determinada regra ou pessoa hierarquicamente superior.

Jornada de trabalho

Período de permanência do empregado à disposição do empregador.

Negligência

Descuido ao se realizar uma atividade.

Periculosidade

Indica o quanto uma atividade ou situação pode ser perigosa.

Rescisória

Significa “pôr fim”, “extinguir” o contrato de trabalho.

Ressarcido

Vem do verbo “ressarcir”, que significa indenizar, compensar.

Urbano

Refere-se à cidade, mas àquelas com infraestrutura complexa, diferenciando-as daquelas com pequeno número de habitantes e infraestrutura menor.



Nesta Agenda, você estudou:

- A jornada de trabalho.
- O salário e benefícios concedidos ao trabalhador.
- Encargos trabalhistas.
- O processo de demissão.

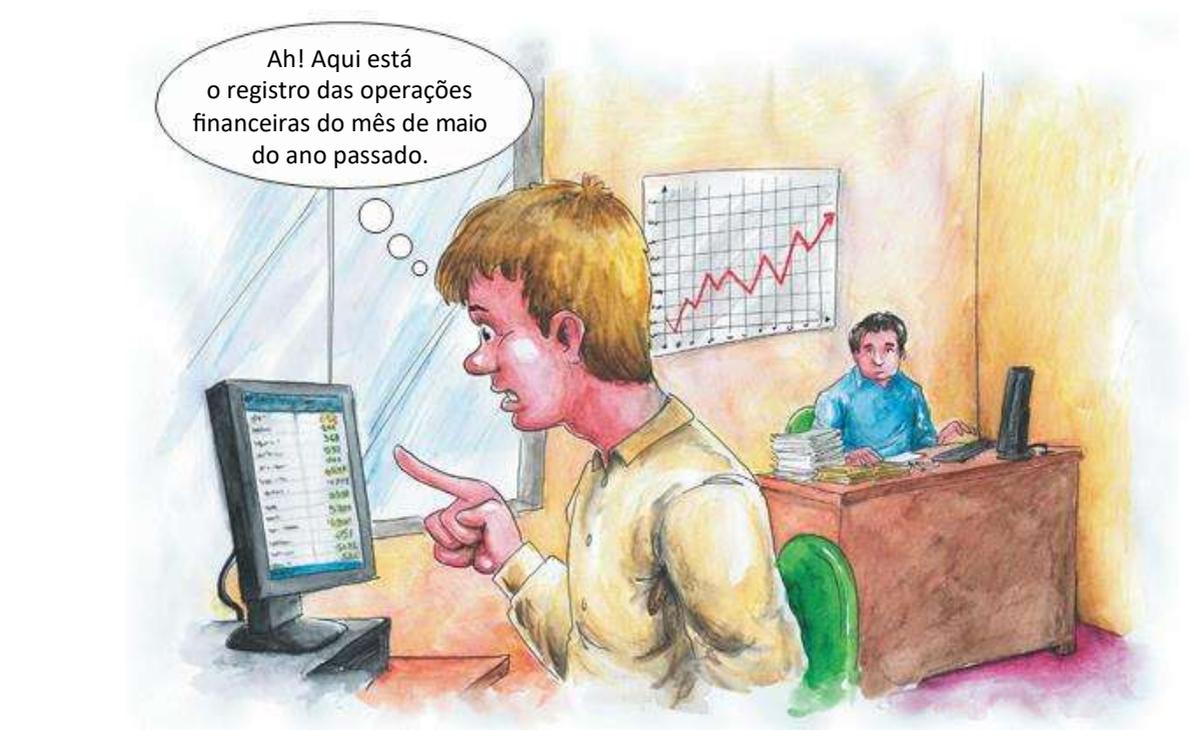


Agenda 6 – A escrituração contábil I

Como sabemos, uma organização deve planejar suas finanças de modo que tudo caminhe de maneira tranquila e ela não tenha problemas de dinheiro.

As finanças de uma organização precisam ser muito bem registradas. É preciso documentar devidamente qualquer entrada ou saída de dinheiro. É preciso saber exatamente qual foi o montante pago ou recebido, em que data e por que motivo.

Sem uma documentação muito precisa, seria impossível verificar se a organização teve lucro ou prejuízo ou mesmo fazer os relatórios financeiros, como o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.





MOMENTO DE REFLEXÃO

Se você trabalhasse no departamento administrativo-financeiro de uma organização, lidaria com um dinheiro que não é seu; afinal, uma organização tem sócios e acionistas, que são os proprietários do empreendimento. Você acha importante haver registros de tudo o que a organização fez com o dinheiro deles? Por quê?

Como você faria para comprovar todas as movimentações de dinheiro que foram realizadas?



POR QUE APRENDER?

Nesta agenda, você vai ficar por dentro de como as organizações registram as operações financeiras, desde as mais simples até as mais complexas, de modo a ter informações corretas e atualizadas para elaborar os relatórios financeiros.



PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Quando Luciano começou a trabalhar com Almeida, como gerente financeiro, ele lhe trouxe uma lista de perguntas.

– Luciano, eu confio muito na sua capacidade, você foi muito bem recomendado. Gostaria que conhecesse minha maneira de trabalhar, assim podemos nos entender melhor.

Luciano prestou toda a atenção à explicação que o sócio da empresa lhe dava.

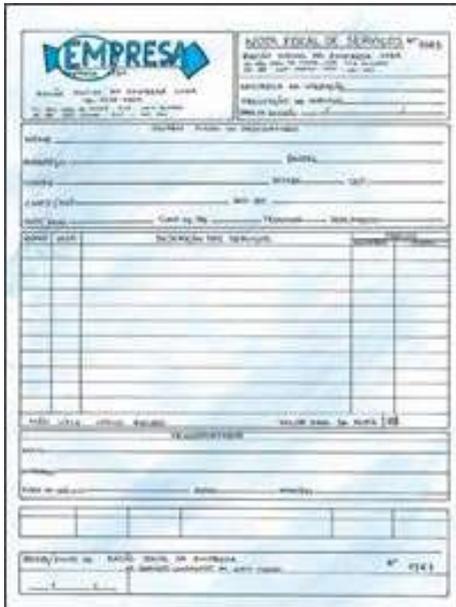
– No primeiro dia útil do mês, temos reunião de diretoria. Nessa ocasião, eu, como diretor administrativo-financeiro, preciso ter algumas informações atualizadas. Veja essa lista de informações que gosto de levar sempre comigo.

Almeida passou às mãos de Luciano um papel digitado no computador com a seguinte lista:

- 1.** Quanto a organização vendeu no mês que termina e se isso representou um crescimento ou redução com relação ao mês anterior.
- 2.** Quais os principais clientes e quanto cada um costuma comprar.
- 3.** Quais foram as despesas do mês e com quais itens se gastou mais.
- 4.** Se a organização teve lucro ou prejuízo no mês e que itens pesaram mais nesse resultado.

Como Luciano pode levantar essas informações? Que documentos ou registros deve manter atualizados para poder dar ao chefe as informações solicitadas?

Procure responder às questões e em seguida, continue a leitura.



Você acertou se escreveu que Luciano pode obter essas informações nos documentos da organização. Por exemplo, para saber o volume de vendas, basta somar o valor das notas fiscais de venda emitidas no mês. Nas notas fiscais consta o nome do comprador – assim, por meio da nota, é possível saber quanto cada cliente comprou e quais são, portanto, os principais clientes. As despesas da organização também são documentadas por meio dos recibos e notas fiscais recebidas dos fornecedores. O lucro é igual ao total das receitas menos as despesas.

Luciano se valeu de todos esses documentos para gerar relatórios para Almeida, diretor administrativo-financeiro, que pôde então fazer uma bela apresentação para os outros membros da diretoria.

Como você vê, a documentação é fundamental numa organização, porque ela permite manter atualizadas informações que são muito importantes para a gestão financeira.



Numa organização, cada pequena compra ou venda, por menor que seja, tem que ser documentada. Não pode haver nenhuma operação financeira sem que haja um registro adequado.

Para isso, as empresas utilizam técnicas de Contabilidade.

A Contabilidade é o estudo e o controle do patrimônio das organizações.



Ela registra os fatos relacionados com a formação, com a movimentação e com as variações do patrimônio, fornecendo informações para os administradores, proprietários e terceiros sobre como a organização está desenvolvendo suas atividades econômicas e financeiras.

Uma organização se relaciona com muitas outras pessoas e organizações. Por exemplo, ela precisa comprar mercadorias, bens ou contratar serviços de fornecedores. Esses fornecedores irão cobrar à vista ou a prazo. No caso das compras a prazo, a organização gerará uma dívida ou obrigação com terceiros.

Por outro lado, a organização também vende bens ou presta serviços a seus clientes. Estes podem pagar à vista ou a prazo. Se a organização fizer vendas a prazo, terá contas a receber de clientes.

Portanto, são de interesse da Contabilidade os **fatos administrativos**.

Fatos Administrativos são acontecimentos que interferem no patrimônio de uma organização, aumentando-o ou diminuindo-o. São fatos administrativos:

- Compras.
- Vendas.
- Pagamentos.
- Recebimentos.

A organização faz **compras** de bens de uso, mercadorias, serviços, de fornecedores.

- A organização faz **vendas** para clientes. As operações de compra e venda podem ser à vista ou a prazo.
- A organização paga a seus fornecedores e a seus funcionários, gerando **pagamentos**. Por outro lado, ela recebe pagamentos de seus clientes, gerando **recebimentos**.



Toda organização precisa documentar cuidadosamente as informações referentes a compras, vendas, pagamentos e recebimentos; com isso, ela toma conhecimento de seu lucro ou prejuízo, da situação atual de seu patrimônio, entre outras informações fundamentais, que interessam aos gestores e acionistas.

Por isso, uma das tarefas de um funcionário que atue na Contabilidade é registrar todas as movimentações que afetam o patrimônio. Esse processo chama-se **escrituração**.

Uma correta escrituração, que siga as exigências da lei, deve ser feita:

- Em idioma e moeda nacionais.
- Em ordem cronológica de dia, mês e ano.
- Em acordo com as normas de Contabilidade.
- Sem espaços em branco, entrelinhas, borrões, rasuras, emendas ou transportes para as margens.
- Com base em documentos de origem interna ou externa, que sejam idôneos e tenham valor contábil (logo falaremos das características que os documentos devem possuir para ter valor contábil).

Para fazer o lançamento de um fato administrativo nos livros contábeis ou fiscais é preciso registrar os seguintes dados:

- Local e data da ocorrência do fato.
- Histórico ou descrição do fato.
- Valor em moeda corrente.

A escrituração é feita por meio de dois livros principais:

- Livro diário.
- Livro-razão.

Há ainda livros auxiliares:

- Livro contas-correntes.
- Livro-caixa.
- Livro de inventário.
- Livro registro de entrada de mercadorias.
- Livro registro de saída de mercadorias.
- Livro registro de prestação de serviços.

A seguir, você conhecerá o que significam estes livros:

*O **diário** é um livro obrigatório por lei. São lançados nele, diariamente, todos os fatos administrativos, ou seja, os acontecimentos que provocam modificações no patrimônio.*

1. Livro-diário

A lei exige que o **livro diário**:

- Seja encadernado com folhas numeradas seguidamente.
- Tenha um Termo de Abertura e de Encerramento, em que conste, entre outras coisas, o número de folhas que contém, o

*A **escrituração** é uma técnica contábil que consiste em registrar, em livros próprios, os acontecimentos, ou fatos administrativos, que provocam modificações no patrimônio da organização.*



*Atenção à pontualidade!
É preciso manter os livros em dia, pois eles são objeto de fiscalização por auditores e fiscais de órgãos do Governo, que podem visitar a empresa quando desejarem.*

nome da empresa e as assinaturas autenticadas do responsável pela empresa e do contador.

O livro-diário utiliza a metodologia de partidas dobradas, que você vai conhecer no capítulo seguinte.

2. Livro-razão

O livro-razão detalha o movimento de cada conta da organização, constituindo-se, por isso, no livro contábil mais importante. Tornou-se obrigatório por lei em 29/04/1997.

3. Livro contas-correntes

O livro contas-correntes é um auxiliar do livro-diário. Ele controla a movimentação das contas que representam direitos e obrigações a receber e a pagar pela organização.

4. Livro-caixa

O livro-caixa registra a entrada e a saída de dinheiro da organização.

5. Livro de inventário

O livro de inventário registra os bens de uso, as mercadorias, as matérias-primas, insumos e outros materiais que entrem na organização para serem estocados.

6. Livro registro de entrada de mercadorias

O livro registro de entrada de mercadorias tem como objetivo registrar, em ordem cronológica, as compras de mercadorias ou produtos, bem como toda e qualquer entrada de bens na organização.

7. Livro registro de saída de mercadorias

O livro registro de saída de mercadorias tem como objetivo registrar, em ordem cronológica, as vendas de mercadorias ou produtos, bem como de toda e qualquer saída de bens da organização.

8. Livro registro de prestação de serviços

O livro registro de prestação de serviços é um livro obrigatório por lei, e pode ser solicitado para fiscalização pelo município. Nele são registradas todas as operações de serviços, relacionando-as com as notas fiscais emitidas em ordem cronológica.

Muita gente imagina que os “livros” da escrituração contábil sejam livros mesmo, ou cadernos grossos... Mas, hoje em dia, a maioria das empresas e dos contadores faz esse registro em arquivos de computador. Nesse caso, as exigências para apresentação e encadernação do livro diário continuam valendo, e devem ser observadas quando, periodicamente, os arquivos forem impressos. O livro diário impresso deve ser assinado pelo responsável pela empresa.

OS DOCUMENTOS CONTÁBEIS

Você já viu que toda movimentação que afeta o patrimônio deve ser registrada através de documentos. No entanto, não é qualquer documento que é considerado apropriado para a Contabilidade. Veja o exemplo a seguir.

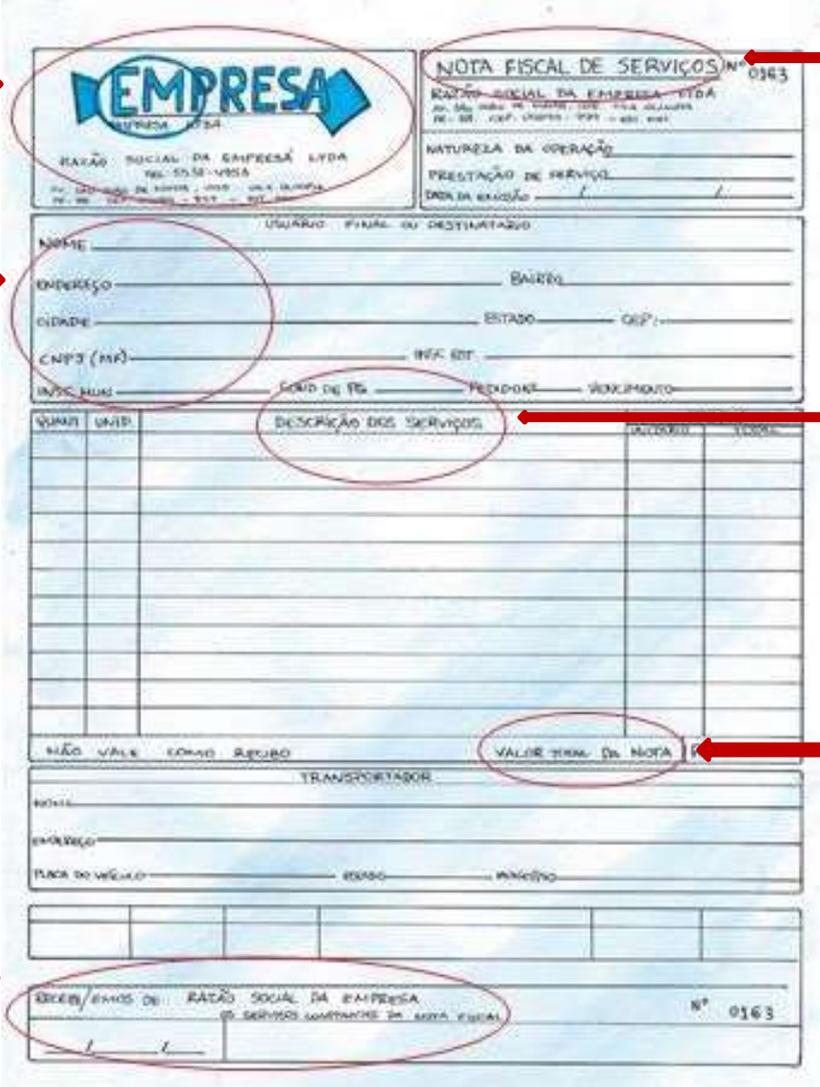


**VOCÊ NO
COMANDO**

Qual sua opinião sobre o procedimento de Tadeu e Valdomiro? Esse documento escrito num papel de pão vale para a Contabilidade da empresa? Registre suas respostas.

Você acertou se disse que não. Os documentos fiscais de compra e venda têm algumas exigências, como você vai constatar a seguir.

A ilustração que segue mostra uma nota fiscal e os elementos obrigatórios que ela deve conter. Como você já sabe, a nota fiscal é o documento que o vendedor é obrigado, por lei, a fornecer ao comprador. Todas as notas fiscais são numeradas.



Razão social, endereço e CNPJ do vendedor. →

Dados do comprador. →

Esta lingueta deve ser assinada pelo comprador, no momento do recebimento da mercadoria e destacada. A primeira via fica com o vendedor, como comprovante da venda e aceite da dívida por parte do comprador. →

Dizer indicando que é uma nota fiscal. →

Descrição dos produtos ou serviços. →

Valor da nota. →

*Um documento que se tornou parte do dia a dia de uma empresa é a **Nota Fiscal Eletrônica**. Implementada pelo governo desde 2006, é emitida e armazenada eletronicamente, facilitando as operações contábeis. Saiba mais em: <http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/>*

Observe a ilustração abaixo: nunca faça o que essa vendedora fez! Quem vende não pode simplesmente jogar fora uma nota fiscal e emitir outra. A empresa deve prestar conta para a Secretaria da Receita Federal de todas as notas fiscais emitidas, quais foram entregues, quais foram canceladas. Mesmo as canceladas devem permanecer na Contabilidade.

Uma nota fiscal torna-se um recibo assim que o pagamento pela venda for efetuado. Muitas notas fiscais já têm escrito no corpo “vale como recibo”, e nesse caso o processo é automático. Se a nota fiscal tiver no corpo os dizeres “não vale como recibo”, então o vendedor, ao receber o pagamento, deverá carimbar a nota fiscal do comprador com o dizer “PAGO”, colocar a data e rubricar.

Além disso, um documento, para ter valor contábil, não pode estar rasurado, riscado, borrado, ou ter qualquer outra forma de emenda ou falta de clareza.



 **ATIVIDADE**

ATIVIDADE 1. Use seus conhecimentos para fazer as atividades:

- 1.** Identifique a quais conceitos as definições abaixo se referem:
 - a) Estudo e controle do patrimônio das organizações.
 - b) Conjunto de bens, direitos e obrigações da organização.
 - c) Acontecimentos que interferem no patrimônio de uma organização, aumentando-o ou diminuindo-o.
 - d) Técnica contábil que consiste em registrar nos livros próprios (diário, razão, caixa etc.) todos os acontecimentos que ocorrem na empresa e que provocam modificações no patrimônio.

- 2.** Explique por que é importante para uma organização manter um registro atualizado de seus fatos administrativos.

- 3.** Dentre os livros apresentados, indique quatro que sejam utilizados na escrituração contábil e justifique qual sua função e importância para a Administração:
 - a) Livro de marketing.
 - b) Livro-razão.
 - c) Livro de finanças e contabilidade.
 - d) Livro diário.
 - e) Livro contas-correntes.
 - f) Livro de registro de empregados.
 - g) Livro-caixa.



Faça as atividades a seguir.

1. Indique quais documentos contábeis podem ajudar a conseguir as seguintes informações:
 - a) Volume de vendas da organização.
 - b) Total das despesas com pagamento de fornecedores.

2. Quais são as operações que geram modificações no patrimônio da organização? Exemplifique cada uma delas.



A importância do sigilo profissional e da confidencialidade

Os funcionários que lidam com livros contábeis têm acesso a muitas informações estratégicas da empresa. É importante que eles guardem sigilo sobre esses dados.

Já pensou se um médico saísse por aí contando para todo mundo os detalhes das doenças dos seus pacientes? Ou se um psicólogo contasse a todos os problemas de cada pessoa atendida? Ou, ainda, se um professor saísse espalhando por aí as notas dos alunos, a lista dos reprovados e em recuperação, e o que foi dito nas reuniões da escola sobre a família e a história de cada aluno? Ou se a loja na qual alguém comprou a crédito saísse contando que a pessoa está devendo um pagamento?

Pois é, da mesma forma que ninguém quer ter a vida pessoal devassada, as empresas também não querem (e não podem!). Dados bancários, números como a reserva financeira da organização, as dívidas que ela tem e outros são de uso exclusivo da empresa e das instâncias competentes.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ Livros

- a) **Ciclo de operações contábeis**, de Renato Nogueira Saldini, Editora Textonovo, 2003.

Para aqueles que querem aprofundar o estudo da Contabilidade, o livro é didático e tem linguagem acessível.

- b) Contabilidade básica – Série Foco**, de Osni Moura Ribeiro, Editora Saraiva, 2017.
É um livro extremamente acessível e didático, com muitos exercícios práticos.
- c) Introdução à Contabilidade – uma visão integrada e conectada**, de Cássio Luiz Vellani, Editora Atlas, 2014.
Este livro apresenta os conceitos básicos de Contabilidade.



Bens de uso

Aqueles bens que a organização compra para seu próprio uso, como computadores ou armários para guardar estoques.

Idôneo

Que tem credibilidade, que é confiável.

Mercadorias

Também chamadas de bens de troca, são bens que a organização compra para revender. Por exemplo, um supermercado compra mercadorias dos fabricantes de alimentos para vender em suas lojas.

Montante

Neste contexto, é a importância (valor) em dinheiro que a empresa recebe ou paga.

Partidas dobradas

O método das partidas dobradas é um método de escrituração contábil que define que para cada débito haverá sempre um crédito de igual valor. Por exemplo, para comprar uma máquina, é preciso tirar dinheiro do caixa. Assim, quando acontecer a compra da máquina, contabilmente haverá um débito na conta máquinas e equipamentos do ativo permanente e um crédito na conta caixa do ativo circulante, no balanço patrimonial.



Nesta Agenda, você estudou:

- Os fatos administrativos.
- A escrituração contábil.
- Os livros contábeis.
- Os documentos contábeis.



Agenda 7 – A escrituração contábil II

Há cerca de seis meses, Péricles e Camila abrem uma locadora de materiais para festas. Mas, apesar de ter muitos clientes e uma ótima média de locações, a empresa não tem apresentado bons resultados financeiros. Por que será?

O casal de empreendedores se deu conta do problema ao verificar que o capital da empresa estava tão baixo que não teriam como financiar, num futuro breve, a compra de novos materiais em um número necessário para manter a quantidade e a variedade desejadas.





Nesta agenda, você vai aprofundar seus conhecimentos sobre os princípios básicos da Contabilidade e entender por que, além de bons produtos e serviços, marketing eficiente e bons funcionários, é fundamental ter as contas da empresa registradas de forma adequada.



- Mas como pode ser, se o movimento está indo de vento em popa?! — perguntavam-se Péricles e Camila, sem encontrar resposta.

Eles viram que precisavam identificar logo o problema, antes que fossem obrigados a baixar o padrão de qualidade do serviço da loja e, conseqüentemente, desagradar à clientela.



Você conhece alguma pessoa que, mesmo sendo bem remunerada, está sempre com problemas de dinheiro? Se conhece, qual você acha que é o problema dela?

Você se lembra de algum negócio (no seu bairro ou em outro lugar) que, apesar de parecer ir bem e ter muitos clientes, tenha ido à falência? Se você se lembra, imagina qual teria sido o motivo?

Anote suas respostas e, depois disso, prossiga com a leitura.

Logo que abriram o negócio, a tia de Camila pediu que eles contratassem o seu filho Marcinho, que estava desempregado, para controlar os registros financeiros da empresa. O rapaz não possuía nenhuma formação na área, mas a tia garantiu que ele era “muito bom de matemática”. Camila se sensibilizou e convenceu Péricles a contratar seu primo. Marcinho até que era bem esperto, e tinha mesmo habilidade com números, mas desconhecia alguns princípios básicos de Contabilidade e, por isso, cometia erros graves em seu trabalho.

Péricles e Camila não perderam tempo: contrataram um administrador experiente para analisar o problema e apontar soluções. E não foi difícil para esse profissional fazer um diagnóstico: avaliando as contas da empresa, ele percebeu que o casal de empresários fazia a contabilidade de modo amador e superficial.



Os erros de Marcinho faziam com que os proprietários calculassem mal os preços de certos produtos, investissem demais nas mercadorias e contratações, ao passo que deveriam ser mais contidos, enfim... Eles acabavam sempre gastando além da conta.

Se você fosse o responsável pela análise do problema da locadora, diante desse diagnóstico, que medidas recomendaria ao casal de sócios?

Anote suas reflexões e, depois disso, prossiga a leitura.

A providência inicial foi atualizar os registros contábeis da empresa. Afinal, toda semana o contador ligava para o casal pedindo essas documentações, e nada! Nenhum dos dois nunca tinha tempo para organizar toda essa papelada... Decidiram arrumar tudo, pois somente assim poderiam ter uma noção real do patrimônio da empresa, de modo a gerenciar os gastos de forma clara e eficiente. Apesar da inexperiência do rapaz, Péricles e Camila mantiveram Marcinho na locadora, na função de aprendiz, e o matricularam em um curso técnico de Contabilidade.

O contador, tendo recebido os documentos da empresa, pôde refazer os registros das contas, regularizar os livros e dar ao casal de proprietários do negócio um relatório contábil com dados atualizados e seguros.

Em função disso, Péricles e Camila refizeram o planejamento financeiro e traçaram novas estratégias. Em pouco tempo, a locadora, que já era de sucesso, finalmente correspondeu aos resultados esperados!



Patrimônio é um assunto que foi apresentado no módulo 1, mais precisamente na agenda 12, está lembrado? Vale recordar:

Patrimônio é o conjunto dos bens, direitos e obrigações de uma organização.

Bens são tudo aquilo que pode ser avaliado em moeda e satisfaz às necessidades humanas. Há dois tipos de bens: os tangíveis e os intangíveis.



- **Bens tangíveis:** de forma genérica, é tudo aquilo que se pode tocar. Exemplos: mesas, computadores, automóveis.
- **Bens intangíveis:** imagine um tesouro muito valioso, mas que não dá para tocar com as mãos. Exemplos: reputação da empresa, fama da marca.

Direitos são aqueles valores que uma organização tem direito de receber de terceiros, como crédito concedido aos clientes.

Obrigações são as dívidas e compromissos assumidos com terceiros, como contas a pagar para fornecedores.

O BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é uma representação do patrimônio de uma empresa em determinado momento no tempo.

Como você viu na agenda 12 do módulo 1, o patrimônio líquido é igual à soma dos bens e direitos (ativos) menos as obrigações (passivos).

$$\text{bens} + \text{direitos} - \text{obrigações} = \text{patrimônio líquido}$$

ou:

$$\text{ativos} - \text{passivos} = \text{patrimônio líquido}$$

Balanço Patrimonial			
ATIVO		PASSIVOS	
Bens + direitos		Obrigações com terceiros	
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Obrigações com empresa (diretores, acionistas, etc.)	
TOTAL ATIVO	R\$	TOTAL PASSIVO	R\$

(Total ativo = Total passivo)



VOCÊ NO
COMANDO

Veja o exemplo da locadora de Péricles e Camila. O contador chegou ao seguinte balanço patrimonial, correspondente ao exercício anterior:

Isto é o que a organização possui: equipamentos, móveis, dinheiro etc.

Isto é o que a organização deve: pagamentos a fornecedores, empréstimos no banco etc.

Ativos		Passivos	
Bens e direitos	R\$ 100.000,00	Obrigações	R\$ 60.000,00
		Patrimônio líquido	
			R\$ 40.000,00
Total do ativo	R\$ 100.000,00	Total do passivo + patrimônio líquido	R\$ 100.000,00

De acordo com o balanço patrimonial feito pelo contador, você observa que a empresa tem mais dívidas do que capital próprio? Explique, anotando sua resposta e depois confira, ao continuar a leitura.

Este é o capital próprio da organização, composto dos aportes dos sócios e lucros retidos.

Você acertou se disse que sim. Isso porque o total do passivo é de R\$ 60.000,00, que representam as dívidas da organização, e o capital próprio representado pelo patrimônio líquido é de apenas R\$ 40.000,00.

Uma organização pode ter recursos de duas origens: o capital dos sócios (patrimônio líquido) ou capital emprestado de terceiros (obrigações). Esses recursos serão aplicados em ativos (máquinas, empréstimo a clientes, caixa etc.). É por isso que o total do ativo será sempre igual aos passivos mais o **patrimônio líquido**.

O **patrimônio líquido** também pode ser chamado de capital próprio, uma vez que representa o capital dos sócios investido no negócio. Basicamente, pode ser formado por capital aportado por eles ou lucros retidos.

AS CONTAS

Os relatórios financeiros, como o balanço patrimonial ou a demonstração do resultado do exercício, são formados por contas. Por isso, em Contabilidade, é importante entender o significado da palavra “**conta**”.

Os valores das contas se alteram à medida que a organização trabalha. Elas podem aumentar ou diminuir, e com isso alterar o patrimônio da organização.

Você está lembrado de que o capítulo anterior também abordava a questão da alteração do patrimônio? Esse é um assunto muito relevante para as organizações.

É claro que interessa para a organização crescer cada vez mais, aumentar seu patrimônio. Este pode ser aumentado na medida em que a organização gerar lucro e reinvestir seu lucro nas próprias operações, comprando mais equipamentos, estoques, ampliando suas instalações etc.

Conta é o nome dado na Contabilidade aos componentes do patrimônio (bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido) e aos elementos de resultado (receitas e despesas).



VOCÊ NO COMANDO

Observe o exemplo da Locadora Péricles e Camila Ltda. Ela teve, no período anterior, o balanço que você conferiu há pouco. Veja-o de um modo mais

detalhado:

Balanço patrimonial			
Ativo circulante		Passivo circulante	
Bancos	R\$ 12.000,00	Fornecedores	R\$ 34.000,00
Estoques	R\$ 60.200,00	Passivo não circulante	
		Bancos	R\$ 26.000,00
Ativo não circulante		Patrimônio líquido	
Instalações da loja	R \$ 20.000,00	Capital social	R\$ 40.000,00
Computadores	R \$ 7.800,00		
Total ativos	R\$ 100.000,00	Total passivo + PL	R\$ 100.000,00



No período seguinte, a locadora teve um lucro líquido de R\$ 40.000,00. Este valor foi totalmente retido na organização, que usou R\$ 5.000,00 desse dinheiro para comprar novos equipamentos e materiais, aumentando seus estoques para R\$ 65.200,00. Desse valor foram usados R\$ 34.000,00 para pagar as dívidas com fornecedores. Na conta Bancos, ficaram os R\$ 1.000,00 restantes. Como ficou o balanço patrimonial?

Responda e depois confira a resposta que segue.

Você acertou se fez uma tabela assim:

Balanço patrimonial			
Ativo circulante		Passivo circulante	
Bancos	R \$ 13.000,00	Fornecedores	R \$ 0,00
Estoques	R \$ 65.200,00	Passivo não circulante	
		Bancos	R \$ 26.000,00
Ativo não circulante		Patrimônio líquido	
Instalações da loja	R \$ 20.000,00	Capital social	R \$ 40.000,00
Computadores	R \$ 7.800,00	Lucros a receber	R \$ 40.000,00
Total ativos	R \$ 106.000,00	Total passivo + PL	R \$ 106.000,00

Como você viu, a geração de lucro aumentou o patrimônio da organização como um todo, que passou a ter um patrimônio total de R\$ 106.000,00 (total dos ativos mais total das obrigações ou passivos).

TIPOS DE CONTAS

As contas podem ser divididas em dois grupos:

- Contas patrimoniais: não alteram o patrimônio da organização.
- Contas de resultado: alteram o patrimônio da organização.

As Contas Patrimoniais são aquelas contas que representam o Ativo (indica a existência de Bens e Direitos) e o Passivo (indica a existência de Obrigações e Patrimônio Líquido da entidade, formado pelo capital social, as reservas e os prejuízos acumulados). São essas contas que representam o Patrimônio da empresa, através do Balanço Patrimonial.

Contas de Resultado: São as Receitas e as Despesas do período, que devem ser encerradas no final do exercício para que se apure o resultado do exercício. Este resultado, lucro ou prejuízo, será incorporado ao Patrimônio através da conta Prejuízos acumulados (quando o resultado for negativo), ou Reserva de lucros (quando o resultado for positivo).

São acontecimentos que modificam a situação líquida da empresa e representam variações no Patrimônio da entidade. Estas contas não fazem parte do Balanço Patrimonial, mas permitem que o resultado do exercício seja apurado.



No exemplo que você está estudando, imagine que a Locadora Péricles e Camila Ltda. não tivesse apresentado nenhum lucro e usasse R\$ 10.000,00 da conta Bancos para comprar estantes novas. O que aconteceria com o patrimônio da organização? E como ficaria o balanço patrimonial? Responda e depois continue a leitura.

Você acertou se disse que nada mudaria no patrimônio. Veja como ficaria o balanço patrimonial:

Balanço patrimonial			
Ativo circulante		Passivo circulante	
Bancos	R \$ 3.000,00	Fornecedores	R \$ 0,00
Estoques	R \$ 65.200,00	Passivo não circulante	
		Bancos	R \$ 26.000,00
Ativo não circulante		Patrimônio líquido	
Instalações da loja	R \$ 30.000,00	Capital social	R \$ 40.000,00
Computadores	R \$ 7.800,00	Lucros a receber	R \$ 40.000,00
Total ativos	R \$ 106.000,00	Total passivo + PL	R \$ 106.000,00

Na verdade, o que aconteceu foi que o dinheiro de Bancos se transferiu para a conta “instalações da loja” – assim, não houve nenhuma mudança no patrimônio.

É por isso que as contas patrimoniais não geram alteração do patrimônio. As alterações são geradas nas contas de resultado. As contas de resultado dividem-se em:

- **Receitas:** são entradas de recursos decorrentes de vendas ou prestação de serviços. Também podem acontecer como resultado da venda de um bem (receita da venda de ativos) ou do rendimento de uma aplicação financeira (receitas financeiras).
- **Despesas:** são as saídas de recursos necessárias para o andamento da organização. Por exemplo, para funcionar, uma organização terá necessidade de pagar salários, aluguéis, contas de telefone e energia etc.

As receitas menos as despesas resultarão em lucro ou prejuízo, que por sua vez poderão aumentar ou diminuir o patrimônio da organização.

Finalmente, há dois conceitos muito importantes para entender os lançamentos contábeis: o débito e o crédito. Você vai conhecê-los a seguir.



DÉBITO E CRÉDITO

Os créditos geram recursos para a organização. Por exemplo, se a organização comprar uma máquina de R\$ 5.000,00, está aplicando recursos no ativo. O ativo “pegou emprestado” esse dinheiro ou do passivo ou do patrimônio líquido. Se houve uma compra, para a Contabilidade esse dinheiro “foi embora”, saiu da organização. **Assim, você pode dizer que a conta do ativo é devedora, é uma conta de débito, enquanto a conta do passivo e do patrimônio líquido, de onde se “emprestam” os recursos, é uma conta de crédito.**

A REPRESENTAÇÃO EM T

Você já sabe que o balanço patrimonial é formado por dois lados, conforme mostra a tabela:

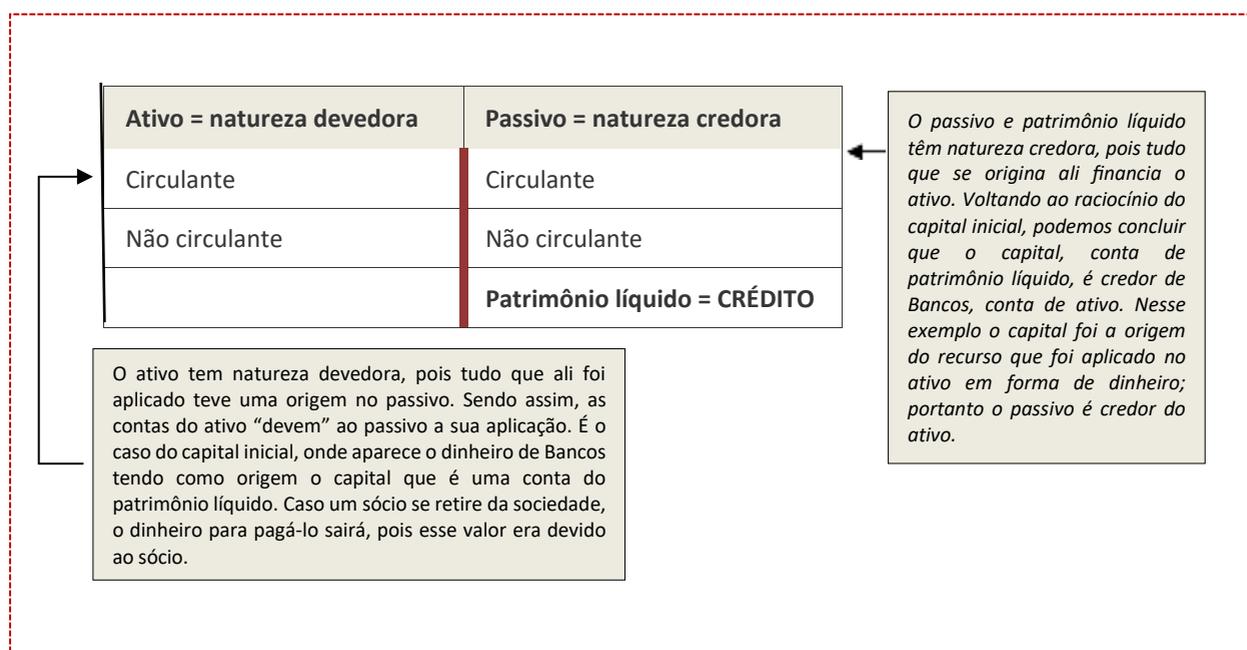
Ativo	Passivo
Circulante	Circulante
Não circulante	Não circulante
	Patrimônio líquido

As linhas que dividem o balanço patrimonial têm formato de T. A representação gráfica em forma de T é usada na Contabilidade para representar diversas contas e conjuntos de contas.

O lado esquerdo do T é o **débito**. O lado direito do T é o **crédito**.

O **crédito** acontece sempre que há criação de novos recursos para a organização. O **débito** acontece quando há diminuição ou aplicação de recursos em algum ativo ou despesa.

Veja como reconhecer as contas de débito e crédito no balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício:



As contas da demonstração do resultado do exercício também podem ter débitos e créditos, como mostra a tabela que segue: as contas da direita representam débitos, enquanto as da esquerda representam créditos.

Demonstração do resultado do exercício	
Despesas	Receitas
Despesas com salários	Receitas de vendas
Despesas financeiras	Receitas da prestação de serviços
Despesas administrativas	Receitas de aplicação financeira

As contas de receitas têm natureza credora, pois quando ocorrem aumentam o lucro, que tem natureza credora. Só é possível aumentar um saldo credor com um outro crédito.

As contas de despesas têm natureza devedora, pois quando ocorrem diminuem o lucro, que tem natureza credora. Só é possível diminuir um saldo credor com um débito.

A tabela abaixo ajudará você a memorizar a classificação de débito e crédito. Então, veja:

Natureza		Para o saldo	
Das contas	Do saldo	Aumentar (3)	Diminuir (5)
Ativo (1)	Devedor (2)	Debita (4)	Credita (6)
Passivo	Credor	Credita	Debita
Patrimônio líquido	Credor	Credita	Debita
Receita	Credor	Credita	Debita
Despesas	Devedor	Debita	Credita

Fonte: tabela adaptada do livro “Contabilidade introdutória”, de Renato N. Saldini.

Um exemplo de utilização da tabela seria dizer que o ativo (1), que tem saldo de natureza devedora (2), para aumentar (3), debita (4), já para diminuir (5), credita (6).

Exemplo

A Locadora Péricles e Camila Ltda. teve três operações nos últimos dias:

1. Aumento do estoque na loja.
2. Contratação de financiamento de longo prazo com o banco.
3. Geração de receitas de vendas.

Veja como classificar essas contas:

Operação	Afeta a conta	O que acontece com a conta?	Débito ou crédito?
Aumento do estoque na loja	Estoque do ativo circulante	Aumenta	Débito
Contratação de financiamento	Exigível a longo prazo do passivo	Aumenta	Crédito
Geração de receita de vendas	Receitas da demonstração do resultado do exercício	Aumenta	Crédito

O MÉTODO DAS PARTIDAS DOBRADAS

Você já tomou conhecimento de que o livro-diário utiliza o método das partidas dobradas de escrituração contábil?

Para fazer um lançamento contábil no método de partidas dobradas, é preciso classificar as operações como débitos ou créditos, obedecendo às seguintes normas:

- a. Sempre que uma conta do ativo aumentar, esta será debitada.
- b. Sempre que uma conta do ativo diminuir, esta será creditada.
- c. Sempre que uma conta do passivo aumentar, esta será creditada.
- d. Sempre que uma conta do passivo diminuir, esta será debitada.
- e. Sempre que ocorrer uma despesa, a conta despesa será debitada.
- f. Sempre que ocorrer uma receita, a conta receita será creditada.

O RAZONETE

As contas de débito são lançadas sempre do lado esquerdo do razãoete, enquanto as contas de crédito ficam do lado direito. O razãoete é feito para representar cada conta.

O **razonete**, também chamado “**gráfico em T**”, é uma **representação simplificada do livro-razão**.

Imagine que uma empresa teve a seguinte movimentação no último mês:

1. Compra de um veículo à vista por R\$ 30.000,00.
2. Lucro no período de R\$ 20.000,00, que ficou como lucros retidos no patrimônio líquido. O dinheiro ficou na própria conta bancária da empresa.
3. Pagamento de dívida com fornecedor, com dinheiro da conta bancária, no valor de R\$ 15.000,00.



O **método das partidas dobradas** parte do seguinte princípio: não há credor sem que haja devedor, e não há devedor sem que haja credor. A cada crédito, corresponde um débito de igual valor.



VOCÊ NO COMANDO

Você também pode montar o razãoete da conta Bancos. Use uma tabela como a apresentada a seguir. Depois continue a leitura e confira a resposta:

Bancos	
Débito	Crédito
Saldo da conta Bancos:	

Você acertou se preencheu a tabela desta forma:

Bancos	
Débito	Crédito
20.000,00 (dinheiro de lucros retidos)	30.000,00 (pagamento do veículo)
	15.000,00 (pagamento de Fornecedores)
Saldo da conta Bancos:	25.000,00 credor (créditos menos débitos)

O BALANCETE

Durante um período de tempo, as contas vão sofrer aumentos e diminuições em seus saldos. Elas poderão ficar credoras ou devedoras. O balancete é um relatório que apresenta o saldo final de cada conta em um dado momento no tempo. Veja um exemplo de balancete:

Nº	Contas	Saldo	
		Devedor	Credor
1	Bancos	5.000,00	
2	Veículos	30.000,00	
3	Lucros retidos		32.000,00
4	Receitas de aplicações		3.000,00
Totais		35.000,00	35.000,00

Exemplo de balancete.

O PLANO DE CONTAS

Como você pode imaginar, uma organização terá centenas de contas diferentes, afinal, existem diversos tipos de despesas, receitas, assim como ativos e passivos. Então, como organizar tantas contas de maneira a poder localizar a informação necessária? E mais: como saber em que conta será classificado cada fato administrativo? É para isso que existe o **plano de contas**.

O **plano de contas** é o conjunto de contas de uma organização, assim como as normas e diretrizes para registro de fatos administrativos nas diversas contas. Seu objetivo é uniformizar os registros contábeis.

Cada organização deve elaborar o plano de contas próprio, seguindo aquilo que é exigido pela legislação.

A Lei nº 6.404/76 define algumas disposições referentes ao plano de contas.

Atenção!

Toda empresa deve ter um profissional com registro no Conselho Regional de Contabilidade. Ele pode ser funcionário ou contratado como autônomo, ou ainda ser membro de uma empresa de Contabilidade. É ele quem assina os livros contábeis e os relatórios financeiros.



ATIVIDADE 1. Use seus conhecimentos para fazer as atividades:

1. Defina o conceito de conta.
2. Explique a diferença entre conta patrimonial e conta de resultado.
3. Classifique as operações abaixo como débito ou crédito.

Operação	Afeta a conta	O que acontece com a conta?	Débito ou crédito?
Aumento da dívida com fornecedores	Fornecedores do passivo	Aumenta	
Lucros retidos	Patrimônio líquido	Aumenta	
Aumento nas despesas do período	Despesas da demonstração do resultado do exercício	Aumenta	
Diminuição nas receitas do período	Receitas da demonstração do resultado do exercício	Diminui	

ATIVIDADE 2. Sobre cada uma das quatro contas apresentadas, responda: é conta de crédito ou de débito?

Contas	Conta de
a) Balanco patrimonial Ativo circulante: aumento nas contas a receber de clientes	
b) Demonstração do resultado do exercício Aumento nas receitas de vendas	
c) Balanco patrimonial Passivo circulante: redução em salários a pagar	
d) Demonstração do resultado do exercício Aumento das despesas financeiras	

ATIVIDADE 3. O que é débito para a Contabilidade? E crédito? Explique. O sentido dessas duas palavras na Contabilidade é diferente do que você conhece normalmente?



Um dos fatores essenciais para o trabalho bem-sucedido do profissional de Contabilidade é a organização pessoal. Isso porque ele precisa lidar com muitas informações, cálculos e documentos, o que implica grande responsabilidade.

Pense nas consequências para a empresa se a entrega de documentos da escrituração contábil for realizada por um funcionário desorganizado.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros**

- 1. Contabilidade introdutória**, de Renato Nogueira Saldini, Editora Textonovo, 2002.
Uma excelente referência para os conceitos básicos de Contabilidade.
- 2. Contabilidade introdutória**, equipe de professores da FEA/USP, Editora Atlas, 2010.
Para aqueles que querem aprofundar seus estudos nessa área.
- 3. Contabilidade Básica Fácil**, de Osni Moura Ribeiro, Editora Saraiva, 2017.
É um livro extremamente acessível e didático, com muitos exercícios práticos.

➤ **Site**

Só Contabilidade - <https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/indice.php>.

Trata-se de um portal sobre contabilidade do Brasil. Lá você irá encontrar conteúdos, glossários, exercícios, curiosidades, cálculos e jogos on-line, biografias e muito mais...

➤ **Música**

“**Pecado capital**”, **Pecado capital**, Paulinho da Viola e vários artistas, Som Livre, 1975.

Dinheiro na mão é vendaval
É vendaval
Na vida de um sonhador
[...]
Quando o jeito é se virar
Cada um trata de si
[...]
E aí dinheiro na mão é vendaval
Dinheiro na mão é solução
E solidão

Compare a letra da música com a vida das organizações. Muitas empresas tomam rumos inadequados na sua administração. É preciso contar com um processo contábil eficiente; do contrário, o negócio poderá correr sérios riscos financeiros.



Aportado

No trecho em que aparece no texto, refere-se ao capital colocado pelos sócios.

Balanço

Verificação dos ativos (bens e direitos) e dos passivos (dívidas com terceiros) de uma organização, ou seja, de sua situação patrimonial.

Diagnóstico

Identificação de problemas por meio de uma análise adequada.

Locação

Ato de alugar um bem: imóvel, espaço, equipamento ou material.



Nesta Agenda, você estudou:

- As contas e o plano de contas.
- Débito e crédito na Contabilidade.



Agenda 8 – A formação de preços

Seria ótimo se uma empresa pudesse agradar ao cliente em tudo, não é mesmo? Se uma organização conseguisse vender seus produtos pela metade do preço da concorrência, mantendo a qualidade, certamente ganharia todo o mercado em curto prazo.

No entanto, isso dificilmente é possível, porque as organizações têm custos de produção: precisam comprar materiais, pagar salários, aluguéis e tantas outras coisas, sem falar na margem de lucro – que possibilita à empresa sobreviver, formar uma reserva financeira e crescer.





MOMENTO
DE REFLEXÃO

Você já pensou quantos elementos compõem o preço de um produto?

Quais os custos de uma organização que devem ser incluídos no preço de seus produtos?



POR QUE
APRENDER?

Nesta agenda, você verá como definir o preço de um produto ou serviço. Aprenderá quais são os itens que devem fazer parte do cálculo e como chegar ao preço final.

Nas agendas 14 e 15 – que tratam de Marketing – você estudará o preço, definido em função do mercado. Por isso, as organizações não têm tanta liberdade para decidir a que preço querem vender seus produtos ou serviços. Por exemplo: imagine se hoje, no Brasil, uma organização quisesse lançar um jornal, que fosse vendido a um preço equivalente ao de um livro caro. Talvez ninguém comprasse, especialmente se oferecesse as mesmas notícias e seções que os jornais existentes. Afinal, o público já tem jornais considerados de qualidade que custam, em média, o equivalente a um refrigerante.

No entanto, a organização tem seus custos de produção e operação. Assim, é necessário estabelecer um nível de preços que cubra esses custos e ainda gere lucros.



PARA COMEÇAR
O ASSUNTO...



A rede de supermercados Bom Gosto fez uma pesquisa de mercado e detectou que os clientes muitas vezes desejam fazer lanches rápidos enquanto compram. Outros supermercados da vizinhança, inclusive, já contavam com lanchonetes em suas dependências.

A solução encontrada foi ainda mais simples que a dos concorrentes: decidiram que o supermercado Bom Gosto teria um ponto de venda de pão de queijo e refrigerantes de máquina.

O refrigerante seria oferecido em tamanho único e vendido a R\$ 1,00. Já a porção com cinco pães de queijo pequenos custaria R\$ 1,50. Segundo a pesquisa realizada, com essas mudanças o supermercado espera vender, por mês, 1.200 porções de pão de queijo e 600 copos de

refrigerante. Da receita, em torno de 20% representariam impostos que o supermercado deveria pagar ao Estado (União, estados e municípios).

O supermercado compraria a caixa com 3.000 pães de queijo a R\$ 30,00. Assim, seu custo com os pães de queijo, para 1.200 unidades, seria de R\$ 60,00 por mês. Para vender 600 refrigerantes no mesmo período, precisaria comprar 180 litros, que custam R\$ 80,00.



Além disso, o supermercado deveria contratar uma vendedora pelo custo de R\$ 800,00 (somando salário e encargos). Seria necessário contabilizar também o custo de R\$ 80,00 com manutenção do ponto de venda (gastos com limpeza, iluminação extra, além de eventuais reparos)



VOCÊ NO COMANDO

- *O supermercado terá lucro ou prejuízo com as vendas mensais? De quanto?*

Comece fazendo primeiro a receita de vendas, depois calcule as despesas e, finalmente, descubra se haverá lucro. Somente depois de fazer os seus cálculos, prossiga a leitura.

Você acertou se a sua tabela de cálculos da receita de vendas reflete o seguinte:

O supermercado venderá	Receita de vendas	Receita total
1.200 porções de pão de queijo a R\$ 1,50 cada	$1.200,00 \times R\$1,50 = R\$ 1.800,00$	R\$ 2.400,00
600 refrigerantes a R\$ 1,00 cada	$600,00 \times R\$1,00 = R\$ 600,00$	

E acertou se a sua tabela de cálculo de despesas indica estes números:

Despesas	
Item	Valor
Tributos (20% das vendas)	R\$ 480,00
Caixa de pães de queijo	R\$ 60,00

Refrigerante	R\$ 80,00
Salário mais encargos da vendedora	R\$ 800,00
Manutenção do ponto-de-venda	R\$ 80,00
Total dos gastos	R\$ 1.500,00

As duas tabelas, receitas e despesas, levam ao seguinte lucro:

$$\text{Lucro mensal do supermercado} = \text{R\$ 2.400,00} - \text{R\$ 1.500,00} = \text{R\$ 900,00}$$

O que fazer para otimizar os lucros?

É possível pensar em algumas soluções:

- Que tal se o supermercado aumentasse os preços de venda?
- E se a venda fosse automatizada, por meio de uma máquina que aceitasse o pagamento e entregasse os produtos? Nesse caso, estaria suprimido o custo da vendedora.
- E se o supermercado diminuísse os preços, para atrair mais clientes e vender mais, ganhando pelo volume das vendas?

Qual dessas alternativas parece mais indicada? Quais são os riscos envolvidos em cada uma?

Você acertou se disse que todas as alternativas são possíveis, porém todas têm riscos implicados e não há uma resposta única. Como você já viu nos outros capítulos, em Administração muitas vezes não há gabaritos, a melhor resposta depende de cada situação. Então, veja:

- Aumentar os preços de venda: é possível, mas isso poderia afastar os clientes e acabar gerando queda nas vendas.
- Automatizar a venda e demitir a vendedora: é possível, mas poderia afastar algumas pessoas que não têm a prática de lidar com esse tipo de recurso, o que poderia prejudicar as vendas. Sem falar que poderia ser prejudicial para o clima institucional se os outros funcionários ficassem com medo de também ser trocados por máquinas. Outro problema: a substituição da mão de obra humana por máquinas constitui uma das causas do aumento do desemprego no país.
- Diminuir os preços de venda: poderia ser interessante, mas, se não funcionasse para atrair muito mais clientes, o negócio acabaria dando prejuízo.

Como você pôde perceber, quem vende não tem tanta liberdade assim para determinar seus preços do jeito que bem entende. É preciso levar em conta muitos fatores. É o que você verá a seguir.



O preço definido para cada produto e serviço da organização deve garantir um bom resultado financeiro, ou seja, os preços devem cobrir todos os custos da organização e ainda garantir um resultado positivo, o lucro. Porém, esse lucro não deverá ser abusivo, e o consumidor não pode se sentir explorado.

Tudo isso mostra que formar o preço correto é fundamental, tanto do ponto de vista econômico quanto ético.

A seguir, você aprenderá quais são os custos que entram na formação de um preço, e como deve classificá-los.

CUSTO OU DESPESA?

Como diferenciar? Você precisa saber disso!

Quadro Comparativo: Custos x Despesas	
<p>Custos são:</p> <p>Gastos vinculados diretamente à atividade-fim da empresa.</p> <p>Ex.: Gastos de produção.</p>	<p>Despesas são:</p> <p>Gastos vinculados às atividades-meio da empresa, aquelas que dão suporte à atividade-fim.</p> <p>Ex.: Gastos vinculados às atividades das áreas administrativa, financeira e marketing</p>

CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS



Imagine uma empresa que produz e vende bolos. Cada bolo de chocolate produzido, por exemplo, implica alguns custos de produção. Veja no gráfico a seguir:



Custo total para produzir um bolo de chocolate = R\$ 6,00



VOCÊ NO
COMANDO

Produzir **um** bolo custa R\$ 6,00. Quanto custará produzir:

- Dois bolos?
- Dez bolos?
- 100 bolos?

Essa é mesmo fácil! Você acertou se multiplicou os números por 6 (ou seja, pelo custo de um bolo):

- Produzir dois bolos custará $2 \times R\$ 6,00 = R\$ 12,00$.
- Produzir dez bolos custará $10 \times R\$ 6,00 = R\$ 60,00$.
- Produzir 100 bolos custará $100 \times R\$ 6,00 = R\$ 600,00$.

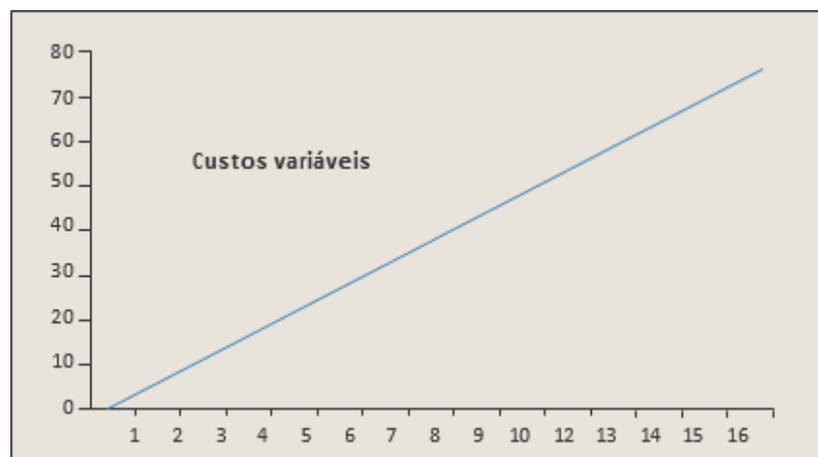
É só multiplicar o número de bolos pelo valor do custo de produção de cada bolo.

Essa é a característica dos **custos variáveis**: eles acontecem sempre que uma unidade vai ser produzida.

Os **custos variáveis** são aqueles que aumentam ou diminuem proporcionalmente à quantidade produzida ou vendida



Como você vê no gráfico, os custos variáveis totais aumentam à medida que aumenta a quantidade produzida.

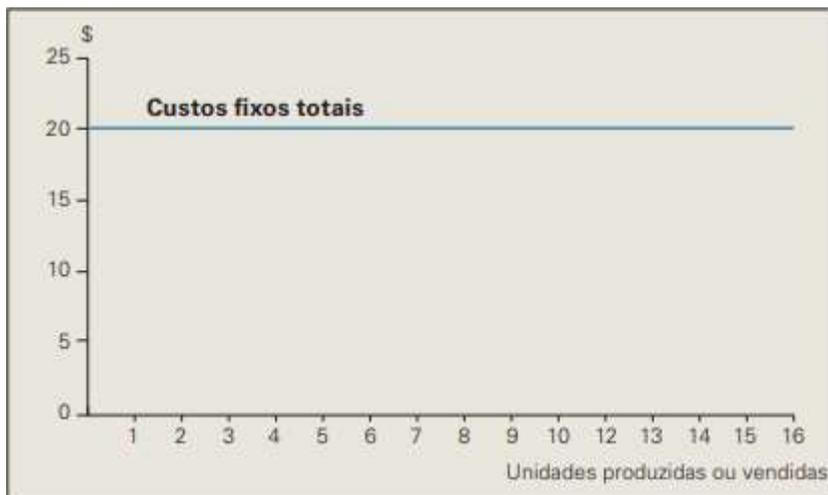


Por outro lado, para produzir os bolos de chocolate, também há custos que não estão vinculados diretamente à produção de um bolo:

- Aluguel da cozinha.
- Energia.

- Manutenção dos utensílios de cozinha.
- Salário da cozinheira auxiliar.

Esses custos acontecerão independentemente da quantidade de bolos produzidos. Mesmo que em um mês a empresa não produza (ou não venda) nenhum bolo, terá que pagar o aluguel que está no contrato. Da mesma forma, se a cozinheira tiver carteira assinada com a empresa de bolos, esta será obrigada a pagar o salário mensal e os encargos trabalhistas. Os **custos fixos** acontecem de maneira totalmente independente da quantidade produzida.



Os **custos fixos** se mantêm constantes independentemente da quantidade produzida ou vendida.

É claro que isso tem um limite! Imagine uma fábrica que produz maçanetas para portas, que tenha capacidade para produzir 10 mil maçanetas por mês. Talvez a empresa conseguisse produzir até 20 mil maçanetas, se, por exemplo, trabalhasse em turnos dobrados (dia e noite). Porém, em determinado momento, a sua estrutura fixa não conseguiria mais absorver a produção. Então, seria necessário expandir a capacidade de produção: aumentar a área alugada da planta, comprar mais máquinas, aumentar o número de operários. Assim, é possível dizer que os custos fixos se mantêm constantes até o limite de produção possível. Confira na tabela a seguir alguns exemplos de custos fixos e variáveis:

Exemplos de custos fixos e variáveis	
Custos fixos	Custos variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos com pessoal da produção – salários mensais mais encargos. • Gastos com aluguel da fábrica. • Gastos com manutenção periódica do prédio da fábrica. • Depreciação das máquinas da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo com matéria-prima. • Embalagens. • Transporte dos produtos.



A conta da água varia todo o mês no seu escritório! Isso quer dizer que o custo da água é variável?

É claro que não! Custo variável é um termo utilizado em finanças para designar os custos que aumentam proporcionalmente em relação à quantidade produzida. O fato de um custo ter um valor flutuante não o classifica como variável. Na verdade, a conta de água de um escritório pode ser considerada fixa, pois ela não vai aumentar a cada novo cliente, nem vai diminuir caso a empresa venda menos naquele mês.

O QUE É A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO?

Imagine que a empresa de bolos venda cada bolo de chocolate a R\$ 20,00. Não seria correto dizer que, a cada bolo vendido, a empresa lucrará R\$ 20,00. Isso porque, como produzir um bolo custa R\$ 6,00, na verdade, a cada bolo vendido entram para a empresa R\$ 14,00. Isso quer dizer que cada bolo contribui com R\$ 14,00 para o resultado desse produto.



Agora considere que a empresa pense na possibilidade de vender um novo tipo de bolo, diferenciado dos atualmente produzidos – como, por exemplo, de morango com doce de leite, geleia e creme de chantilly –, e que ela saiba que o mercado não aceitará pagar mais caro por isso. Ou seja, o bolo de morango com doce de leite terá que ser vendido também a R\$ 20,00.

No entanto, este bolo custa R\$ 12,00 para ser produzido, por ter mais ingredientes: o doce de leite, a geleia da cobertura, o creme de chantilly e os morangos frescos.

Com quanto esse novo bolo vai contribuir para o resultado da empresa? Veja a equação:

$$\text{R\$ 20,00} - \text{R\$ 12,00} = \text{R\$ 8,00}$$

Como você vê, ele contribuirá menos do que o bolo de chocolate para o resultado, pois custa mais caro produzi-lo, e ele deve ser vendido pelo mesmo preço. A margem com que um produto contribui para o lucro da organização é chamada de **margem de contribuição**.

A **margem de contribuição** indica o quanto cada produto contribui para o lucro da organização.

$$\text{Margem de contribuição} = \text{preço} - \text{custo variável}$$

O cálculo da margem de contribuição nos exemplos anteriores, usando o cálculo que você acabou de aprender, é assim:

Bolos (sabores)	Margem de contribuição
Bolo de chocolate	R\$ 20,00 – R\$ 6,00 = R\$ 14,00
Bolo de morango com doce de leite	R\$ 20,00 – R\$ 12,00 = R\$ 8,00

A margem de contribuição também pode ser calculada na forma percentual. Veja a fórmula:

$$\%MC = \frac{\text{margem de contribuição}}{\text{preço de venda}} \times 100$$

Nos exemplos anteriores, seria assim:

Bolos (sabores)	Margem de contribuição (% MC)
Bolo de chocolate	% MC = (14/20) x 100 = 70%
Bolo de morango com doce de leite	% MC = (8/20) x 100 = 40%

Este é o percentual do dinheiro que efetivamente entra na empresa.



O **ponto de equilíbrio operacional** é o número de produtos ou serviços que uma empresa precisa produzir e vender para pagar todos os seus custos fixos e variáveis.

O QUE É PONTO DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL?

Quantos bolos a empresa precisa vender para, pelo menos, pagar todos os seus custos fixos e variáveis?

Essa informação é muito importante, pois, se a organização consegue pagar todos os seus custos, significa que não terá prejuízos. Esse é o ponto conhecido como **ponto de equilíbrio operacional**.

Nesse ponto, a receita será igual aos custos totais (fixos mais variáveis). A partir desse ponto, a organização começa a ter lucro.

Veja agora como se faz para chegar ao ponto de

equilíbrio:

Pense novamente na empresa que produz e vende bolos e considere que cada bolo é vendido ao preço de R\$ 20,00. Suponha que a média de custos variáveis para produzir um bolo totalize R\$ 6,00. Imagine que os custos fixos sejam de R\$ 1.000,00 por mês

Você pode calcular quantos bolos a organização precisará vender para igualar seus custos com as receitas? Faça o cálculo e registre. Atenção para esta dica: calcule primeiro a margem de contribuição. Depois de responder, continue a leitura.

Você acertou se seguiu um raciocínio semelhante a este:

1) Cálculo da margem de contribuição:

$$\text{Margem de contribuição} = \text{receita} - \text{custos variáveis}$$

$$\text{Margem de contribuição} = \text{R\$ } 20,00 - \text{R\$ } 6,00 = \text{R\$ } 14,00$$

2) Cálculo do ponto de equilíbrio:

Como você viu, os custos fixos totalizam R\$ 1.000,00. A organização ganha R\$ 14,00 por bolo e precisará vender bolos suficientes para cobrir todos os custos fixos. Para achar o número de bolos necessários para pagar R\$ 1.000,00 de custos, basta dividir R\$ 1.000,00 por R\$ 14,00:

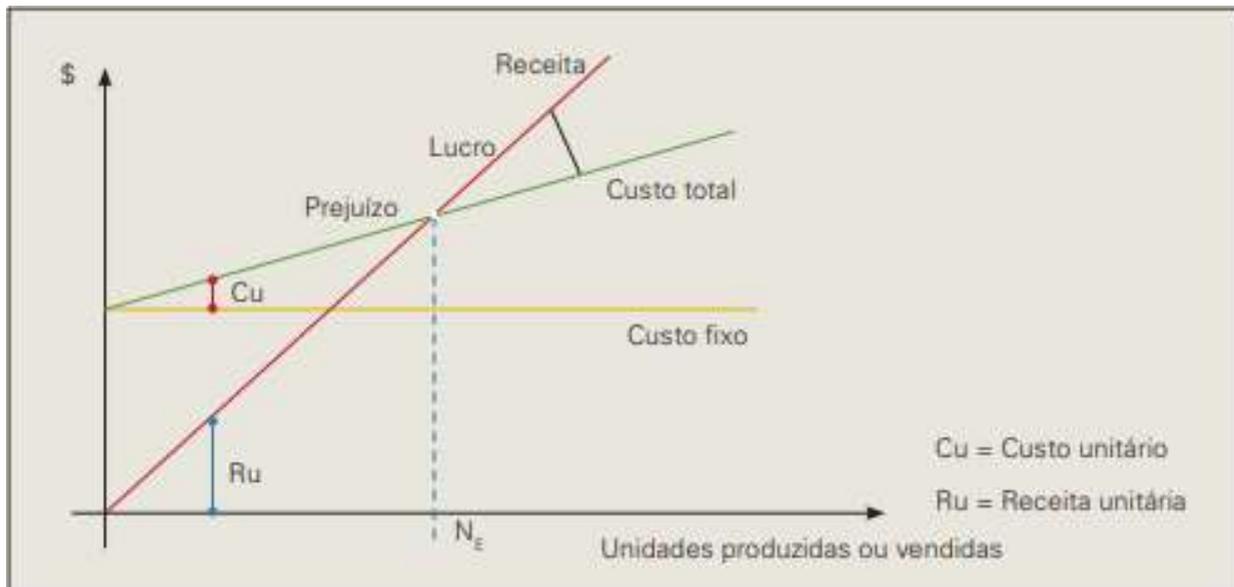
$$\frac{\text{R\$ } 1.000,00}{\text{R\$ } 14,00} = 71,43$$

Portanto, a organização precisará vender 72 bolos para pagar todos os seus custos. Que tal colocar tudo numa fórmula?

Fórmula do ponto de equilíbrio operacional

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custo fixo}}{(\text{Preço de venda} - \text{Custo variável})}$$

Repare que o denominador da fração é igual ao preço de venda de um único produto (bolo), menos o custo variável para produzir uma unidade.



O gráfico mostra a importância do ponto de equilíbrio. Verifique que a receita vai aumentando, assim como a linha de custos totais, à medida que aumenta a quantidade produzida ou vendida.

Existe uma quantidade de produtos produzida ou vendida que faz com que as linhas da receita e dos custos se encontrem e se cruzem. Esse é o ponto de equilíbrio operacional. Repare que a partir do ponto de equilíbrio a empresa começa a ter lucro, e antes desse ponto a empresa tem prejuízo.

Outro ponto importante: o gráfico representa a receita unitária (RU), que nada mais é do que a receita obtida com a venda de uma única unidade de produto ou serviço. A mesma definição vale para custo variável unitário.

A linha dos custos totais tem origem no ponto dos custos fixos, uma vez que, mesmo produzindo ou vendendo zero unidade, a organização terá que arcar com os custos fixos.

O QUE COMPÕE O PREÇO DE VENDA?

No cálculo do preço de venda devem ser incluídos, por exemplo:

- Tributos.
- Materiais
- Custos das mercadorias compradas
- Comissões de vendas

A receita de vendas, deduzida dos tributos e dos custos variáveis, será igual à margem de contribuição.



Uma vez calculada a margem de contribuição, a empresa deverá verificar se o total da margem de contribuição gerada pelos produtos ou serviços é suficiente para cobrir os custos fixos e gerar lucros.

Veja a seguir tabelas de precificação para um comércio, uma empresa industrial e uma prestadora de serviços.

- **Cálculo do preço para uma empresa comercial**

Considere que a empresa compra as mercadorias no mesmo estado, pagando ICMS de 18%, tanto na compra das mercadorias como na venda final. Além disso, estão incluídos os impostos incidentes sobre a receita. Verifique que não estão incluídos o Imposto de Renda Pessoa Jurídica ou a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, porque neste exemplo a empresa em questão optou pela tributação pelo regime do lucro real. Além do custo das mercadorias vendidas, a empresa também tem o custo da comissão dos vendedores.

EMPRESA COMERCIAL		
Cálculo do preço de venda de um produto		
Elementos que compõem o preço	Preço de venda	240,00
	Débito ICMS (18% sobre a venda)	(43,20)
	Crédito ICMS (18% sobre a compra)	21,60
	PIS (1,65%)	(3,96)
	COFINS (7,6%)	(18,24)
	Comissão do vendedor (2%)	(4,80)
	CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)	(98,40)
	Margem de Contribuição = 240 - 147	93,00
	Margem de Contribuição % = 93/240	38,75%

As empresas que fizerem a opção de tributação do IRPJ e CSLL pelo Lucro Real deverão, obrigatoriamente, computar o PIS e o COFINS com incidência não cumulativa*, com percentuais de 1,65% (para o PIS) e 7,6% (para o COFINS).

Fonte: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/>.

Caso a opção de tributação do IRPJ e CSLL seja pelo lucro presumido, a empresa poderá (se quiser) computar o PIS e o COFINS de forma cumulativa* nas alíquotas de 0,65% e 3%, respectivamente, sobre o seu faturamento.

**A cumulatividade consiste no fato de um imposto reincidir sobre a mesma base de cálculo.*

➤ **Exemplo de cumulatividade:**

Empresa A vende um produto para a empresa B por R\$10,00. Desses R\$10,00 3% é COFINS, portanto a empresa A deverá recolher R\$0,30 desse imposto para o Estado.

A empresa B, por sua vez, revende esse mesmo produto por R\$20,00 e terá de recolher, aos cofres do Estado, 3% de COFINS sobre esse valor, ou seja, R\$0,60.

➤ **Exemplo de não cumulatividade:**

Uma empresa comercial compra um produto por R\$10,00.

Destes R\$10,00 pagos, 7,6% (R\$0,76) é referente ao COFINS. Imagine que ela venda essa mercadoria por R\$30,00. Desse valor de venda, 7,6% (R\$2,28) é referente ao COFINS que ela está recebendo do seu cliente.

Para saber quanto ela deverá recolher de COFINS para o Estado, ela deverá fazer o seguinte cálculo:

R\$2,28 de COFINS sobre a venda menos R\$0,76 de COFINS sobre a compra (já pagos ao seu fornecedor), ou seja, $R\$2,28 - R\$0,76 = R\$1,52$. Esse é o valor que ela deverá recolher de COFINS no regime de não cumulatividade.

• **Cálculo do preço de venda para uma empresa industrial**

Verifique no quadro que o IPI é calculado por fora, ou seja: primeiro é calculado o valor final do produto e depois é acrescido o IPI. As matérias-primas também são custos variáveis, e a empresa pode deixar de pagar o IPI embutido nas matérias-primas (ela tem esse crédito, como você viu ao estudar esse ponto no módulo 1, capítulo 14). Neste exemplo, considere que a empresa optou pela tributação de IRPJ e CSLL pelo lucro presumido, por isso eles incidem sobre a receita de vendas e podem ser considerados custos variáveis.

Empresa Industrial		
Cálculo do preço de venda de um produto		
Preço de venda	Preço de venda sem IPI	240,00
	IPI de venda (10%)	24,00
	Preço de venda com IPI	264,00
O que compõe o preço	Matéria-prima A	12,00
	Matéria-prima B	8,00
	Crédito IPI matéria-prima A (6%)	0,72
	Crédito IPI matéria-prima B (10%)	0,80
	Crédito ICMS Matéria prima A (18%)	2,16
	Crédito ICMS Matéria prima B (18%)	1,44
	Débito de IPI (10% sobre a venda)	(24,00)
	Débito de ICMS (18% sobre a venda)	(47,52)
	Comissão de vendas (2%)	(5,28)
	MOD (Mão-de-Obra Direta)	(12,00)
	CIF (Custos Indiretos de Fabricação)	(4,00)
	Depreciação da produção	(0,75)
	PIS (0,65%)	(1,72)
	IRPJ (1,2%)	(3,17)
	CSLL (1,08)	(2,85)
	Margem de contribuição	145,03
Margem de contribuição %	60,43	

- **Cálculo do preço de venda para uma empresa de serviços**

Nesse caso, considere também que a empresa optou pela tributação de IR e CSLL pelo lucro presumido. No caso dos serviços, um custo variável significativo é sempre a mão-de-obra do prestador de serviço.

Empresa de Serviços		
Cálculo do preço de venda de um serviço		
Preço do serviço		240,00
Elementos que compõem o preço	ISS (5%)	(12,00)
	PIS (0,65%)	(1,56)
	COFINS (3%)	(7,20)
	IRPJ (4,8%)	(11,52)
	CSLL (2,88%)	(6,91)
	Comissão de vendas (3%)	(7,20)
	Custo da mão de obra	(80,00)
	Margem de contribuição	113,61
	Margem de contribuição %	47,34


ATIVIDADE 1.

1.1 Classifique os custos abaixo como fixos ou variáveis. Para cada item, escreva F (para Fixo) ou V (para Variável):

- Depreciação das máquinas utilizadas na produção.
- Encargos sobre o pagamento aos prestadores de serviços da produção.
- Salário dos operários na fábrica.
- Aluguel do prédio da fábrica.
- Refeições para os funcionários da produção.
- Matéria-prima utilizada na produção.

1.2 Para o próximo exemplo, faça o seguinte:

- Primeiro, calcule a margem de contribuição.
- Em seguida, calcule a margem de contribuição em sua forma percentual.

Exemplo:

- Custos variáveis totais: R\$ 24,00.
- Preço de venda: R\$ 44,00.

1.3 No exercício anterior, sabendo que os custos fixos da organização totalizam R\$ 1.200,00 por mês, calcule o ponto de equilíbrio operacional.

1.4 Por que se diz que a partir do ponto de equilíbrio operacional a organização começa a ter lucro?

ATIVIDADE 2. Leia com atenção as situações a seguir e faça as atividades abaixo.

Situação 1 - A empresa Almofadas da Vovó produz almofadas decorativas e tem os seguintes custos unitários de produção:

Tecido	R\$ 1,50
Espuma	R\$ 0,30
Outros materiais	R\$ 0,20

Além disso, para fazer uma almofada, uma costureira demora uma hora e recebe R\$ 3,00 por hora trabalhada.

A empresa tem também outros custos:

Aluguel da sala da confecção	R\$ 600,00
Salário e encargos do pessoal de manutenção e supervisão	R\$ 3.000,00
Gastos de manutenção	R\$ 2.000,00

a) Faça uma tabela classificando os custos da empresa Almofadas da Vovó como fixos e variáveis.

Custos variáveis	
Item	Valor
Total	

Custos fixos	
Item	Valor
Total	

b) Sabendo que cada almofada é vendida ao preço de R\$ 15,00, calcule o ponto de equilíbrio operacional.

Situação 2 - Pontos Equilibrados Ltda. é uma empresa de serviços que prevê os seguintes números para o próximo trimestre:

- Preço do serviço: R\$ 300,00
- Número de contratos de serviços efetuados: 1.000
- Custos variáveis de fornecedores por contrato: R\$ 50,00

A organização tem também as seguintes despesas fixas no trimestre:

Aluguel	R \$ 1.500,00
Salários mais encargos da mão de obra dos serviços prestados.	R \$ 9.000,00
Outras despesas	R \$ 2.000,00

a) Tabela para o aluno preencher:

Custos variáveis	
Custo de fornecedores	
Total de custos variáveis	
Margem de contribuição	
Custos fixos	
Aluguel	
Salários mais encargos da mão-de-obra dos serviços prestados	
Outros custos	
Total de custos fixos	

- b) Calcule o ponto de equilíbrio operacional do trimestre. Como mudaria esse ponto se o preço do serviço fosse aumentado para R\$ 350,00? E se fosse reduzido para R\$ 200,00?



No Brasil as empresas são livres para estabelecer os valores que considerarem mais adequados para seus produtos ou serviços. No entanto, é proibida a formação de cartel. Isso significa que a lei proíbe expressamente, por exemplo, “limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa” (Lei nº 12.529 de 2011 - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm).

A prática de formação de cartel é considerada uma infração de ordem econômica, pois visa eliminar a concorrência por meio da adoção de práticas comerciais em conjunto com outras empresas, para dominar um mercado. A falta de concorrência prejudica o consumidor, que fica sem opção. Por exemplo: se todas as lojas de computadores de uma cidade combinassem cobrar o mesmo valor pelos computadores, isso caracterizaria cartel. Os consumidores não teriam opção, a não ser a de pagar aquele preço.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros**

- 1. Guia prático de formação de preços – Aspectos mercadológicos, tributários e financeiros**, de Roberto Assef, 4ª edição, Editora Campus/Elsevier, 2011.

Neste livro, simples e didático, com linguagem acessível, são apresentados todos os aspectos da formação de preços. Interessante para quem deseja ver de forma mais detalhada e aprofundada o conteúdo deste capítulo.

- 2. Administração financeira da pequena e média empresa**, de Edno Oliveira Santos, 2ª edição, Editora Atlas, 2010.

O livro aborda não apenas a questão da formação do preço, mas outros aspectos relevantes da gestão financeira de empresas, com foco em pequenas e médias empresas.

➤ **Filmes**

- 1. O advogado do diabo (The devil's advocate)**, de Taylor Hackford, EUA, 1997.

Neste filme, o protagonista busca, a todo custo, uma vida de riquezas e sucesso profissional. A história abre uma discussão importante: será que toda pessoa tem um preço? Será que, em nome de fama e sucesso, as pessoas podem abrir mão de seus valores? E quais são as consequências disso? No filme, é possível perceber também que, assim como no mundo do trabalho, atos que aparentemente não têm custos podem acabar custando um preço alto para a pessoa que os pratica.

- 2. Uma linda mulher (Pretty woman)**, de Garry Marshall, EUA, 1990.

O filme conta a história de uma garota de programa que é contratada por algumas noites por um milionário, que acaba se apaixonando por ela. Porém, também apaixonada por ele, ela chega à conclusão de que seu amor não pode ser comprado. O filme, romântico e leve, permite refletir sobre as coisas que não têm preço, como, por exemplo, os sentimentos e a dignidade de cada um.

- 3. O contador**, de Bill Dubuque, EUA, 2016.

Um contador dedicado que trabalha em um escritório instalado em uma pequena cidade, passa a trabalhar para algumas das mais perigosas organizações criminosas do mundo. Ao ser contratado para vistoriar os livros contábeis, descobre uma fraude de dezenas de milhões de dólares.



Automatizar

Tornar automático algo manual, por meio de máquinas.

Cartel

É o acordo entre empresas do mesmo ramo em que se estabelece um único preço e mesmas métricas para produção, tendo como objetivo dominar o mercado.

Clima institucional

Atmosfera psicológica característica de uma organização, a qual pode influenciar o comportamento das pessoas que trabalham ali, de maneira favorável, desfavorável ou neutra.

COFINS

Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

CSLL

Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

ICMS

Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

Denominador

Numa fração, é o número que indica em quantas partes iguais se divide uma outra quantia.

IPI

Imposto sobre Produtos Industrializados.

IRPJ

Imposto de Renda Pessoa Jurídica.

Margem de lucro

A parcela correspondente ao que sobra da receita de um produto depois de deduzidos o seu custo, impostos, despesas de envio e despesas de cobrança.

Mercado

Refere-se ao conjunto de consumidores potenciais, com necessidade ou desejos específicos em comum, dispostos a fazer a compra que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Otimizar

Criar condições favoráveis para que um processo tenha o melhor rendimento possível.

PIS

Programa de Integração Social.

Planta

Desenho que os arquitetos fazem de um objeto, terreno ou construção.

Precificação

Atividade de colocação ou ajuste de preços para produtos.



Nesta Agenda, você estudou:

- Custos fixos e variáveis.
- Margem de contribuição.
- Ponto de equilíbrio operacional.
- Formação de preços em comércio, indústria e serviços.



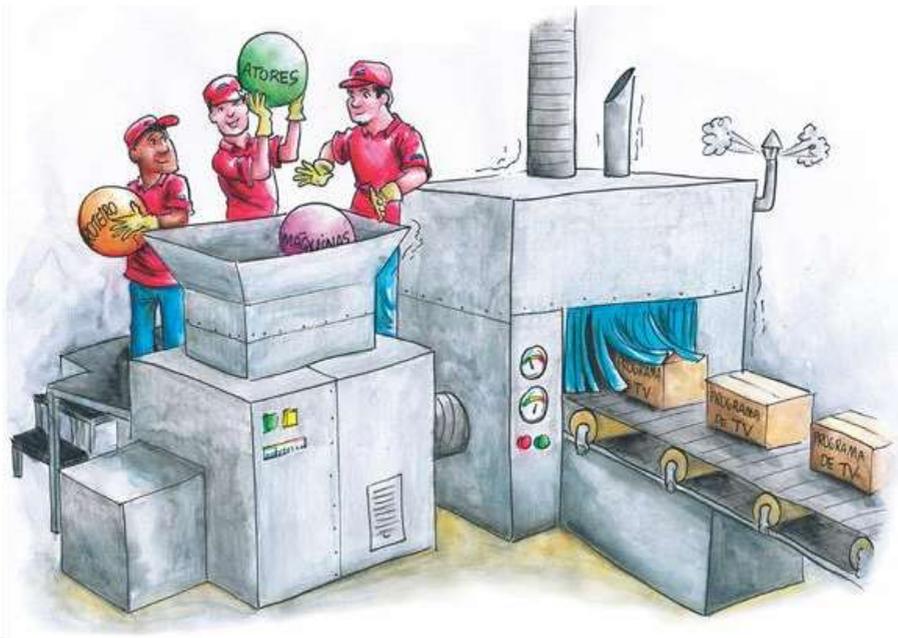
Agenda 9 – A administração da produção e operações I

Para produzir qualquer coisa, é necessária a reunião de diversos insumos ou recursos.

Tem coisas que precisam de pouca gente para serem produzidas. Já outras precisam da colaboração de muitos trabalhadores. Você participa de algum processo produtivo? Qual é a sua função nesse processo?

Leia o jornal ou assista a um telejornal e procure prestar atenção aos números de produção de diversos itens que são apresentados, por exemplo, nas notícias sobre exportações brasileiras. Procure imaginar. Quantas pessoas devem ter participado dessas produções? Da mesma forma, verifique nos créditos deste caderno de agendas quantos profissionais foram envolvidos para que este trabalho se realizasse.

*É sobre **produção** que você vai aprender ao longo deste e das próximas agendas!*





Como prevenir e evitar problemas de caixa? Nesta agenda, você vai estudar o ciclo de operações de uma organização e verá como gerir o caixa ao longo desse ciclo.



A Zona Franca de Manaus é uma área de livre comércio, de importação e exportação e de incentivos fiscais especiais. Foi estabelecida pelo Governo brasileiro em 1967, com a finalidade de criar, no interior da Amazônia, um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições econômicas para fomentar o desenvolvimento da região.

A cada ano, milhões de produtos são produzidos neste local, e de lá seguem para as lojas e residências de consumidores do Brasil e do mundo.



Você já pensou como as indústrias da Zona Franca de Manaus conseguem coordenar o trabalho de um número tão grande de pessoas de forma eficiente?

Como é possível produzir um número tão grande de produtos sem prejuízo da qualidade, e no tempo previsto?

Quantas atividades é preciso administrar para que tudo funcione corretamente e nos prazos esperados?



O modo de produzir é fundamental numa organização. Uma administração inteligente da produção e das operações aumenta a lucratividade e o crescimento.

Por isso, a **administração da produção e das operações** é muito importante para que a organização se mantenha competitiva num mercado global, em constantes mudanças.

Administração da Produção e Operações é o nome que se dá à administração do sistema de produção de uma organização, que transforma diversos insumos – como materiais, máquinas, prédios, tecnologia, recursos financeiros etc. – em produtos e serviços.

UM POUCO DE HISTÓRIA

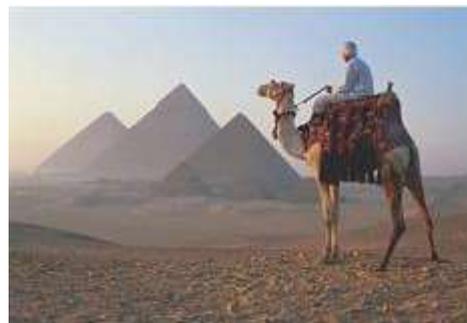
O homem sempre se organizou para produzir, ou seja, para aplicar insumos e esforço organizado com o objetivo de atingir determinado resultado.

Na Pré-História, quando os homens viviam em cavernas, era preciso o esforço de muitas pessoas para caçar grandes animais, que em seguida eram desossados e cozidos pelo grupo.

A agricultura, que surgiu supostamente há cerca de 10 mil anos, constituiu o trabalho organizado de homens que aplicavam insumos (sementes, adubo, água, trabalho da terra) para produzir determinados resultados (alimentos, medicamentos, fibras para vestimentas etc.).

As pirâmides do Egito, que datam de cerca de 2500 a.C., são construções monumentais, que chegam a ter 140 metros de altura, e exigiram muitos insumos (como pedras etc.) e o trabalho de centenas de pessoas para serem erguidas.

No entanto, até por volta do ano 1700 d.C., a produção teve sempre um perfil artesanal. Não era possível então, por exemplo, produzir milhares de unidades de um produto, como acontece hoje. Não havia máquinas, produção em massa, fábricas. O período artesanal foi sucedido pela fase da manufatura, em que a produção, antes dispersa, começou a ser organizada e concentrada em oficinas.



O que se conhece hoje como indústria começou a se desenvolver a partir da Revolução Industrial. Tendo a Inglaterra como pioneira na segunda metade do século XVIII (1760), a Revolução Industrial se expandiu aos poucos para a Europa Ocidental e para outras regiões da Europa. A partir da segunda metade do século XIX (1850), o processo de industrialização atingiu escala mundial. Envolveu dois elementos fundamentais:

- **A substituição da força humana pela força mecanizada:** o motor a vapor, inventado por James Watt em 1768, e outras máquinas (como o tear mecânico) deram um grande impulso ao surgimento das primeiras fábricas.

- **A divisão do trabalho:** a produção dentro da indústria foi dividida em tarefas menores, e os operários passaram a especializar-se em determinadas tarefas.

Artesanato	Manufatura	Maquinofatura (Indústria)
<ul style="list-style-type: none"> • Energia humana, com o emprego de ferramentas rudimentares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia humana, com o emprego de máquinas muito simples. A qualidade do produto não obedecia a um padrão uniforme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia de máquinas.
<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente de trabalho é a oficina, que, em geral, funciona na própria casa do artesão. • É uma atividade individual, familiar ou de pequenos grupos de pessoas, em que o proprietário dos meios de produção é também trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em grandes oficinas (não mais domiciliar). • Início da divisão do trabalho: cada trabalhador realizava uma tarefa ou parte da produção. • Trabalho destinado a um mercado maior, com o objetivo de dar lucro. • As instalações, a matéria-prima, a comercialização dos produtos e seu transporte ficavam a cargo do capitalista dono da produção manufatureira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção nas fábricas. • Grande divisão e especialização do trabalho. • Maior desenvoltura e rapidez, com resultado seguindo um padrão. • Pouca exigência de qualificação dos operários.

No Brasil...



A construção de Brasília, na década de 1950, teve homens e máquinas trabalhando 24 horas por dia na execução de um projeto ousado para a época. Imagine a variedade de insumos utilizados nessa construção, que durou 1.300 dias: toneladas e mais toneladas de cimento, vigas de ferro, tijolos, entre outros. Isso sem contar a estrutura de transportes necessária para movimentar tanto os insumos como os trabalhadores, na cidade que ainda nem existia.

A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

As modificações no sistema de produção, na Revolução Industrial, foram os embriões de uma segunda grande revolução na área da Administração: o desenvolvimento da Administração Científica, no fim do século XIX.



MOMENTO
DE REFLEXÃO

Você já pensou se, nos dias de hoje, numa fábrica (por exemplo, na montagem de automóveis), cada operário tivesse sua forma de trabalhar, inclusive usando suas próprias ferramentas?

Se, além disso, não houvesse tempo demarcado ou método predeterminado para executar cada atividade e cada operário trabalhasse no próprio ritmo?

Até o século XIX, a produção industrial era assim, guardava muitos resquícios do trabalho artesanal. Não havia um padrão de qualidade estabelecido: cada peça produzida podia variar. Variavam também o tempo de produção e o custo de cada item desenvolvido.

A seguir, você verá as principais modificações introduzidas pela Administração Científica.



Taylor: o pai da Administração Científica

Frederick Winston Taylor (1856-1915) é considerado o pai da Administração Científica, especialmente no que diz respeito à organização da produção. Dedicou seus estudos e pesquisas à modernização e à sistematização dos processos de trabalho na indústria. Seu livro mais conhecido, "Princípios de Administração Científica", é leitura importante para os estudantes de Administração.

O QUE MUDOU COM TAYLOR

Veja a seguir as principais modificações que o americano Taylor introduziu no sistema de produção.



1.	Especificação de tarefas e alocação de profissionais de acordo com as habilidades de cada um.	Por meio da observação, Taylor definiu a melhor forma de fazer cada tarefa, assim como as habilidades necessárias para cada cargo, de modo a escolher os profissionais mais adequados para cada função. Por exemplo: a seleção de pessoas mais fortes e vigorosas para tarefas que exigem força física, ou pessoas mais detalhistas para tarefas que exigem precisão.
2.	Padronização das ferramentas e processos de trabalho.	Os métodos, o fluxo e os processos de trabalho foram padronizados, assim como as ferramentas e os materiais utilizados. Isso garantiu regularidade na qualidade e especificação dos produtos. Se hoje é possível encontrar centenas de móveis, lâmpadas, canetas e outros tantos objetos exatamente idênticos, devemos isso a Taylor e seus seguidores.
3.	Estudo de tempos e movimentos.	O estudo de tempos e movimentos é uma técnica usada até hoje em alguns processos de fabricação. Consiste em, além de definir o processo de trabalho mais eficiente para cada atividade, contar quanto tempo demora um operário-padrão para desempenhá-lo. O objetivo é saber qual é o tempo ideal – o menor possível – para cada tarefa, e procurar sempre melhorá-lo, definindo padrões ótimos de produção.
4.	Estabelecimento da supervisão.	Taylor fortaleceu o papel de administradores e supervisores, nas funções administrativas (planejamento, organização, liderança, coordenação e controle) da produção.
5.	Sistemas de incentivos por remuneração.	Os incentivos por meio de pagamentos tiveram como objetivo aumentar a eficiência e o desempenho dos trabalhadores.



críticos de Taylor.

O modelo taylorista trouxe, como você já viu, melhorias para o processo industrial. No entanto, você teria críticas a fazer sobre esse modelo?

Pesquise as principais limitações apontadas pelos

CRÍTICAS AO MODELO DE TAYLOR



No filme “Tempos modernos”, Chaplin faz uma crítica irônica ao processo de trabalho taylorista, que equipara os homens a máquinas.

“Não sois máquina, homens é que sois.” (Charles Chaplin)

Muitos hoje criticam o modelo de produção estabelecido por Taylor, apontando algumas de suas limitações:

- Equipara os homens a máquinas, reduzindo as possibilidades de criatividade ou inovação.
- Retira sentido do trabalho, limitando as atividades diárias a tarefas simples e repetitivas, desvinculadas do resultado final.
- Desumaniza os processos de trabalho, minimizando a possibilidade de motivação e realização com o que se faz.

Um exemplo dessa alienação: na linha de produção, um funcionário tem a única função de colocar uma determinada peça em um brinquedo (como as rodas de um carrinho). Ele faz somente isso, o dia inteiro, e não reconhece o valor do seu trabalho no resultado final desse produto.

Henry Ford e o modelo T

Henry Ford (1863-1947) também é um dos precursores da Administração Científica. Tendo começado sua carreira como mecânico, foi o fundador da montadora de automóveis Ford, empresa americana que dirigiu e transformou num grande marco da Administração.

No início do século XX, o grande desafio das empresas era produzir em quantidade suficiente e com um preço acessível, para que um maior número de pessoas pudesse consumir bens, e não apenas os muito ricos. Ford revolucionou o mercado, fazendo um automóvel suficientemente barato para ser comprado pela classe média. Dessa forma, aumentou bastante o número de pessoas que poderiam consumir esse produto, ampliando ainda mais os lucros da indústria.

O QUE MUDOU COM FORD

Ford aplicou os princípios de Taylor e popularizou o que se conhece hoje como produção em massa.



“Você pode escolher a cor do seu Ford T, desde que seja preta.” Essa frase célebre de Ford expressa bem a forma de trabalhar de sua montadora na época: uma linha de montagem que produzia uma grande quantidade de automóveis iguais, a baixo custo. O produto era padronizado: o mesmo material, operários fazendo uma única tarefa repetitiva o dia todo, usando as mesmas peças, os mesmos processos e com o menor custo possível. Resultado: milhares de carros iguais, produzidos com eficiência, rapidez e baixo custo. O Ford T foi o primeiro carro vendido para um grupo maior do que uma reduzida quantidade de pessoas de alto poder aquisitivo.

QUAIS FORAM OS BENEFÍCIOS DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL?

- *Padronizou a qualidade dos produtos.*
- *Permitiu produzir em série (milhares, até milhões de unidades de produtos).*
- *Reduziu os custos de produção, tornando os produtos acessíveis a muitas pessoas.*

QUAIS ERAM OS PRINCÍPIOS DO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE FORD?

1. Princípio da intensificação:

Diminuir o tempo de produção de cada unidade com a aplicação imediata de equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.

Para visualizar melhor, vamos utilizar como exemplo a produção de automóveis. Neste caso, o fabricante precisa produzir mais rapidamente para vender maiores quantidades.

2. Princípio da economicidade:

Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.

Seguindo este princípio, o fabricante de carros não deve deixar os veículos estacionados no pátio por mais tempo que o necessário.

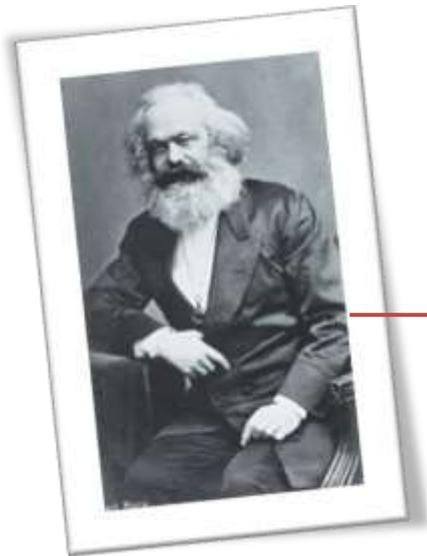
3. Princípio da produtividade:

Aumentar a capacidade de produção do trabalhador por meio da especialização e da linha de montagem, permitindo-lhe ganhar mais e ao mesmo tempo gerar mais lucros para a empresa.

Assim, o fabricante precisa produzir mais carros em menos tempo, para que a venda aconteça em maiores quantidades.

Como resultado das ideias e das práticas dos representantes da Administração Científica, hoje o mercado pode disponibilizar milhares e milhares de móveis, eletrodomésticos, roupas, alimentos e outros produtos em enorme quantidade.

Mas atenção! Esses personagens devem ser compreendidos à luz do seu contexto. As próprias transformações históricas de cada momento possibilitaram uma série de ações. Em História, é preciso olhar sempre o contexto mais amplo, pois quase nunca a mudança das práticas se deve à ação de um único pensador. Pense nisso!



Para alguns estudiosos da Revolução Industrial, este é o período em que o trabalho é formalmente submetido ao capital. Antes, o trabalhador podia conhecer todos os caminhos da fabricação do produto. Agora, o conhecimento técnico é transferido do trabalhador para o sistema de máquinas. Segundo **Karl Marx** (1818-1883), pensador alemão, isso torna o trabalhador subordinado ao capitalista e, ao mesmo tempo, à máquina. O conhecimento se torna segmentado e o operário não conhece mais o processo por completo. Parte dessa problemática é analisada por Marx no famoso livro “O capital”.

A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A escola das relações humanas iniciou-se nas instalações da empresa americana Western Electric Company. Desenvolveu-se a partir das pesquisas de Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, T. N. Whitehead e W. J. Dickinson, de 1927 a 1932.

Essas pesquisas procuravam relacionar fatores do ambiente de trabalho com o comportamento humano, como, por exemplo: será que num ambiente mais iluminado os trabalhadores produzem mais?

Na verdade, e quase por acidente, fizeram descobertas importantes sobre as relações humanas no trabalho. Percebeu-se que o homem funcionava e pensava de maneira diferente de uma simples máquina que faz tarefas repetitivas (era assim que os operários eram vistos e tratados

desde o taylorismo e o fordismo). A eficiência podia variar muito em função da motivação e satisfação com o trabalho.

Os estudos de **Hawthorne** (nome do bairro em que ficava a Western Pacific Corporation) evidenciaram a necessidade de olhar com mais atenção para outros aspectos, como a satisfação, a motivação e a dimensão humana no ambiente de trabalho. Por exemplo, o conceito de gerente: em vez de ser aquele que controla os trabalhadores, sua responsabilidade é ajudar os funcionários a aprender como administrar a si mesmos. No entanto, seus resultados são muito limitados se comparados com os atuais estudos e pesquisas sobre gestão de pessoas.



Você conhece o efeito Hawthorne?

Elton Mayo (1880-1949), auxiliado pelos teóricos F. J. Roethlisberger, T. N. Whitehead e W. J. Dickinson, conduziu uma série de experiências com trabalhadores na fábrica da Western Electric Company.

Os resultados são conhecidos como o efeito Hawthorne, que culminou numa mudança positiva de comportamento do grupo em relação aos objetivos da empresa, ao se sentir valorizado pela gerência ou pela administração da mesma.

A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Não é possível estudar a teoria de Taylor sem estudar a de Fayol, pois ambos são considerados os pais da moderna Administração.

Henri Fayol e os 14 princípios da Administração

Frederick Taylor desenvolveu suas teorias sobre Administração com foco especialmente na produção. Enquanto isso, na Europa, outro ícone da moderna Administração, o engenheiro de minas francês Henri Fayol (1841-1925) estudava questões da Administração, porém com foco maior na própria empresa.

OS CATORZE PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO PROPOSTOS POR FAYOL

Entre as principais contribuições de Fayol estão seus catorze princípios de Administração. Você vai conhecê-los a seguir!



- 1. Divisão do trabalho:** tem por finalidade produzir mais e melhor, com o mesmo esforço.
- 2. Autoridade e responsabilidade:** a autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer, mas só se concebe se acompanhada da responsabilidade daquele que exerce o cargo de chefia, ou seja, a possibilidade de este ser premiado ou punido pelos resultados obtidos.
- 3. Disciplina:** consiste essencialmente na obediência, assiduidade, atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados de acordo com as convenções estabelecidas pela empresa.
- 4. Unidade de comando:** para execução de qualquer atividade, uma pessoa ou equipe deve receber ordens apenas de um chefe.
- 5. Unidade de direção:** um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
- 6. Subordinação do interesse particular ao interesse geral:** o interesse de cada profissional não pode prevalecer sobre o interesse da empresa, da mesma forma que, num governo, o interesse público deve estar acima dos interesses particulares, para o bem de todos.
- 7. Remuneração do pessoal:** a remuneração deve ser equitativa e satisfazer tanto ao pessoal quanto à empresa.
- 8. Centralização:** o seu grau é variável, dependendo de cada situação e empresa. É papel do chefe encontrar o equilíbrio entre centralização e descentralização, garantindo a execução das atividades, mas aproveitando a experiência dos profissionais.
- 9. Hierarquia:** é imposta pela unidade de comando e pela necessidade de uma transmissão segura das diretrizes de trabalho.

- 10. Ordem:** cada pessoa deve ter sua função, e cada função deve ser ocupada por uma pessoa. É importante que não haja confusão de papéis.
- 11. Equidade:** para que o pessoal trabalhe motivado, é importante que seja tratado com equidade. Trata-se da combinação de benevolência e justiça, sem excluir a energia ou o rigor.
- 12. Estabilidade do pessoal:** uma pessoa precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se for afastada antes de estar completamente treinada, não terá tido tempo de prestar um bom serviço. Ao mesmo tempo, se houver muita troca de profissionais em uma função, esta nunca será bem desempenhada.
- 13. Iniciativa:** a possibilidade de conceber e executar planos de trabalho é um dos fatores mais importantes e estimulantes da atividade humana, e isso deve ser encorajado em todos os níveis.
- 14. União do pessoal:** como diz o ditado, “a união faz a força”. A harmonia e união do pessoal são forças importantes para a empresa.

Descubra , na organização em que você trabalha, ou mesmo em sua casa, como esses princípios aparecem. Quais são os que aparecem mais? Você considera que eles são importantes? Por quê?

Segundo Fayol, a Administração tem as seguintes funções (elas são estudadas até hoje nos cursos da área):

- Planejar.
- Organizar.
- Liderar.
- Coordenar.
- Controlar.

Note que Fayol falava em cinco funções. Posteriormente, duas delas – liderar e coordenar – foram unidas num único conceito: “dirigir”.

PESQUISA OPERACIONAL

A Administração foi evoluindo cada vez mais, à medida que aumentavam as demandas e a capacidade de produção. Os sistemas de produção foram se sofisticando, e suas operações tornaram-se cada vez mais complexas.

Como solucionar problemas como os apresentados a seguir?



Jules Henri Fayol escreveu o livro “Administração industrial e geral”, leitura obrigatória para estudantes de Administração.

- Como produzir 100 mil toneladas de papel por mês, em quatro fábricas diferentes, e entregar em 500 cidades?
- Imagine um projeto de R\$ 150 milhões, que envolve três empresas contratadas e 75 subcontratadas, durante três anos. Como coordenar todos os recursos e atividades a realizar de modo a fazer o projeto no menor tempo possível e, ainda, reduzindo os custos ao máximo?

Esses desafios são resolvidos através do que hoje é conhecido como pesquisa operacional, uma área de estudo da Administração e da Engenharia.

O QUE A PESQUISA OPERACIONAL FAZ?

- Ocupa-se das soluções de problemas para a tomada de decisões.
- Desenha um sistema a partir do problema tratado.
- Usa intensivamente Matemática, Estatística e Programação de Computador na solução de problemas.

O RESGATE DA PRODUÇÃO ARTESANAL



A Revolução Industrial deixou em segundo plano o trabalho artesanal, tornando-o algo menor. No entanto, esse processo começa a se reverter. Hoje, o trabalho feito por mãos humanas ganha um valor especial num mundo repleto de produtos iguais, impessoais e frios, feitos por máquinas. Cada vez ganham mais valor os produtos que tenham o toque pessoal do artesão, que sejam diferentes de todos os outros já produzidos, trazendo a marca de quem os fez.

Graças a esse movimento de valorização do trabalho artesanal, os produtos brasileiros ganham mercado, como as rendas do Norte e Nordeste do Brasil, ou o artesanato feito com capim dourado. Peças como essas são exportadas e tratadas, muitas vezes, como artigos de luxo, exatamente por terem sido feitas uma a uma, com a participação e a marca de quem as produziu.



ATIVIDADE 1. Aprender fica ainda mais fácil quando o assunto em questão faz parte do nosso dia a dia. Assim, observe que a Administração da Produção também pode fazer parte do seu cotidiano.

Na sua casa. Se você não mora sozinho, provavelmente não há uma única pessoa responsável por executar todas as tarefas diárias. Normalmente, alguém é responsável pela limpeza, enquanto outro por fazer compras, pagar contas, cuidar das crianças ou prover o dinheiro necessário para o orçamento do mês. Algumas dessas tarefas são divididas, certamente, sendo atribuídas a cada pessoa de acordo com a disponibilidade, possibilidade ou determinadas características favoráveis à sua realização.

Talvez essa rotina seja, sem que você perceba, rígida: é preciso fazer, todos os dias, as mesmas tarefas, para que nada falte e tudo corra bem.

No seu trabalho. Muitas vezes, no ambiente de trabalho, é preciso calcular o tempo mínimo para a realização de determinada tarefa, para poder calcular o prazo da entrega final do produto ou serviço. É normal também que cada área tenha seus supervisores/administradores, cuja função é zelar pela qualidade do produto ou serviço.

Se você está atento, percebeu que, nos contextos citados, estão alguns dos princípios da Administração Científica estudados nesta agenda.

Reflita e identifique quais princípios de Taylor e Fayol estão presentes nos dois contextos descritos.

ATIVIDADE 2. Você já ouviu falar da cidade brasileira Jalapão?

Neste trecho da matéria publicada no site Rota Brasil Oeste - <http://www.brasil Oeste.com.br>, você vai conhecer melhor o potencial dessa cidade.

O BRILHO DO CAPIM DOURADO

Além do turismo, um fator que está revolucionando a economia local é a crescente popularidade do artesanato de capim dourado. A planta, que só existe nessa região, permite a realização de trabalhos de extrema beleza. As bolsas, cintos, pulseiras, bandejas, descansos e chaveiros feitos com a palha ficam com a aparência e o impressionante brilho do ouro. Valorizadas quase como o metal, algumas peças de capim dourado chegam a custar US\$ 500,00 no exterior.

Uma das mais antigas artesãs do capim é dona Miúda, 72 anos. Ela ficou conhecida por ter popularizado a arte na região e nos recebeu na soleira de sua casa para uma conversa. Dona Miúda conta que aprendeu a técnica de sua mãe e sua avó, que, por sua vez, aprenderam de índios que habitavam a região. Ela conta que a arte a ajudou, desde cedo, a alimentar seus doze filhos. Enquanto conversa, Miúda tece mais um de seus trabalhos, para mostrar que

continua em plena atividade e nos dar uma ideia da complexidade do trabalho, que ela reclama estar sendo superexplorado.

Na sua opinião, falta qualidade em muitos trabalhos, que não respeitam a tradição. Ela diz que “agora qualquer um faz” e defende algum tipo de identificação para diferenciar a origem das peças. “O dinheiro ajuda a gente a comprar coisas, mas podia ser melhor”, afirma. E tem uma forte inflação. Algumas peças que podiam ser compradas por R \$ 15,00 em novembro do ano passado, por exemplo, passaram a custar R\$ 35,00 em março do ano seguinte.

Estimulado pelo lucro, o aumento da produção começa a desequilibrar o meio ambiente local. “Hoje a gente anda cada vez mais longe para pegar o capim”, admite dona Miúda. “Mas isso é porque bicho come e muita gente não sabe cortar”, conclui.

Leia agora trechos deste outro texto, sobre a exportação da carne de frango:

EXPORTAÇÕES DE CARNE DE FRANGO ALCANÇAM 4,1 MILHÕES DE TONELADAS EM 2018

Embarques de carne suína in natura chegam a 549 mil toneladas no ano

As exportações brasileiras de carne de frango alcançaram 4,100 milhões de toneladas em 2018, informa a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA).

Graças à média mensal de embarques de 377,3 mil toneladas no segundo semestre - o melhor desempenho dos últimos três anos - o setor reduziu perdas acumuladas nos seis primeiros meses de 2018 (-13,4% em relação ao 1º semestre de 2017) e encerrou o ano com resultado 5,1% menor em relação às 4,320 milhões de toneladas exportadas em 2017.

Parte deste desempenho decorre do saldo positivo obtido pelo setor em dezembro. Confirmando previsões feitas pela ABPA, as exportações realizadas no último mês de 2018 alcançaram 352,8 mil toneladas, volume 9,9% superior às 321,1 mil toneladas embarcadas no mesmo período de 2017.

As exportações totais de 2018 geraram receita de US\$ 6,571 bilhões, número 9,2% menor em relação aos US\$ 7,235 registrados no ano

anterior. O bom desempenho das vendas no mês de dezembro garantiu uma alta de 11,3% para o período, com saldo de US\$ 581,4 milhões - contra US\$ 522,5 milhões em dezembro de 2017.

“Há expectativa de que o bom fluxo obtido no segundo semestre do ano passado se mantenha em 2019. Isto devido, entre outros motivos, pelas ações que o setor produtivo, liderado pela ABPA, adotará por meio do Projeto 500K, que tem como meta alcançar a média mensal de 500 mil toneladas nas exportações somadas de carne de frango e de carne suína até o final de 2020”, destaca Francisco Turra, presidente da ABPA.

Texto disponível em: <http://abpa-br.com.br/noticia/exportacoes-de-carne-de-frango-alcancam-41-milhoes-de-toneladas-em-2018-2656>.

Compare as duas matérias e responda:

1. Que indícios existem na primeira matéria, a do capim dourado, de que o processo ainda não é industrializado?
2. Que benefícios você considera que poderia haver para Jalapão se a produção de artefatos de capim dourado fosse industrializada? Por outro lado, que riscos a industrialização poderia trazer: para a cidade, para o consumidor, para os artesãos?
3. Na segunda matéria, identifique as diferenças entre os processos industrializados e artesanais em termos de volume de produção; preços; capacidade de conquista de mercados; investimentos necessários.



A VIDA ACIMA DA PRODUÇÃO

Você acaba de ler sobre a Revolução Industrial. Com ela, a escala da produção deu um verdadeiro salto: as fábricas podiam gerar grandes quantidades de cada produto e, assim, atingir um público consumidor muito mais amplo.

Com ela ocorreu também a absorção do trabalho feminino pelas indústrias. Nesse período da Revolução Industrial, como forma de barretar os salários, a mulher foi inserida no mundo da produção. Só que, em muitos casos, a ânsia de produzir acabou ficando acima da valorização do trabalhador. No caso da mulher, por exemplo, a exploração era, sob certos aspectos, mais

desumana: ela teve que conviver com jornadas de trabalho que chegavam a até dezessete horas diárias, em condições inadequadas, às vezes inclusive submetidas a espancamentos e ameaças sexuais. Seus salários chegavam a ser 60% menores que os dos homens.

Explorações semelhantes aconteciam inclusive com as crianças. Elas começavam a trabalhar aos seis anos de idade, também vítimas do afã de aumentar a produção, associado às necessidades das famílias pobres, que não tinham outra opção. Não havia qualquer garantia contra acidente, nem indenização ou mesmo pagamento dos dias em que ficavam em casa, por conta dos acidentes.

Um exemplo típico do ambiente fabril na época era a tecelagem Tydesley, em Manchester, na Inglaterra, onde se trabalhava catorze horas diárias a uma temperatura de 29º C, num local úmido, com portas e janelas fechadas, e, na parede, um cartaz afixado proibia, entre outras coisas, ir ao banheiro, beber água, abrir janelas ou acender as luzes.

Durante essa fase, também era comum os patrões fornecerem bebidas de graça aos seus empregados, para deixá-los mais contentes e fazer o trabalho render. Alguns ricos patrões britânicos chegaram a afirmar que “a bebida era útil para calar a boca dos operários rebeldes e eliminar os homens mais fracos e imoderados numa época de excesso de mão de obra”.

Felizmente, o respeito à dignidade humana e condições justas de trabalho tomaram o lugar dessas práticas desumanas devido ao crescimento da consciência política e cidadã dos trabalhadores. Tais práticas são atualmente ilegais, e o trabalhador deve exigir condições favoráveis de trabalho em troca de sua produtividade e comprometimento.

A vida humana deve estar sempre acima dos interesses com a produção. Mas, como você vê, nem sempre se pensa assim.

Refleta a respeito do tema: exploração feminina e infantil no mundo do trabalho. Converse com seus amigos e parentes. Mesmo tantos anos depois da Revolução Industrial, você conhece ou já ouviu falar de algum caso de exploração neste sentido?

Pesquise sobre como nasceu o Dia Internacional da Mulher (celebrado anualmente em 8 de março). Você verá que ele tem origem num fato histórico marcante, fruto da situação de extrema exploração de mulheres operárias, submetidas a péssimas condições de trabalho e de segurança.

Você conhece ou soube de alguma empresa que coloca o interesse na produtividade acima da própria vida dos trabalhadores, pondo em risco sua segurança ou a preservação do meio ambiente? Como você considera que uma empresa assim é julgada pelo seu mercado consumidor? Quais são as conseqüências para os funcionários e para a própria empresa?



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros**

a) A emoção e a regra, de Domenico de Masi, Editora José Olympio, 1997.

Como você viu no módulo anterior, Domenico de Masi estudou a relação entre trabalho e criatividade. Essa relação é bem analisada neste livro, que coloca o foco nos trabalhadores de 1850 a 1950. Em entrevista, o próprio autor explica: “Estudei primeiro o trabalho dos operários; depois o trabalho dos empregadores. Com o aumento do trabalho intelectual no sistema produtivo, notei que havia uma distinção cada vez mais tênue entre o trabalho propriamente dito e a criatividade. E, sendo a criatividade a principal ferramenta do trabalho, fica difícil distinguir os momentos em que estamos de fato trabalhando duro ou os momentos em que, mesmo usufruindo de tempo livre, estamos criando coisas. Isso acontece comigo: não sei quando estou trabalhando ou me divertindo – estou sempre tendo ideias, criando. Então, estudando esses grupos de trabalho sustentados pela criatividade, percebi que todos trabalhavam com o auxílio de jogos, brincadeiras, atividades lúdicas. Demonstrei que todos os grupos de criatividade trabalham como se fosse lazer. Sobre esse estudo, escrevi o livro ‘A emoção e a regra’.” (Entrevista ao portal Educacional – <http://www.educacional.com.br>).

b) História da riqueza do homem, de Leo Huberman, Editora Guanabara, 1986.

O livro traz uma visão crítica da história europeia, a partir de um olhar inspirado no pensamento de Marx e de outros seguidores que constitui o que se chama de “materialismo dialético”. A abordagem vai desde a Idade Média até o nascimento do nazifascismo. O livro é considerado um clássico da história moderna e é indicado para todos os que desejem se aprofundar nas questões históricas apresentadas, neste capítulo, de forma muito breve.

c) A Revolução Industrial, de Letícia Bicalho Canêdo, Editora Atual, 2001.

A Revolução Industrial trouxe melhoria para a vida cotidiana? O que mudou com ela? E qual foi o papel da máquina no processo de transformação? Neste livro, a autora discute temas fundamentais do período da Revolução Industrial, como a difusão de técnicas, o nascimento da grande indústria, a adaptação da economia e da sociedade a um mundo industrializado. Vale a pena ler para completar o entendimento sobre os temas deste capítulo, pois fornece uma visão mais ampla. No capítulo, você teve acesso a conhecimentos pontuais ligados sobretudo aos teóricos que deram origem a muitos

processos de produção. No livro, você encontra subsídios para compreender todas essas mudanças de modo mais abrangente e contextualizado.

d) A formação da classe operária, de Paul Singer, Editora Atual, 2001.

Neste livro, Paul Singer parte do conceito de classe operária para chegar ao modo como ela se formou. É um material valioso para conhecer as transformações históricas desde o século XIII até o final do século XX. E “classe burguesa”, você conhece bem esse termo? No livro, ele também é analisado. Além disso, o texto ainda traz uma abordagem sobre o caso brasileiro, mostrando como esses fenômenos se deram em nossa sociedade.

➤ **FILMES**

a) Metrópolis (Metropolis), de Fritz Lang, Alemanha, 1927.

A história se passa no século XXI, em Metrópolis, uma grande cidade governada por um empresário que detém o poder político absoluto. Lá, a classe privilegiada, grande colaboradora do Governo, vive em uma espécie de mundo da fantasia, enquanto os trabalhadores são escravizados pelas máquinas. O filme faz uma crítica à mecanização da vida industrial nos grandes centros urbanos, questionando a importância do sentimento humano, perdido no processo.

b) Vida de inseto (A bug's life), de John Lasseter, EUA, 1998.

Flik é uma formiga cheia de ideias que, em nome dos “insetos oprimidos de todo o mundo”, contrata guerreiros para defender sua colônia de um faminto bando de gafanhotos exploradores. O filme apresenta uma nova e surpreendente visão de trabalho de equipe, motivação e determinação, abordando alguns conceitos básicos de Administração.



Insumo

Bem empregado na produção de outros bens.

Equitativo

Justo, devido.



Nesta Agenda, você estudou:

- O que é Administração da Produção e Operações.
- Evolução histórica da Administração da Produção.



Agenda 10 – A administração da produção e operações II

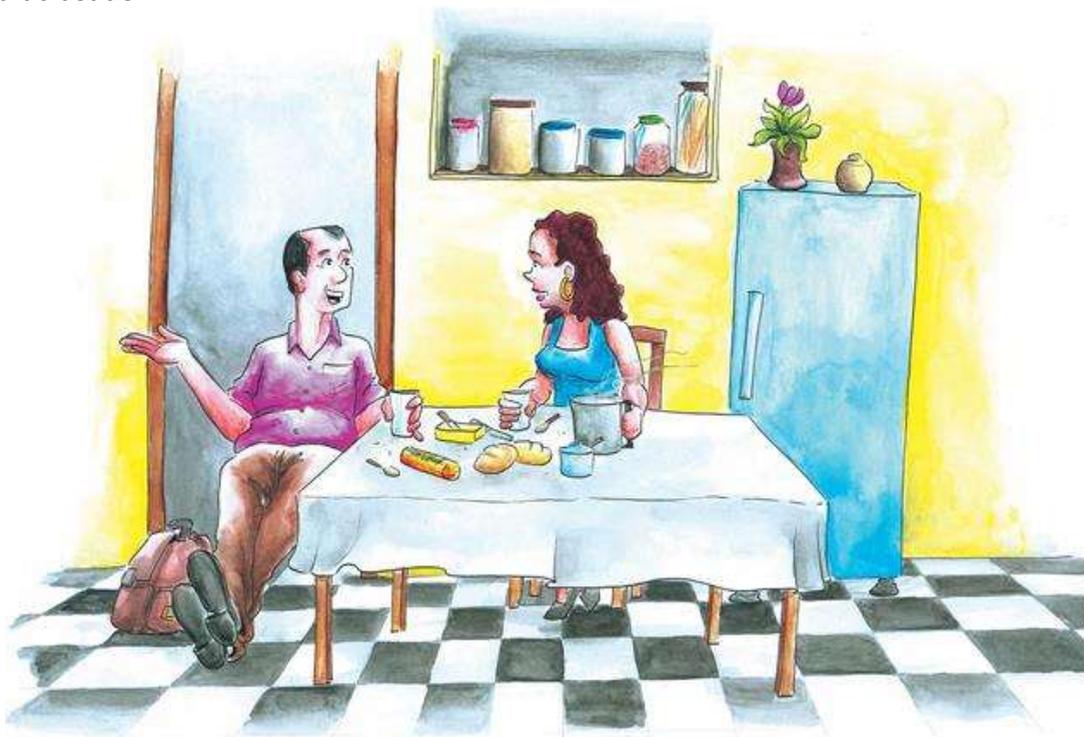
Pedro, um operário que trabalha em uma fábrica de automóveis, acabou de acordar e fala para a sua esposa sobre um sonho que teve.

– Bom dia, Janete!

– Bom dia, Pedro. Você dormiu bem?

– Sim. Mas eu tive um sonho muito do engraçado, sabe? Sonhei que a gente tinha fabricado um montão de filho de uma só vez. Eles eram todos iguais, que nem produção em série. É, muié!!! Acho que estou trabalhando demais naquela fábrica.

– Eta sistema de produção mais esquisito, Pedro! Chega de prosa e toma logo esse café porque você já tá atrasado



Certamente, alguma vez na sua vida, você já se viu fazendo parte de um sistema de produção, mesmo que seja apenas como cliente final – comprando roupas, enlatados, eletrodomésticos.



MOMENTO
DE REFLEXÃO

Você já pensou no sistema de produção de um eletrodoméstico como, por exemplo, uma geladeira ou um liquidificador?

Como será que a fábrica garante uma geladeira ou um liquidificador de qualidade, todos exatamente iguais, e, ao mesmo tempo, produz grandes quantidades?



POR QUE
APRENDER?

Você já estudou um pouco da história da Administração da Produção. Nesta agenda, você irá entender melhor esse conceito. Irá ver como funciona um sistema de produção e o que é preciso fazer para produzir com rapidez e qualidade.



PARA COMEÇAR
O ASSUNTO...

Antônio José é o seu nome. Seu Antônio para os mais chegados. Tônico para os íntimos. Ele é um homem de pouco luxo e quase nenhuma vaidade. Todo dia Antônio sai de casa para o trabalho em uma fábrica de queijos frescos (minas, ricota, mussarela) no interior de Minas Gerais. Todo o dinheiro que ele ganha como operário vai direto para a conta corrente e para uma aplicação. Isso mesmo! Ele não acredita nessas coisas de guardar dinheiro em casa. Debaixo do colchão, então, nem pensar! Tônico, dizem os amigos, é um empreendedor!

Apesar de gostar muito do que faz, de levar uma vida pacata, Antônio quer mais. Ele deseja ter seu próprio negócio: uma fábrica de queijos frescos.

Mas, enquanto Antônio não consegue o dinheiro suficiente, ele fica estudando a linha de produção da fábrica em que trabalha e se perguntando:

– Qual o espaço que preciso para a fábrica? Quais equipamentos?



Antônio não pensa em nada de grande porte, até porque ele sabe que precisa investir de maneira consciente. Para dar início a essa nova jornada, Antônio pensa em instalar sua fabriquetta na cidade onde mora. A fábrica deve contar com:

- Plataforma de recepção do leite.
- Sala de fabricação.
- Duas câmaras frias (uma para a salga e outra para a cura dos queijos).
- Sala de embalagens.

Você sabia?

O leite, produto que dá origem ao queijo, surgiu como o primeiro alimento do homem, e há mais de 10 mil anos os animais passaram a ser ordenhados.

Percebeu-se mais tarde que, quando guardado em ambientes quentes, o leite coalhava rapidamente. Durante o processo de solidificação, escorria um líquido, ao qual chamamos de “soro”. Passou-se a colocar o leite coalhado numa cesta de vime, para que o “soro” pudesse escorrer. Descobriu-se também, mais tarde, que uma enzima digestiva, extraída do estômago dos cabritos, denominada coalho, seria um elemento de extrema importância no processo de fabricação do queijo.

Fonte: <http://www.sensibilidadeesabor.com.br/queijo.html>.

De acordo com os especialistas que seu Antônio consultou, é recomendado instalar ainda um pequeno laboratório de análises junto à plataforma de recepção do leite, balança de pesagem (também podem ser usados baldes com medidas) e torneiras para lavar os latões. Já os equipamentos de produção, como o pasteurizador, o padronizador (ou desnatadeira), os tanques de fabricação e as prensas, devem ficar na sala de fabricação.



A produção estimada é de cerca de 180 quilos de queijo por dia. E o investimento deve girar em torno de R\$ 60 mil, dependendo da qualidade dos materiais.



E como seu Antônio pretende produzir seus queijos?

A primeira etapa da produção de queijos é a pasteurização. Na sequência, coloca-se o leite no tanque, adicionando fermento e coalho. Depois, é preciso mexer até formar a massa, retirando o soro em seguida. Daí, coloca-se a massa em fôrmas, que são prensadas. A seguir, os queijos são levados para a câmara de salga, para que fiquem submersos em tanques de salmoura.

Finalmente, eles são transferidos para a câmara de cura, onde passam o tempo determinado pela receita, antes de serem embalados.

**ATIVIDADE**

Você acabou de conhecer o modo como seu Antônio pretende produzir queijos em sua pequena fábrica. Ele estabelece um processo que se inicia na pasteurização do leite e que acaba no queijo embalado, após passar pela câmara de cura.

Coloque-se na posição de seu Antônio e responda:

- Qual a principal matéria-prima que você precisa utilizar para fabricar os queijos?*
- Como se processará a transformação do leite?*
- Qual o resultado final que você espera obter?*

**MERGULHANDO NO TEMA...**

Todo dia há pessoas querendo comprar roupas ou alguma coisa como, por exemplo, eletrodomésticos, artigos de limpeza e até mesmo queijos. Outros querem obter serviços, como uma consulta médica, uma aula, um concerto de algo, etc.

Para dar conta de tudo isso, é preciso que empresários como seu Antônio estejam atentos a um assunto muito importante: a **Administração da Produção**, que vem se tornando cada vez mais complexa e sofisticada para atender às crescentes demandas. Por que sofisticada? Porque há demandas muito específicas. Para se chegar a um queijo mais seco, por exemplo, preferido em algumas regiões do país, é preciso controlar a produção segundo determinados critérios. Os processos são diferenciados.

É por meio da Administração da Produção que a empresa utiliza matérias-primas, transforma-as para chegar ao produto acabado ou presta serviços especializados ao mercado. Note que esses recursos são estáticos; eles não têm vida nem são inteligentes.

Dependem de pessoas, que são os talentos que lidam com recursos.

A empresa, como um todo, trabalha para produzir determinado produto ou prestar um serviço. Seu Antônio, por exemplo, quer trabalhar para produzir queijo. E o produto feito ou o serviço prestado constituem o resultado final de todas as operações da empresa e o que a empresa sabe fazer de melhor. Mas eles não ficam prontos ao acaso. Por isso existem sistemas a serem adotados. São os sistemas de produção, que você verá a seguir.

Administração da Produção (AP)
estuda a produção como um todo, além de planejar, organizar, executar e controlar a produção ou as operações da empresa.

OS SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Cada empresa adota um sistema para realizar as suas operações e produzir seus produtos ou prestar serviços da melhor maneira possível, garantindo a eficiência e a eficácia.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

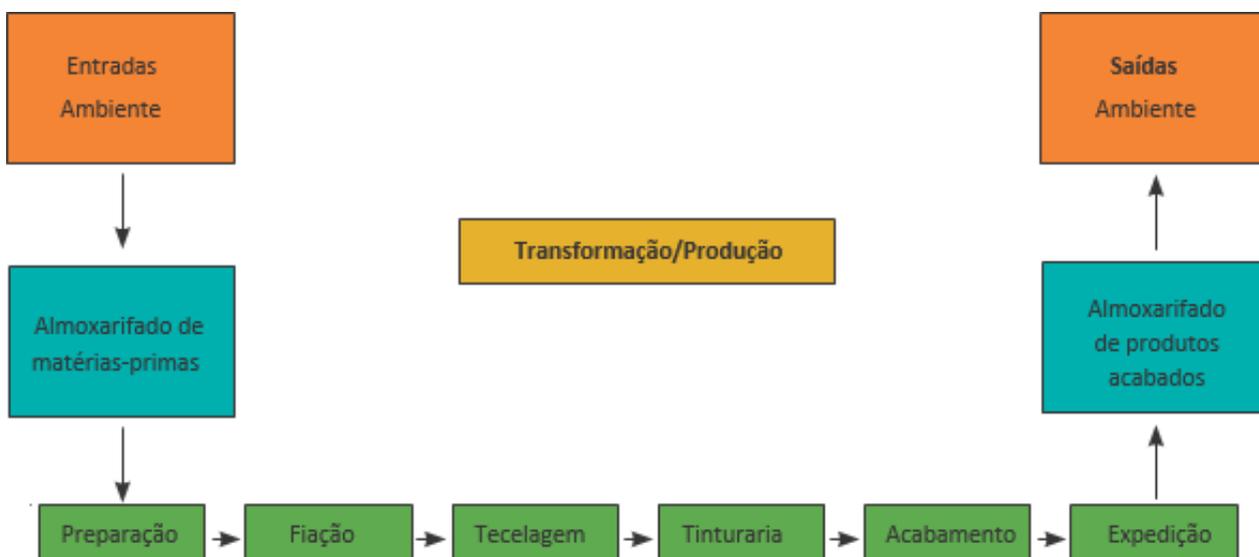
Você já conheceu esses conceitos no módulo 1. Eles são fundamentais quando se trata de Administração. Recordando:

- Eficiência é a capacidade de alcançar resultados, com o mínimo de recursos, energia e tempo.
- Eficácia é a capacidade de alcançar os resultados e objetivos propostos.

Seu Antônio não poderá fazer todo o queijo que pretende (180 quilos por dia) sozinho. Ele terá que contratar pessoas para ajudá-lo, e vai precisar de uma determinada organização das máquinas e dos processos, de forma a facilitar a produção. Ele vai precisar de um **sistema de produção**.

Veja o esquema a seguir. Trata-se de um exemplo de um sistema de produção de uma indústria têxtil.

Um **sistema de produção** é a maneira pela qual a empresa organiza suas equipes e realiza suas operações de produção de maneira interdependente.





VOCÊ NO
COMANDO

Pense numa indústria têxtil. Sendo ela de um ramo completamente diferente do negócio escolhido por seu Antônio, você acha que, mesmo assim, os dois sistemas de produção têm semelhanças? Se a sua resposta for sim, quais seriam elas?

Você percebe, no esquema, que a organização funciona como um sistema, em que alguns recursos são aplicados; por meio de processos de transformação, esse sistema devolve ao ambiente determinados resultados. Repare que existe uma entrada das matérias-primas, seguida de uma transformação e posterior saída (produto acabado ou finalizado). Esse é o esquema básico das operações de produção.

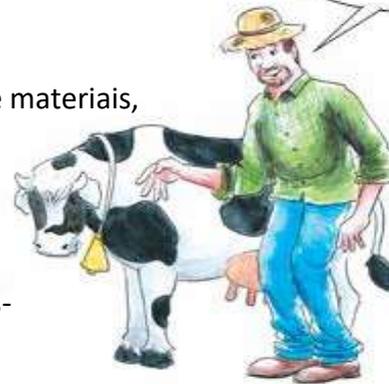
Agora, você vai conhecer cada uma das etapas de produção.

OS INSUMOS OU ENTRADAS DO SISTEMA

Um sistema de produção recebe insumos na forma de materiais, pessoal, capital, entre outros.

Entre os recursos aplicados em um sistema de produção, há:

- **Recursos tangíveis:** máquinas, materiais, matérias-primas, demais componentes, suprimentos.
- **Recursos intangíveis:** tecnologia, métodos de produção, desenho de produto.
- **Recursos humanos:** as pessoas que trabalham no processo de transformação, aportando seu conhecimento e experiência, seus talentos, suas competências e respectivas habilidades.



VOCÊ NO
COMANDO

Você já sabe qual a matéria-prima a ser utilizada por seu Antônio na produção dos queijos? Que outras entradas você identifica além dessa?

Quais recursos você identifica na futura fábrica de queijos?

O PROCESSO DE PRODUÇÃO OU TRANSFORMAÇÃO

“Na natureza, nada se perde, nada se cria, tudo se transforma.”
(Lavoisier, 1789)

Conforme disse Lavoisier em relação à natureza, em uma organização acontece a mesma coisa: tudo se transforma. Quando se produzem bens e serviços, há diversos **processos** de trabalho, atividades fundamentais, que contribuem para que a organização realize suas tarefas e atinja suas metas.



Processo, no setor produtivo, é qualquer atividade, simples ou complexa, ou conjunto de atividades, que tem como objetivo **agregar valor** a partir de alguns insumos e atingir determinado resultado.

Agregar valor significa aumentar o valor percebido para gerar resultados, ou seja, melhorar as condições para se chegar a algum resultado.

Observe alguns exemplos de processos:

Processo de produção de metalurgia	
Processo de montagem:	soldar, cimentar, <u>caldear</u> .
Processo de <u>fundição</u> e <u>moldagem</u> :	injetar, fundir a pó
Processo de corte:	<u>mandriar</u> , perfurar, <u>fresar</u>
Outros processos de produção:	
Alimentos:	enlatar, triturar, congelar, cozer
Mineração:	escavar, extrair, peneirar
Processos de áreas diversas de uma empresa	
Processo de vendas:	Atendimento aos clientes, aprovação de crédito a clientes
Processos de compras:	Registro de pedido, recebimento de mercadorias

AS SAÍDAS

A saída é o resultado do processamento e transformação devolvida ao ambiente. Por exemplo, na produção de queijos, que envolve o processamento e transformação do leite, a saída é o queijo em si. É na relação entradas/saídas que se obtém a indicação da eficiência e eficácia do sistema.



*Uma organização
será tão mais
eficiente quanto
melhor utilizar
seus recursos na
geração de
resultados*

➤ Eficiência

Quanto maior o volume de saídas para determinado volume de entradas, mais eficiente será o sistema. Produzir com eficiência significa:

- Utilizar métodos e procedimentos ágeis e rápidos.
- Executar as tarefas de maneira correta.
- Gastar o mínimo possível de recursos.

Por exemplo: a fábrica produz muitos queijos sem desperdício de insumos. Ela é eficiente!

➤ Eficácia

- Quanto mais as saídas ou resultados alcancem os objetivos propostos, mais eficaz será o sistema.
- A eficácia está ligada a conseguir os resultados desejados.

Por exemplo: os queijos da fábrica agradam aos consumidores. Ela é eficaz!



Pense numa organização que você conheça ou deseja conhecer mais de perto. Como é o seu sistema de produção? Pesquise: visite seu site na internet ou procure ler sobre ela. Se possível, visite pessoalmente e entreviste algum funcionário responsável pelo sistema de produção.

Essa organização lhe parece eficiente e eficaz? Por quê?

TIPOS DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Para produzir com eficiência e eficácia, é preciso definir o sistema de produção mais adequado para o tipo de produto ou serviço. Para isso, são utilizadas técnicas de **racionalização**.

A partir desse estudo, pode-se escolher o sistema de produção a ser adotado. Os sistemas de produção mais utilizados são: produção sob encomenda, produção em lotes e produção contínua.

É preciso analisar caso a caso para se definir o melhor processo. Produzir sob encomenda pode ser mais eficiente e barato, por exemplo, quando a demanda por determinado produto é pequena e os materiais ou insumos para produzi-lo custam caro. Em uma fábrica de tortas, por exemplo, a torta de damasco com nozes, mais

Racionalizar significa tornar algo mais eficaz usando raciocínio e método. Já as técnicas de **racionalização** servem para que se estude a forma mais adequada de produzir algo no menor custo possível, e ajudam a determinar os tipos de equipamentos, os métodos e os processos de trabalho mais adequados.

Racionalização, neste contexto, é a técnica que procura o processo de produção mais rápido e eficiente, com os menores custos possíveis.



Algumas empresas de mineração utilizam caminhões fora-de-estrada, de mais de 250 toneladas. Eles são utilizados para transporte de minério. Por sua complexidade e custo elevado, estes caminhões não podem ser mantidos em estoque. Então, dependendo do tamanho do caminhão, a encomenda precisa ser realizada com anos de antecedência.

cara, pode ser feita sob encomenda. Nesse caso, a venda é garantida e o produto não corre o risco de “encalhar” na prateleira.

➤ **Produção sob encomenda**

Na produção sob encomenda, a empresa só inicia o processo de produção depois de receber um pedido. Ao receber a encomenda, prepara-se um orçamento ou cotação para o cliente que, se aprovado, servirá como base para o que será produzido.

No orçamento ou cotação podem ser incluídas as seguintes informações:

- Matérias-primas necessárias.
- Equipe de profissionais que será alocada no projeto.
- Processo de produção ou cronograma de todas as atividades que serão desenvolvidas.

A produção sob encomenda, em geral, é mais utilizada para produtos muito complexos e caros, que não são comprados em quantidade, tais como: grandes motores, navios, aviões, edifícios, máquinas e equipamentos feitos sob encomenda.

Normalmente, os produtos feitos sob encomenda exigem a movimentação de muitas peças e profissionais especializados, e assim não é possível produzi-los para estoque, dado o alto custo e muitas vezes a própria dimensão do produto.

Há casos mais simples de produção sob encomenda. Veja este: uma atriz vai a uma festa de casamento e quer um sapato forrado com o mesmo tecido de seu vestido. Será que ela encontrará esse sapato especial, que só ela quer, em uma loja? Certamente ela precisará ir a um sapateiro, levando o tecido do vestido, para fazer sua encomenda.

➤ **Produção em lotes**

Na produção em lotes, a organização desenvolve uma quantidade limitada de um tipo de produto de cada vez. Por exemplo, os carros são produzidos em lotes. Afinal, os modelos se renovam a cada ano.

As unidades de cada lote são dimensionadas de acordo com o volume de vendas previsto para um período de tempo. Os lotes são identificados com um número ou código.

A produção em lotes é realizada antes de acontecer a venda ou a encomenda de algum cliente. Esse sistema de produção é utilizado em um grande número de indústrias, incluindo a maioria das indústrias de produtos de consumo, como: roupas, móveis, eletrodomésticos etc.

Lote de produção é uma quantidade limitada de determinado produto.



Um exemplo de sistema de produção em lotes é a produção de placa de cerâmica; perfeitamente adequada ao clima brasileiro, é cada vez mais comum como revestimento para fachadas no país. É resistente à maresia, garante mais conforto térmico etc. Considerando as diferenças de tonalidade de um lote para outro na produção de cerâmicas, convém que o varejo – e, por sua vez, o consumidor final – adquira um percentual extra para complementação ou reposição. Afinal, o próximo lote poderá vir com a cor diferente. As características só se mantêm exatamente as mesmas entre os produtos do mesmo lote.

Os produtos que devem utilizar esse tipo de sistema de produção podem ter algumas características:

1. A fábrica normalmente é capaz de produzir produtos com características diversas. Por exemplo, uma fábrica de móveis pode produzir mesas de diferentes modelos e formatos. Uma montadora de automóveis pode montar diferentes modelos.
2. As máquinas são agrupadas por etapas de produção. Por exemplo, em determinado departamento ou seção, estão as máquinas de corte, enquanto num departamento seguinte é a seção de montagem. Isso muitas vezes causa desequilíbrio entre as seções (uma seção atrasa e a outra fica esperando, ociosa), o que pode gerar atrasos na produção como um todo.
3. Para produzir cada lote é preciso adaptar as máquinas e ferramentas, de acordo com as características do produto que será produzido.
4. A produção em lotes exige grandes áreas de estocagem, para produtos acabados e materiais em processamento.
5. Este tipo de produção também requer um plano de produção muito bem desenhado, para integrar todos os lotes que devem ser produzidos, sem gerar atrasos.

SISTEMAS DE PRODUÇÃO CONTÍNUA

O sistema de produção contínua é utilizado por empresas que produzem o mesmo produto por um tempo indeterminado, sem qualquer modificação.



Nesse caso, é possível produzir em ritmo acelerado e sem interrupções. Neste tipo de sistema é usual que as máquinas não sejam desligadas nunca, ou seja, que as máquinas trabalhem durante 24 horas seguidas. Como exemplos desse tipo de indústria temos: produtos siderúrgicos, papel e celulose, cimento.

Algumas características dos sistemas de produção contínua:

1. O produto é feito por um período de tempo longo, sem ser modificado.
2. A produção é planejada para períodos longos de tempo.
3. O produto é produzido em grandes quantidades.



Se você fosse seu Antônio, ao planejar a produção de queijos, que sistema de produção implementaria na fábrica? Por quê?

AVANÇOS NOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Os sistemas de produção vêm evoluindo e se modernizando ao longo dos anos. Com isso, algumas inovações foram incorporadas aos atuais processos. Veja a seguir algumas delas.

1. Células de produção

Esse sistema foi desenvolvido na década de 1970 pela Volvo, uma montadora sueca de automóveis e caminhões. Nessa linha de montagem, a produção é dividida em células independentes, geralmente dispostas em forma de U, o que permite maior velocidade de produção. Entende-se por célula, nesse contexto, um grupo de pessoas com atividades voltadas a um fim específico orientado por uma instância superior. Em cada célula, é feita uma operação inteira. Os profissionais sabem desempenhar diferentes tarefas e funções e participam de todo o processo de produção. Com isso, eliminam-se as tarefas excessivamente especializadas e repetitivas. Nesse sistema, cada célula de produção é responsável por planejar, realizar e controlar a qualidade do processo produtivo.

A empresa Scania, também de origem sueca, fabrica, entre outros produtos, motores, ônibus e caminhões. Essa empresa também trabalha em modelo organizado em células de produção, que representa, para eles, custos reduzidos e melhoria de qualidade, além de um ambiente motivador. As células estão dispostas em um *layout* estudado e discutido com os próprios colaboradores que as compõem, em um ambiente claro e limpo. Outro fato que contribuiu para o bem-estar e a motivação foi que os colaboradores da produção abandonaram o macacão e agora utilizam um uniforme composto de calça e camisa social.

Fonte: <http://www.scania.com.br>.



Novas modalidades: o consórcio modular Em 1996, a Volkswagen inaugurou na cidade de Resende, no Rio de Janeiro, uma nova montadora de ônibus e caminhões, pioneira no conceito de consórcio modular. A ideia era entregar a sete fornecedores a responsabilidade por projetar todos os módulos da linha de montagem (o que em outra época seria de responsabilidade exclusiva da Volkswagen). Após alguns ajustes, a montadora utiliza um sistema de produção no qual os fornecedores são responsáveis pelo fornecimento de grandes módulos, os quais, em seguida, são montados na linha de produção da VW por empregados da montadora.

2. CAD/CAM

Os computadores viabilizaram o surgimento de novas tecnologias, que apoiam e aprimoram os sistemas de produção, como os programas de CAD e CAM. CAD significa “*Computer Aided Design*”, o que significa, em português, Projeto com Apoio de Computador. O CAD é um programa que auxilia o desenho e o projeto de produtos. CAM significa “*Computer Aided Manufacturing*”, que, em português, significa Fabricação Apoiada por Computador. O CAM é um programa de computador que auxilia no planejamento, execução e controle das operações de produção. O CAD e o CAM apoiam o que hoje se chama Manufatura Integrada por Computador.

3. MRP, MRP II e ERP

A aplicação de computadores nos sistemas de produção permitiu um planejamento e um controle muito mais apurados.

O MRP, ou *Material Requirement Planning* (planejamento de necessidades de materiais), muito utilizado a partir da década de 70, permite uma previsão exata das compras de materiais a partir da análise dos seguintes dados: programa mestre de produção (define a quantidade que se deseja produzir em cada período de tempo); da lista de materiais (em inglês *Bill of Material*, é a lista de materiais que compõem um produto); e da quantidade de produtos em estoque.

O MRP II ou *Manufacturing Resources Planning* (planejamento de recursos de fabricação), é um software que representa uma evolução do MRP, e sua principal característica é que permite

incluir no planejamento a capacidade de produção, verificando os recursos disponíveis, como máquinas, equipamentos, pessoas.

Finalmente o ERP, *Enterprise Resources Planning* (Planejamento dos Recursos do Empresariais) é a evolução do MRP II, e abrange todas as áreas da empresa não só a área de produção, mas também financeira pessoal vendas, etc. Esse software armazena e automatiza informações de todos os departamentos da empresa, permitindo uma gestão integrada.

4. EDI – “*Electronic Data Interchange*”

Significa, em português, Intercâmbio Eletrônico de Dados. O EDI permite interagir com clientes e consumidores por meio de uma rede de computadores, enviando e recebendo eletronicamente pedidos de compras, monitorando a distância os processos de produção e as entregas. A interação virtual agiliza todo o processo de trabalho e reduz significativamente os custos.



VOCÊ NO
COMANDO

Pense na organização em que você trabalha, ou em organizações que você conhece de um modo mais próximo. De que modo alguns desses avanços poderiam ser incorporados aos sistemas de produção? Por que você considera que eles são importantes?



ATIVIDADE

Atividade 1 - Ao saber da ideia da fábrica de queijos, Janaína, a esposa de seu Antônio, acabou ficando entusiasmada e também começou a pensar no futuro: “Se ele vai produzir queijos, então eu poderia produzir doce de leite!”

Aplicando o que você já estudou até agora, ajude a futura empresária a montar o sistema de produção desse novo negócio. Comece pela escolha do nome da empresa, faça uma pesquisa complementar sobre a produção desse tipo de produto e descreva:

- a) O tipo do sistema de produção.
- b) Qual(is) o(s) insumo(s) primário(s) – entradas. c) Quais as transformações.
- c) Qual(is) o(s) produto(s) – saídas.

Após a descrição, relacione as ações a serem adotadas por Janaína para que ela alcance a eficiência e eficácia nesse novo negócio.

Registre todas as informações. Depois, confira algumas possibilidades de respostas na seção correspondente, no final desta agenda.

Atividade 2 - Produção sob encomenda, produção em lote, produção contínua: indique qual seria o tipo de produção mais indicado para produzir:

- a) Alto-forno para ser vendido a usinas siderúrgicas.
- b) Camisetas da seleção brasileira.
- c) Aparelho de TV.
- d) Aço para exportação.

Atividade 3 - Por falar em homens de negócios, como seu Antônio... Você se lembra de seu Ubaldo? Aquele, das Alpargatas Silvestres, o comerciante daquela pequena cidade do interior do Brasil! O caso dele foi abordado no capítulo 2 do módulo 1 deste curso.

Agora que você conhece um pouco mais a Administração de Produção, que tal refletir sobre a produção dele?

Você conheceu algumas inovações/evoluções que os sistemas de produção vêm sofrendo ao longo dos anos. Quais inovações poderiam ser incorporadas aos processos de produção das Alpargatas Silvestres?

Registre as suas ideias. Se necessário, retorne à agenda 2 do módulo 1 e releia o caso de seu Ubaldo.



No início do século XX, o desafio dos industriais era conseguir produzir quantidades suficientes para todas as pessoas que desejavam ter os produtos. Hoje, no entanto, as modernas técnicas de produção permitem produzir quantidades ilimitadas, e na verdade existe muito mais oferta de produtos do que demanda por eles. Em função disso, as técnicas de marketing e vendas se sofisticam cada vez mais: a guerra entre as empresas é pela preferência do consumidor, por ter o produto escolhido na hora da compra.

Essa guerra para vender contribuiu cada vez mais para o consumo desenfreado: muitas pessoas compram, hoje, bem mais do que precisam, gastando mal seu dinheiro e precisando de cada vez mais recursos para viver.

Além disso, o consumo acontece no mundo de maneira muito desequilibrada.

Pegada Ecológica

Quantidade de terra necessária para produzir os bens e serviços suficientes para sustentar o estilo de vida de uma pessoa ou país. Para se calcular a pegada ecológica consideram-se os vários tipos de territórios produtivos necessários à produção, bem como as formas de consumo. Tudo isso é convertido em hectares que, somados, viram a pegada ecológica total.

Para saber mais: <https://www.overshootday.org/>

Padrão sustentável = 1,8 hectare por pessoa

Média em 2015 = 2,9 hectares por pessoa

Em 2017 eram necessários 1,7 planetas para sustentar o consumo da população

O que contribui para o aumento da pegada ecológica?

Alimentação: consumo de alimentos de origem animal.

Consumo: utilização de embalagens descartáveis e não recicladas.

Transporte: viagens de avião e de automóveis.

Energia: lâmpadas obsoletas e utilização excessiva de eletrodomésticos.

O que contribui para diminuir a pegada ecológica?

Alimentação: dietas ricas em vegetais.

Consumo: reutilização de embalagens e reciclagem.

Transporte: locomoção por meio de transporte coletivo, a pé ou de bicicleta.

Energia: lâmpadas econômicas e aparelhos de eletrodomésticos eficientes.

Isso mostra que chegamos ao limite do consumo e da produção e que não sabemos consumir bem. Cada vez se torna mais necessário educar as pessoas para o que se chama consumo consciente. Este consiste, entre outras coisas, em:

- Comprar coisas realmente necessárias, em vez de se deixar levar por impulsos consumistas, adquirindo coisas supérfluas.
- Procurar adquirir produtos de empresas socialmente responsáveis, que respeitem o meio ambiente em seus sistemas de produção e respeitem funcionários, clientes e demais envolvidos no processo.



Conta a história que o filósofo grego Sócrates (470-399 a.C.) costumava dizer, na sua época, ao frequentar um mercado: “Estou apenas observando para ver quanta coisa existe que eu não preciso para ser feliz.” Você já experimentou se colocar a mesma questão?

**MOMENTO
DE REFLEXÃO**

Olhando à sua volta, você já pensou de quantos bens poderia abrir mão, sem muito sofrimento?

Nas organizações de hoje, em que a capacidade de produção de bens é praticamente ilimitada, existem limites éticos que deveriam cercar a guerra pelas vendas?

O que o consumidor ganha com a forte concorrência entre as organizações?

**AMPLIANDO
HORIZONTES**

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros:**

1. **A Revolução Industrial: 1780–1880**, de J. P. Rioux, Livraria Pioneira Editora, 1975.

Este é um livro indicado para os que desejam se aprofundar nas questões da Revolução Industrial e conhecer melhor os diversos aspectos dessa etapa da história humana.

2. **O Capital**, de Karl Marx. Extratos por Paul Lafargue, Veneta Editora, 2014.

Este livro sintetiza os fundamentos da economia política e facilita o entendimento do leitor ao pensamento de Karl Marx, que estudou a fundo a revolução industrial e suas consequências para o mundo do trabalho. No formato de quadrinhos, além de fazer um belo resumo do famoso livro deste pensador, é uma leitura surpreendente e agradável.

➤ **Música:**

“**Cidadão**”, Acústico, Zé Geraldo, composição de Lúcio Barbosa, Parad, 1998.

“Tá vendo aquele edifício, moço?
Ajudei a levantar
Foi um tempo de aflição, era quatro condução
Duas pra ir, duas pra voltar
Hoje, depois dele pronto
Olho pra cima e fico tonto
Mas me vem um cidadão
Que me diz desconfiado:
Cê tá aí admirado, ou tá querendo roubar?”

(...)
Fui eu quem criou a terra
Enchi o rio, fiz a serra
Não deixei nada faltar
Hoje o homem criou asas
E na maioria das casas
Eu também não posso entrar”

Esta música trata de um dos aspectos contraditórios da produção: muitas vezes, as pessoas que participaram do desenvolvimento de um projeto não podem usufruir do fruto de seu trabalho. Você já pensou nisso? A música chama a atenção para esse fato, levando a sonhar com uma sociedade justa e solidária.



Caldear

Ligar metais em brasa.

Curar

Processo de secar ou defumar, por exemplo, o queijo.

Fresar

Cortar, entalhar ou desbastar com fresadora.

Fundição

Local onde se fundem os metais.

Layout

A palavra inglesa *layout* (em português, leiaute) significa disposição das coisas, ordenação, esquema.

Mandrilar

Alisar com mandril (tipo de ferramenta).

Moldagem

Ato de moldar, modelar.

Pasteurização

Ato de pasteurizar, ou seja, aquecer, segundo o processo do cientista Pasteur, o vinho, o leite etc., para matar os germes da fermentação.

Salga

Ato de salgar.

Salmoura

Porção de água saturada de sal marinho, em que se mergulha um alimento para conservá-lo.

Têxtil

Relativo a tecidos.



Nesta Agenda, você estudou:

- A Administração da Produção.
- Os sistemas de produção e suas principais características.
- Os avanços na área de produção.



Agenda 11 – A administração da produção e operações III

Você viu que, por meio da Administração da Produção, as organizações transformam matérias-primas para dar origem a produtos ou para prestar serviços especializados ao mercado.

Agora imagine se, numa empresa, cada coisa ficasse num lugar diferente a cada dia. Já pensou numa montadora de automóveis na qual os equipamentos ficassem em lugares diferentes a cada semana? E uma fábrica na qual os responsáveis pela matéria-prima esquecessem de pedir novas entregas?

A produção é como aquelas corridas em que um corredor passa o bastão ao outro: tudo precisa estar muito bem encadeado, com um ritmo e um lugar bem definidos.





MOMENTO
DE REFLEXÃO

Como anda a organização da sua casa? Você sabe dizer exatamente a localização dos cômodos e o que tem dentro de cada um deles?

E quanto ao seu trabalho? Você sabe onde estão todas as coisas? A localização é fácil?



POR QUE
APRENDER?

Nesta agenda, você irá aprofundar um pouco mais o conceito de Administração da Produção, conhecendo os desafios da Administração da Produção e Operações.



PARA COMEÇAR
O ASSUNTO...

A firma Couros do Brasil Ltda., sob o nome fantasia de Selaria Papucaia, ficou famosa no ramo de indústria e comércio de produtos de couro, tendo como principal atividade a fabricação de selas. Seus produtos são comercializados no município e cidades vizinhas. Há 20 anos, seu Célio passou a comandar a empresa, que vem de muitas gerações. Porém, hoje em dia ela não anda muito bem... Seu Célio vem enfrentando dificuldades para movimentar suas vendas.

Na região, já existem empresas concorrentes, com um nível de organização muito mais elevado do que o dele. Você saberá por quê.

A Selaria Papucaia não possui espaços definidos para cada setor. Móveis e utensílios não estão bem dispostos. Não há local apropriado para a fabricação, comercialização e armazenamento de produtos. A matéria-prima para a produção das selas vive depositada em diversos lugares, dificultando a busca na hora da utilização. O local de comercialização dos produtos acabados está dividido com o da matéria-prima e com alguns instrumentos de fabricação. Isso tudo causa uma tremenda confusão, e a desorganização é geral.



A área de fabricação é um caos, pois em volta há matérias-primas e objetos em desuso: matéria-prima em excesso, matéria-prima estragada, móveis danificados e moldes que a empresa utiliza para a fabricação de seus produtos.

Mas a situação não para por aí! Não há móveis e estrutura adequados para que os funcionários desempenhem suas funções. Além disso, os funcionários que atuam na fabricação estão permanentemente expostos ao contato com o público e com clientes, que interferem no rendimento de cada um deles.

Essa estrutura física vem até dificultando a limpeza diária da empresa.



VOCÊ NO COMANDO

Você acabou de conhecer a história de seu Célio. Ele é proprietário de uma organização, ou melhor, “desorganização”, que não vem dando certo.

Pense então:

- O que você mudaria na organização física da empresa de seu Célio, para melhorar a produção e a operação?



MERGULHANDO NO TEMA...

Imagine que você tenha conhecido seu Célio e que ele tenha resolvido contratar os seus serviços para melhorar a produção e operação da Selaria Papucaia.

- Que local escolher?
- Como arrumar as máquinas e operários no espaço escolhido, de modo que a produção caminhe da melhor maneira?
- Como controlar a produção?

Essas são algumas das questões que envolvem a **Administração da Produção e Operações (APO)**, com a qual você tomou contato na agenda 9 deste módulo. É hora de relembrar.

Administração da Produção e Operações é o nome que se dá à administração do sistema de produção de uma organização, que transforma diversos insumos – como materiais, trabalho da mão-de-obra, máquinas, prédios, tecnologia, recursos financeiros etc. – em produtos e serviços.

A EVOLUÇÃO DA APO

- Realidade da competição global.
- Desafios da qualidade.
- Foco no cliente e custos do mercado.
- Rápida expansão da tecnologia de produção avançada.
- Questões de responsabilidade social.



A APO vem evoluindo, adaptando-se aos desafios de cada nova era.

Ela é uma interessante combinação de práticas consagradas do passado e da busca de novas maneiras de gerenciar sistemas de produção.

A APO tem como um de seus desafios escolher a localização ideal e arrumar, no espaço disponível, todos os recursos que participam do processo de produção.

O espaço e as instalações necessárias vão depender muito do tipo de tecnologia. Por isso, é bom você conhecer primeiro o que se entende, nesse caso, por **tecnologia**.

Tecnologia sob o ponto de vista econômico, é um conjunto de conhecimentos e informações de diferentes origens e tipos, organizados e aplicados na produção de bens e serviços. Para alguns autores, “tecnologia é o conhecimento científico transformado em técnica, que, por sua vez, irá ampliar a possibilidade de produção de novos conhecimentos científicos”.



A tecnologia tem dimensões físicas e abstratas:

- A dimensão física da tecnologia se traduz em máquinas e equipamentos, toda a estrutura de produção desenvolvida por meio da aplicação do conhecimento do homem.
- A dimensão abstrata se relaciona ao saber fazer, é o conhecimento aplicado nos processos de trabalho, nos métodos, rotinas e procedimentos.

Com relação ao maior ou menor uso que se faz da tecnologia, a operação de uma empresa pode ser:

- Intensiva em tecnologia: baseia-se principalmente em máquinas, e utiliza largamente a mecanização e a automação. Um exemplo são os parques de produção de indústrias farmacêuticas.
- Intensiva em mão de obra: baseia-se principalmente no trabalho manual e físico de operários. Um exemplo é a construção civil.

Mecanização é a substituição do trabalho braçal do homem por máquinas e equipamentos.

Automação é a substituição do trabalho mental do homem pelo trabalho da máquina ou do computador. As máquinas passam a fazer o trabalho mental, como, por exemplo, selecionar peças, controlar procedimentos etc.

LOCALIZAÇÃO INDUSTRIAL

O nome Localização Industrial é dado à área de pesquisa e análise que define métodos e critérios para escolher o local mais adequado para uma fábrica.

Um bom exemplo são as montadoras de automóveis em Curitiba, que trouxeram muitos empregos aos moradores da região. Uma indústria pode trazer muitos benefícios a uma região. Por outro lado, imagine a dificuldade de se escolher a cidade para abrigar lixo tóxico. Como você se sentiria como morador de uma cidade escolhida para receber esses resíduos?

O parque industrial de Jacarepaguá (RJ) é um dos mais avançados da Roche, entre todas as unidades de produção da empresa no mundo. Suas instalações e equipamentos permitem alta eficiência industrial e segurança máxima, com a mesma tecnologia adotada nos centros mais desenvolvidos da Europa, Estados Unidos e Japão. (Fonte: <http://www.roche.com.br>)



**VOCÊ NO
COMANDO**

Será que as instalações da empresa de seu Célio são as mais adequadas? Por quê?

Para responder com mais propriedade, aproveite e pesquise sobre a região de Papucaia, que fica no estado do Rio de Janeiro.

A escolha da localização é fundamental para a eficiência do processo de produção. Por isso, ela deve ser estudada com cuidado.

Quais são as questões que as organizações deverão se perguntar para tomar decisões na hora de sua localização? Veja a lista a seguir e pense no quanto tais aspectos são relevantes:

1. Teremos mão de obra qualificada no local?
2. A região está próxima das fontes de matérias-primas ou dos fornecedores?
3. Há proximidade dos mercados consumidores?
4. Como é a estrutura de transporte e das vias de acesso para escoar a produção e fazer os produtos chegarem até os mercados consumidores com rapidez?
5. Há disponibilidade de fontes de energia necessárias (eletricidade, gás)?
6. Qual o tamanho do espaço disponível?
7. E quanto à localização dos concorrentes?
8. Há incentivos fiscais mais atraentes na localidade? Como é a tributação?



Os Governos dos estados e das cidades têm interesse em atrair novas indústrias para seus territórios, afinal, elas representam novos empregos e o crescimento da economia local. Por isso, muitas vezes, oferecem incentivos fiscais para que as empresas se instalem, ou para fortalecer determinado setor produtivo. O estado de São Paulo, por exemplo, concede desde 2003 benefícios que permitem redução de 18% para 12% no ICMS recolhido por vários segmentos industriais, como cosméticos, brinquedos, alimentos, autopeças, entre outros.

COMO ARRUMAR A FÁBRICA? O LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO



Você já pensou sobre a forma como você arruma sua casa?

Qual seria o resultado se você passasse várias semanas sem arrumar nada?

Se você vendasse seus olhos, como se fosse brincar de cabra-cega, conseguiria localizar seus objetos pessoais?

O espaço físico de uma fábrica ou firma precisa ser arranjado de modo que o processo de produção possa fluir da melhor maneira possível.

Para isso, desenha-se uma planta, muito parecida com aquelas feitas para construir apartamentos ou fazer obras.

Será que o arranjo físico possui implicações práticas e estratégicas? Sim, e muitas. Alterar um arranjo físico pode afetar uma organização e o modo como ela atinge suas prioridades competitivas. E como essa alteração pode afetar uma organização?

Veja algumas possibilidades a seguir. Ela pode:

- Facilitar o fluxo de materiais e informações.
- Aumentar a utilização eficiente de mão de obra e equipamentos.
- Aumentar a conveniência do cliente e as vendas em uma loja varejista.
- Reduzir riscos de acidentes para os trabalhadores.
- Aumentar a motivação dos funcionários.
- Melhorar a comunicação.

O layout de uma fábrica pode estar baseado no produto ou no processo de trabalho. A seguir, veja cada um desses arranjos em detalhes.



Refleta sobre o arranjo físico do local em que você trabalha ou que você usa para estudar. Quem sabe, a partir deste curso, você possa sugerir um novo layout para a sua área de trabalho ou estudo!

➤ **Arranjo físico de produto**

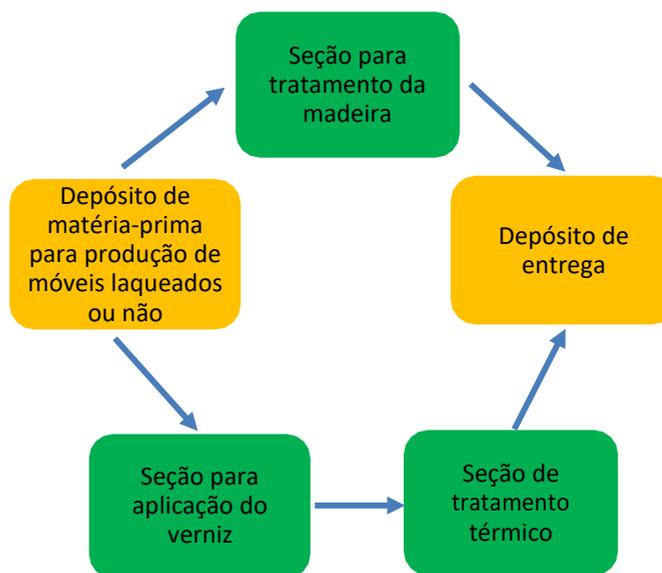
Também chamado de **layout linear**, o arranjo físico de produto segue uma ordem linear desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto acabado. A trajetória dentro do espaço segue as etapas de produção do produto.



➤ **Arranjo físico de processo**

Também chamado de **layout funcional**, organiza-se a partir das diversas funções ou seções (seções de máquinas e equipamentos, por exemplo) que participam do processo de produção.

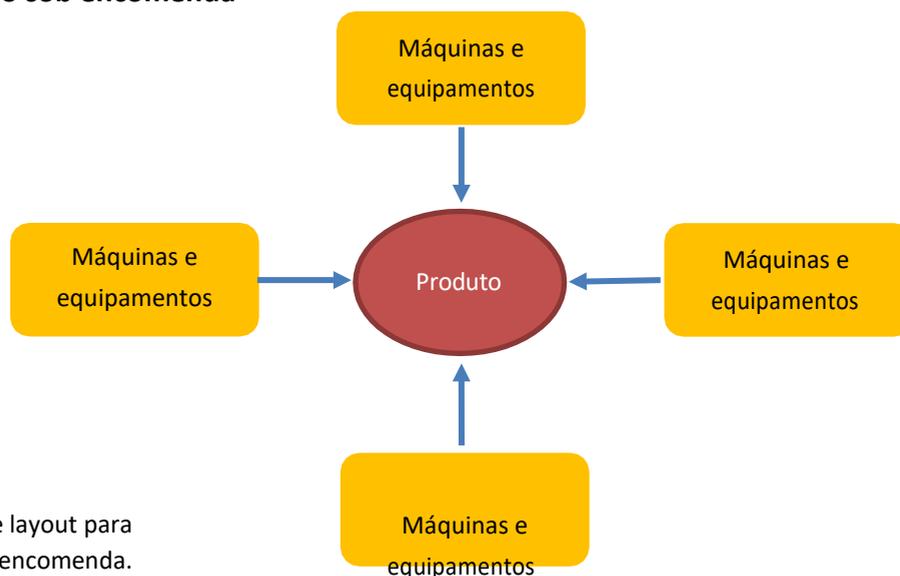
Embora muitos arranjos físicos sejam em linha reta, esta nem sempre é a melhor posição. Assim, os arranjos físicos podem assumir formatos de L, O, S ou U.



Exemplo de arranjo físico.

Cada um dos sistemas de produção, ou seja, sob encomenda, em lote ou por produção contínua, pode ter um arranjo físico com características próprias.

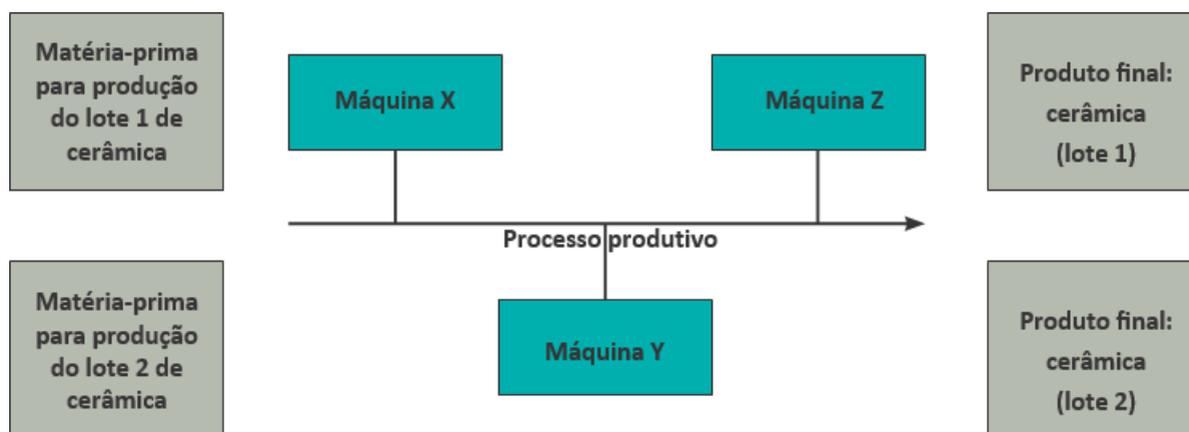
• **Layout para produção sob encomenda**



Exemplo de layout para produção sob encomenda.

Por exemplo, na **produção sob encomenda**, o arranjo físico é feito com base no produto. Como o desenvolvimento do produto pode ser complexo e demorado, as máquinas e equipamentos são colocados à sua volta, enquanto o produto, que está sendo montado, fica no centro.

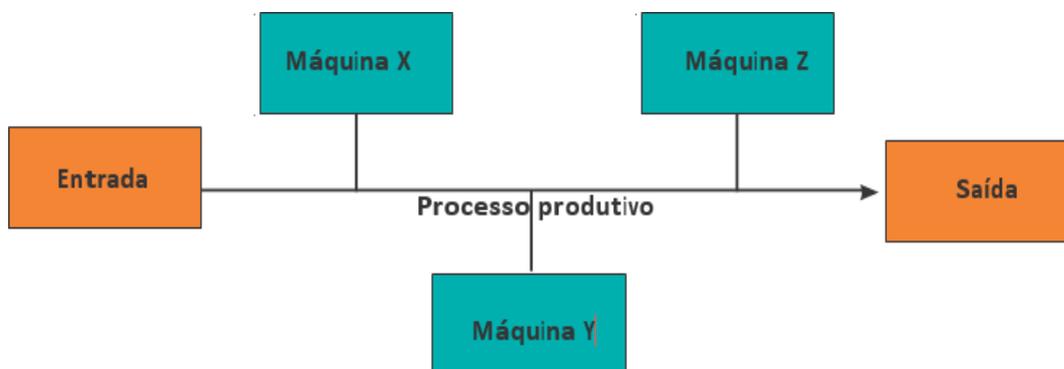
- **Layout para produção em lotes.**



Exemplo de arranjo físico para produção em lotes.

Na **produção em lotes**, cujo conceito você aprendeu na agenda 10 deste módulo, as máquinas e equipamentos são organizados por processo, podendo adaptar-se a diferentes produtos.

- **Layout para produção contínua.**



Exemplo de layout para produção contínua.

Já na **produção contínua**, o arranjo físico distribui as máquinas e equipamentos em locais previamente determinados. Então os produtos/serviços fluem continuamente no decorrer do processo produtivo, que é sempre o mesmo.

Os diagramas servem apenas para ilustrar a disposição das máquinas no espaço físico. Não se esqueça de que há pessoas fazendo toda a engrenagem funcionar!

Se você tiver alguma dúvida sobre os conceitos de produção sob encomenda, em lotes ou produção contínua, volte a ler a agenda 10 do módulo 1.

Fique atento!

O objetivo do arranjo físico é garantir um processo produtivo equilibrado e balanceado, evitando gargalos, folgas, estrangulamentos ou ociosidade ao longo do fluxo. Assim, ninguém fica parado nem tem sobrecarga de produção!

O ideal é isto mesmo: conseguir um fluxo uniforme ao longo de todo o processo produtivo.



O objetivo da manutenção é manter máquinas, equipamentos e instalações em perfeito estado, para que não apresentem problemas, e com isso não interromper o fluxo de produção nem reduzir a eficiência total.

CUIDANDO DA FÁBRICA: A MANUTENÇÃO DAS MÁQUINAS

É, seu Célio está precisando se preocupar mais com seu maquinário! Das cinco máquinas de costurar couro, três acabaram de queimar. A situação, que já não vinha bem, piorou. Mas... convenhamos: há quanto tempo seu Célio não faz manutenção nessas máquinas?

Seu Célio precisa saber que máquina também tem necessidade de reparos e de atualização. Nada é eterno, nem perfeito. Peças, máquinas, equipamentos – objetos em geral – sofrem desgastes com o tempo e o uso, e é preciso cuidar da manutenção. Quanto melhor a manutenção, maior será o tempo de vida útil e, certamente, melhor será o seu desempenho.



Você já pensou em como você cuida da manutenção dos seus objetos em casa? E os do seu trabalho?

Com que frequência você faz a manutenção dos equipamentos?

Observe agora quais são os tipos de manutenção existentes. Em seguida, pense de que modo aprender sobre como esses processos podem ajudar você na sua vida em geral.

TIPOS DE MANUTENÇÃO

Existem dois tipos de manutenção: preventiva e corretiva.

- a) **Manutenção preventiva.** Consiste numa programação de vistoria das instalações, de modo a prevenir possíveis falhas no funcionamento das máquinas. A manutenção preventiva não deve prejudicar o funcionamento da fábrica. Para isso, dependendo do caso, precisa ser agendada com bastante antecedência, para não gerar impacto na produção. Lembre-se: equipe parada é custo desnecessário! É perda de dinheiro!

Por que fazer manutenção preventiva?

- Reduz interrupções do trabalho causadas por defeitos nos equipamentos e máquinas.
- Aumenta a vida útil das máquinas e equipamentos.
- Reduz custos operacionais.
- Pode acontecer em momentos mais convenientes para o sistema produtivo.
- Desenvolve, nas pessoas, uma cultura de cuidado no manuseio das coisas.
- Evita contratempos inesperados.
- Permite garantir que as máquinas estarão funcionando em suas melhores condições de operação.

- b) **Manutenção corretiva.** Ocorre quando as máquinas dão problema. Por isso, é menos indicada, uma vez que está focada em verificar o funcionamento das máquinas só quando dão problemas. É arriscada, uma vez que não se pode prever quando vai acontecer um problema, e leva à interrupção no fluxo de produção.



Que tipo de manutenção seu Célio deve fazer nas máquinas dele? E você, nas suas?



ATIVIDADE 1. Você anda de bicicleta? Se você não anda, é provável que conheça alguém que tenha esse hábito.

Você já parou para pensar como é importante que sua bicicleta esteja sempre em ordem e passe por revisões gerais sempre que possível?

Mas atenção! Verificações e pequenos reparos não requerem muita técnica, e você ou aquele amigo ou amiga podem fazer isso em casa, antes de sair para pedalar, desde que tenham as ferramentas adequadas. Afinal, o que vale mais a pena: perder mais cinco minutos fazendo manutenção ou correr o risco de que uma peça se quebre e você sofra um acidente?

Pense, então, em uma bicicleta, pesquise sobre o assunto e responda:

1. Que tipo de prevenção o ciclista deve realizar?
2. Que providências deve tomar antes de pedalar e que podem gerar manutenção na bicicleta – ou seja, o que deve verificar antes de pedalar?

ATIVIDADE 2. Seu Célio tem um amigo que resolveu montar um “lava-carros” automático. Ajude-o a não cometer os mesmos erros que o nosso empresário do ramo de selaria cometeu. Comece pela escolha do nome da empresa, faça uma pesquisa complementar sobre a Administração da Produção e Operações desse tipo de produto e descreva:

1. Localização industrial e vantagens da escolha.
2. Arranjo físico e justificativa.

Para a pesquisa, você poderá recorrer a revistas especializadas, sites na internet ou pode, simplesmente, entrevistar as pessoas que trabalham em um “lava-carros” automático próximo a sua casa.

Depois, confira algumas possibilidades de respostas na seção correspondente, no final do caderno de agendas.



Por que se formam filas de espera?

Já pensou que as filas de espera têm algo a ver com projeto, planejamento do arranjo físico, gerenciamento de estoques, entre outras coisas?

Uma fila de espera é, muitas vezes, caracterizada pela presença de um ou mais clientes esperando pelo atendimento.

As filas se formam, e vão aumentando de tamanho, porque, às vezes, há poucas pessoas para atender quem precisa de atendimento. Você enfrenta muitas filas no supermercado ou no banco? Já foi ao banco no horário de almoço dos caixas? A fila costuma aumentar, e é justamente quando as pessoas aproveitam para resolver seus problemas por bancários.

Algumas empresas deveriam aprender um pouco de Administração da Produção e Operações, não acha?

Fila de espera combina com perda de tempo, descontentamento, mau gerenciamento da produção, desordem, perda do cliente, comprometimento da imagem da organização – prejuízo para todos.

Atendimento fluido combina com respeito pelo cliente, satisfação, otimização da produção, boa imagem da organização, fidelidade da clientela – benefícios para todos. Lembre-se disso na sua atuação no mercado de trabalho!



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros**

Administração da Produção e Operações, de Norman Gaither e Greg Frazier, Cengage Editora, 2004.

Este é um livro indicado para os que desejam se aprofundar no tema deste capítulo. Vale a pena conferir.

➤ **SITE**

Instituto Chiavenato – <http://www.chiavenato.com/>.

Idalberto Chiavenato é um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de Administração. No site, você encontrará informações valiosas para o seu trabalho em Administração. Vale a pena conferir e se cadastrar.



Abstrato

É o que só existe como ideia, sem representação material.

Balanceado

Equilibrado.

Gargalos

Áreas mais estreitas, pontos de estrangulamento pelos quais a passagem do fluxo é mais difícil. Pense em uma garrafa ou em um funil. O gargalo controla a saída do líquido.

Ociosidade

Que está sem fazer nada ou que não está produzindo.

Sela

Peça de couro posta sobre o lombo do cavalo, e outros animais de montaria, para que o cavaleiro se sente.

Selaria

Loja que vende selas e outros produtos para montaria.

Varejista

Aquele que faz comércio em pequena escala, em menor quantidade; contrário de atacadista.



Nesta Agenda, você estudou:

- Localização e layout da fábrica.
- Manutenção de equipamentos.
- Capacidade instalada.

AGENDA 12

A ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Agenda 12 – A administração de materiais

Nesta agenda, você conhecerá o conceito de Administração de Materiais. Embora a importância de cada material possa ser maior ou menor para uma organização, a ausência de algum elemento, mesmo pequeno e barato, às vezes pode significar uma verdadeira catástrofe.

Já pensou se o chefe do almoxarifado descobre que acabou o parafuso que une as duas partes de uma torradeira justo na hora em que os funcionários estão prontos para montar torradeiras, na linha de montagem da fábrica? Dá para ter uma ideia do tamanho do prejuízo? É fundamental para o sucesso de uma organização que ela disponha dos materiais certos na hora certa. Você verá o que são materiais, como se classificam e como administrá-los, para que estejam disponíveis quando forem necessários.





Nesta agenda, você vai ficar por dentro da Administração de Materiais. Existem diversos materiais que circulam ao longo de todas as operações de uma organização. Você saberá como isso acontece na prática.



Além do registro na Vigilância Sanitária, toda fábrica ou firma de comida congelada precisa de um nutricionista, para garantir a qualidade dos pratos e as necessidades calóricas e nutricionais diárias. Entre outros, os equipamentos necessários são: congelador industrial, fogão e processador de alimentos.



Era um domingo como outro qualquer. Maria pensou em esquentar alguma comida congelada. Desistiu, embora ultimamente não tivesse ânimo nem para cozinhar – e a empresa precisando dela. Mas ela tinha tanta coisa em que pensar...

Maria é dona de uma pequena empresa de congelados e, ultimamente, está com a cabeça no mundo da Lua. Como anda esquecida! O mundo dos negócios? Já esteve melhor. Você entenderá a razão, quando souber como tudo começou.

Há mais de três anos, os Congelados Caseiros da Maria estão no mercado goiano, oferecendo quitutes de dar água na boca. O objetivo é atender os clientes de maneira personalizada. Os pratos são caseiros, feitos com cuidado e higiene.

Congelado fresquinho, ao gosto de cada pessoa: temperos, mais ou menos gordura, guarnições etc. Mais ou menos assim, porque depois que Alberto, o ex-namorado, foi embora, Maria tem descuidado da Administração de Materiais!

Ela começou na cozinha da sua casa, com apenas um fogão de quatro bocas e um freezer. À medida que o negócio foi crescendo, foi necessário comprar mais utensílios de cozinha e máquinas. Também foi essencial cuidar da higiene e contratar cozinheiros que conhecessem técnicas de congelamento.

Só isso? Que nada, há ainda todos os cuidados previstos pelas normas do Ministério da Saúde. Detalhar no rótulo as informações nutricionais dos alimentos. A temperatura de congelamento não pode ser superior a 18°C negativos. E a validade deve merecer atenção redobrada, pois varia conforme o produto: por exemplo, para frutos do mar e suínos, no máximo três meses; para outros alimentos, chega a 18 meses.

Segundo normas da Vigilância Sanitária, todas as áreas e instalações (piso, paredes, forros e tetos, portas e janelas) devem estar revestidas de material liso, impermeável, de cores claras e de fácil limpeza. Cuidado total! Para garantir o sucesso, é interessante que o ponto de revenda fique em uma boa localização, com um número alto de clientes, facilitando a logística e permitindo um

sistema eficiente de entregas. É necessário usar carro refrigerado ou embalagem de isopor para o transporte.

Tudo bem, tudo certo... Maria sabe de todas essas coisas... Mas andou cometendo algumas falhas, que podem custar caro.

Certo dia, por exemplo, uma cliente começou a falar no balcão da loja, sem parar, reclamando do que ocorrera no dia anterior. Maria não estivera na loja: teve que ir para casa, pois andava com depressão. Isso foi o que a cliente disse para os atendentes da loja:

– Vou ao PROCON! Um absurdo: em vez de carne, como pedi, me entregaram filé de peixe. E o peixe estava estragado! O entregador transportava as embalagens em saquinhos plásticos, em vez de usar embalagens apropriadas. Ah, e ele estava na moto, e sem capacete! O que vocês vão fazer?



Quando os atendentes contaram a cena para Maria, ela se lembrou que outro funcionário a tinha alertado, dias antes: “Tem que catalogar as embalagens, dona Maria.” Também tinha que ter autorizado a compra de um capacete, pois o anterior tinha quebrado, mas esqueceu de dar o visto no requerimento do gerente. Lembrou também que as motos ainda estavam sem o compartimento refrigerado, para levar embalagens. E, ainda por cima, havia perdido a folha de anotações dos códigos dos pedidos.

Além dessa cliente, outros também reclamaram. Num outro dia, no lugar de todos os pedidos de lasanha, foram entregues ensopados de galinha. A lasanha encalhou; mas talvez tenha sido melhor, pois o presunto tinha acabado, e ela acabou sendo feita só com queijo...

Imagine que você pudesse ajudar Maria, de alguma forma, a superar essa fase da empresa. Nesse caso, o que você mudaria na forma de administrar os materiais para melhorar a situação?



Maria, que trabalha no ramo de congelados, está mesmo numa fria, não é? Todas as evidências apontam para uma Administração de Materiais inadequada. Que local escolher?

Você já viu que as organizações utilizam diversos tipos de recursos em sua operação, para fazer as coisas acontecerem. Recursos tangíveis, como máquinas, equipamentos, materiais. Recursos intangíveis, como conhecimento de mercado, programas de computador, tecnologias. Também utilizam pessoas, seu trabalho e seu talento.



E administrar tudo isso não é nada fácil. São inúmeros os materiais que circulam ao longo de todas as operações de uma organização.

Na empresa de congelados de Maria andam faltando determinados tipos de alimentos de que ela precisa para preparar os pratos que vende, assim como embalagens para colocá-los. Se você fosse convidado a buscar soluções para esse problema, o que sugeriria?

Maria não perdeu tempo e, diante dos fatos, resolveu pensar melhor no seu negócio e colocar a cabeça no lugar: foi fazer um minicurso de Administração de Materiais.

Logo nas primeiras aulas, Maria descobriu coisas bem interessantes. Viu que existem diversas formas de classificar materiais e processos para geri-los de modo adequado.

Acompanhe ao longo do texto as descobertas de Maria.



MATERIAIS NAS EMPRESAS

A empresa de congelados de Maria vende produtos alimentícios. Assim como ela, outros empresários vendem produtos diversos: roupas, perfumes, refrigerantes etc. Independentemente do que se vende, por trás de cada produto há uma série de

materiais necessários para a sua confecção. Todo fluxo produtivo envolve um fluxo constante de materiais.



- Materiais são todas as coisas que podem ser contabilizadas e que são utilizadas nas atividades da organização.
- Um item é contabilizável quando medido em quantidade e valor em uma empresa e incluído nos registros contábeis.

Em um escritório, por exemplo, há uma série de materiais necessários para o dia a dia: canetas, grampeadores, computadores, resmas de papel, etiquetas etc. Há um controle sobre o uso de tais materiais. Quando uma quantidade sai do estoque, é preciso ter esse registro para futura reposição.

Administrar esse fluxo, ou seja, o movimento de entradas e saídas dos materiais necessários à empresa, não é tarefa simples. Esse é o desafio da **Administração de Materiais**.

Você poderia imaginar quais são os desafios da Administração de Materiais? Veja alguns deles a seguir:

- Comprar materiais de qualidade e com o menor custo possível.
- Garantir a disponibilidade dos materiais sempre que estes forem necessários.
- Evitar excesso de estoques, que representam custos desnecessários.
- Armazenar adequadamente os materiais, evitando perdas, deterioração e garantindo que o material permanecerá em bom estado.

Administração de Materiais é o processo que envolve planejar, coordenar e controlar as atividades vinculadas à compra, formação de estoques e consumo de materiais na organização.



**MOMENTO
DE REFLEXÃO**

Já pensou que todos nós somos, de certo modo, administradores de materiais?

Em sua vida diária, como se dá a administração de seus materiais? Nessa tarefa, como você se autoavalia: é organizado, cuidadoso, ou meio bagunçado?

Ao armazenar as compras na despensa da sua casa, você se preocupa em evitar perdas? Por exemplo, se você comprou um produto e já havia outro do mesmo tipo com data de validade mais próxima, você coloca aquele que vai vencer primeiro na frente, para usar primeiro? Outro exemplo: você armazena suas compras em local seco, longe de umidade ou mofo?

Procura comprar garantindo que os produtos sejam de boa qualidade e, ao mesmo tempo, tenham um bom preço?

Controla o consumo dos itens que supõem tempo de validade para serem consumidos?

Em casa cada um faz de um jeito, mas... E nas organizações? Será que há diferenças com relação à organização dos materiais? Para responder a essa questão, analise o quadro a seguir:

Organizações	Características
Indústrias	Em geral, compram diversos tipos de materiais, transformam materiais em produtos acabados, vendem os produtos. Por exemplo: indústrias que fazem calçados usando couro.
Comércios	Compram e revendem produtos acabados. Por exemplo: lojas que vendem sapatos.
Serviços	Em geral, utilizam materiais como apoio ao trabalho, em quantidades bem menores. Por exemplo: empresas de segurança usam botas específicas para o uniforme de seus empregados.

Tipos de organizações e o uso dos materiais.

CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS

Você imagina a quantidade de materiais com que as empresas lidam diariamente? Algumas lidam com centenas, outras com milhares de materiais diferentes. É preciso organizar tudo isso.



Como você organiza os materiais que compra (por exemplo, produtos de limpeza ou de farmácia)?

Quais os critérios que você utiliza?

Nas organizações, a primeira providência que se toma é classificar os materiais em grupos, que podem ser feitos em função de produção, valor, importância operacional, entre outros. Estas são as principais, mas você pode pesquisar outras formas de classificação em livros, internet – se tiver acesso – ou até mesmo conversando com especialistas da área de Administração de Materiais.

Veja algumas classificações a seguir.

COMO SÃO CLASSIFICADOS OS MATERIAIS DE ACORDO COM SUA APLICAÇÃO?

Os materiais podem ser classificados de acordo com a forma como vão ser aplicados na produção.

Tipo de material	O que são?	Exemplo
Matérias-primas	São os materiais básicos e insumos que fazem parte do processo de produção.	Na produção de um móvel: madeira, tinta, pregos.
Produtos em fabricação	São também chamados de materiais em processamento ou em elaboração. Estão sendo processados, mas ainda não estão acabados.	Numa indústria farmacêutica, o líquido que está no laboratório e vai ser transformado em remédio.
Produtos acabados	São aqueles que estão prontos para venda, o resultado do processo produtivo.	O móvel pronto para ir às lojas ou o remédio pronto para ser distribuído nas farmácias.

Tipos de material e sua aplicação na produção.

Além dessa forma citada, existem muitas outras classificações de materiais como, por exemplo:

- **Materiais de manutenção:** são os materiais de consumo, utilizados em manutenção ou reparos de equipamentos ou de outros materiais. Por exemplo: se estivermos considerando a manutenção de uma máquina, o óleo seria um material de manutenção.
- **Materiais improdutivos:** são todos os materiais não incorporados ao produto fabricado. Por exemplo: estopas de limpeza para as peças de um carro, considerando-se uma montadora de automóveis.
- **Materiais de consumo geral:** são os materiais utilizados em diversos setores da organização. Por exemplo: um papel A4 pode ser utilizado em diversos setores, por diversos profissionais.

➤ Classificação de acordo com o valor

Os materiais também podem ser classificados de acordo com o valor de seu consumo anual. Veja, por exemplo, a tabela que mostra apenas dez dos materiais utilizados na produção de um determinado produto e o volume que é consumido em um ano de produção.

Material	Preço unitário	Consumo anual em unidades	Valor do consumo anual em R\$	% sobre o valor total
P- 01	43,00	2.000	86.000,00	26,94%
P- 02	94,00	700	65.800,00	20,61%
P- 03	13,00	5.000	65.000,00	20,36%

P- 04	50,00	900	45.000,00	14,10%
P- 05	100,00	400	40.000,00	12,53%
P- 06	27,00	400	10.800,00	3,38%
P- 07	4,00	1.000	4.000,00	1,25%
P- 08	0,15	10.000	1.500,00	0,47%
P- 09	0,05	20.000	1.000,00	0,31%
P-10	0,01	10.000	100,00	0,03%
Valor do consumo total anual			319.200,00	100%

Consumo de dez materiais por ano de produção (exemplo).

Repare que a última coluna retrata o percentual de custo de cada material sobre o valor total consumido no ano.

A fórmula para o cálculo do percentual é a seguinte: $\frac{VC}{CTA}$

VC = Valor do consumo de cada item.

CTA = Consumo total anual, ou seja, a soma do consumo anual de todos os materiais.

Repare, na tabela, que os três primeiros materiais participam com mais de 60% do custo de materiais, enquanto os três últimos representam menos de 1% do custo total.

Os materiais que representam o maior custo tornam-se estratégicos na organização e, por isso, merecem atenção especial, tanto na escolha do fornecedor como na negociação do preço.

De acordo com sua participação nos custos, os materiais podem ser divididos em três grupos:

Classe A	Grupo de maior valor de consumo e menor quantidade de itens, que devem ser gerenciados com especial atenção.
Classe B	Grupo intermediário entre A e C.
Classe C	Grupo de menor valor de consumo e maior quantidade de itens.

Grupos de materiais segundo participação nos custos.

➤ **Classificação quanto à importância operacional**

Determinado material é imprescindível para o processo de produção? E para a qualidade final do produto? Por exemplo, em uma pequena fábrica de bijuterias, é possível produzir sem as imitações de pérolas? Mesmo sendo importantes, existem muitas alternativas disponíveis no mercado, ou há apenas um fornecedor e um produto?

Nesse sentido, podemos classificar os materiais da seguinte maneira:

C1	Materiais de pouca importância, com existência de similares.
C2	Materiais de importância média, com ou sem similares.
C3	Materiais de importância vital, sem similares.

Classificação dos materiais segundo a importância.

Pense no caso de um pequeno salão de beleza: um bonito prendedor de cabelos pode trazer um diferencial, mas é de pouca importância. Há muitos materiais semelhantes. Além disso, a própria cliente pode levar o material quando desejar um penteado especial. Portanto, é C1. Um gel para finalização de um penteado tem média importância. Afinal, é possível fazer o penteado sem ele e como há produtos similares, como cremes para finalização, pode ser considerado um C2. Agora imagine que um fabricante lançou uma tinta para cabelos que traz melhores resultados que as concorrentes, e é muito procurada pelos clientes. Por ser um produto novo, não há outro material que o substitua ainda. É, portanto, um C3.

➤ **Outros tipos de classificação de materiais**

Os materiais podem ser classificados ainda de outras maneiras, desde que sejam relevantes para o administrador. Os materiais podem ser classificados de acordo com a sua:

- **Percibilidade** – Refere-se a materiais que podem se estragar com o passar do tempo, ou até mesmo se tornar desnecessários após um período.



Você já foi a um show no qual o ingresso era 1 kg de alimento não perecível? Valer-se dessa classificação é comum quando o objetivo é angariar materiais para uma campanha beneficente e é necessário juntar bastante coisa, durante um bom tempo, antes de enviar aos beneficiários.



- **Periculosidade** – É importante

para a identificação de materiais como, por exemplo, produtos químicos e gases, que podem oferecer riscos à segurança. Essa classificação é importante para determinar normas de manuseio, transporte e armazenagem. Você notou que existe essa classificação no botijão de gás? Nos caminhões-tanque que transportam gasolina, há a classificação “inflamável”,

indicando que o conteúdo poderá pegar fogo caso seja exposto a situações de risco, como, por exemplo, se o aquecimento do veículo for intenso.

ATIVIDADES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Agora que você já viu que existem diversas classificações de materiais, conheça as atividades básicas que fazem parte da Administração de Materiais.



- **Compra:** comprar os materiais necessários para as operações da organização.
 - **Recebimento:** receber os materiais comprados, verificando se as entregas estão de acordo com o que foi pedido e em perfeito estado.
 - **Cadastramento:** registrar todos os materiais que chegam à organização.
 - **Almoxarifado:** guardar os materiais, garantindo que fiquem em perfeitas condições até serem usados.
 - **Gestão:** gerenciar os estoques de materiais, garantindo que todos estejam disponíveis e em boas condições quando necessários.
- **Inventário físico:** fazer o controle dos materiais, verificando as quantidades compradas, as consumidas e aquelas que se mantêm em estoque, e se estão de acordo com os controles contábeis.

A CODIFICAÇÃO DE MATERIAIS

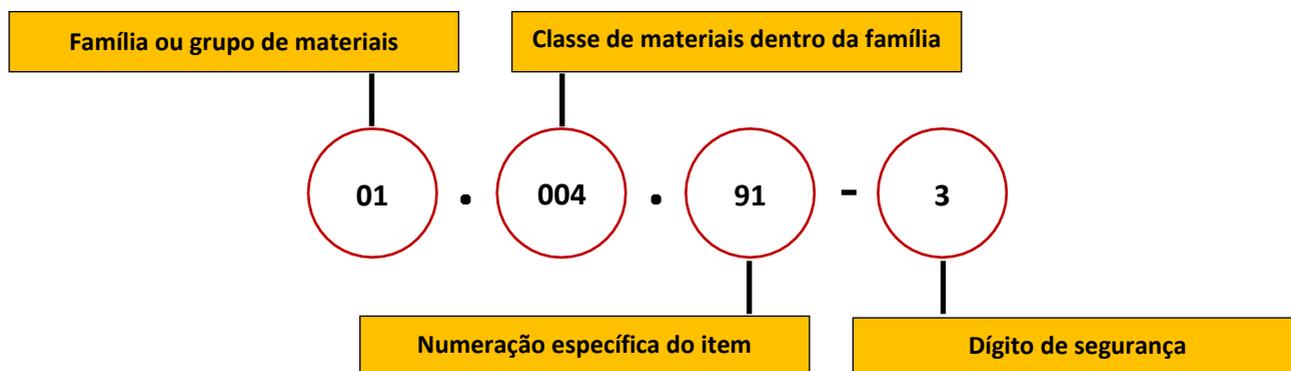
Como identificar uma pessoa diante da imensa população brasileira? O que identifica você? Um documento? Um número, uma imagem? Certidão de nascimento, carteira de identidade, CPF, carteira de habilitação, carteira de trabalho... Na vida pessoal são tantos números, tantos documentos, tantos códigos.

Quando falamos de materiais, a situação não é diferente. Como, então, identificar a enorme quantidade de materiais que circulam numa organização de grande porte? Para isso, existem



diversos tipos de codificação, similares à dos nossos documentos. Cada material ganha um código numérico pelo qual é identificado.

Existem vários métodos de codificação. A seguir, você verá um exemplo bastante utilizado.



Detalhando o código	
01	Materiais de escritório
004	Canetas
91	Caneta tipo BIC
3	Dígito de segurança do próprio sistema, onde os materiais estão cadastrados

O ALMOXARIFADO

O almoxarifado é o setor que cuida do armazenamento dos materiais.



No início desta agenda, você respondeu à seguinte pergunta: ao armazenar as compras do mês na despensa da sua casa, você se preocupa em evitar perdas?

Agora pense: ao armazenar, você se preocupa em quantificar o que tem? Em prever daqui a quanto tempo precisará comprar novamente?

Agora você aprenderá quais são as responsabilidades de quem trabalha no almoxarifado, conhecendo as etapas de trabalho envolvidas.

Quais são as responsabilidades das pessoas que trabalham no almoxarifado?

As principais responsabilidades das pessoas do almoxarifado são:

- Receber, verificar a quantidade e a qualidade das mercadorias recebidas e registrar dados manualmente ou usando computadores.
- Estocar e movimentar adequadamente os materiais.
- Evitar divergências na contagem de materiais, geradas pela perda de controle das quantidades.
- Assegurar que o material necessário esteja disponível quando for preciso e na quantidade correta.
- Evitar perdas, roubos ou deterioração.

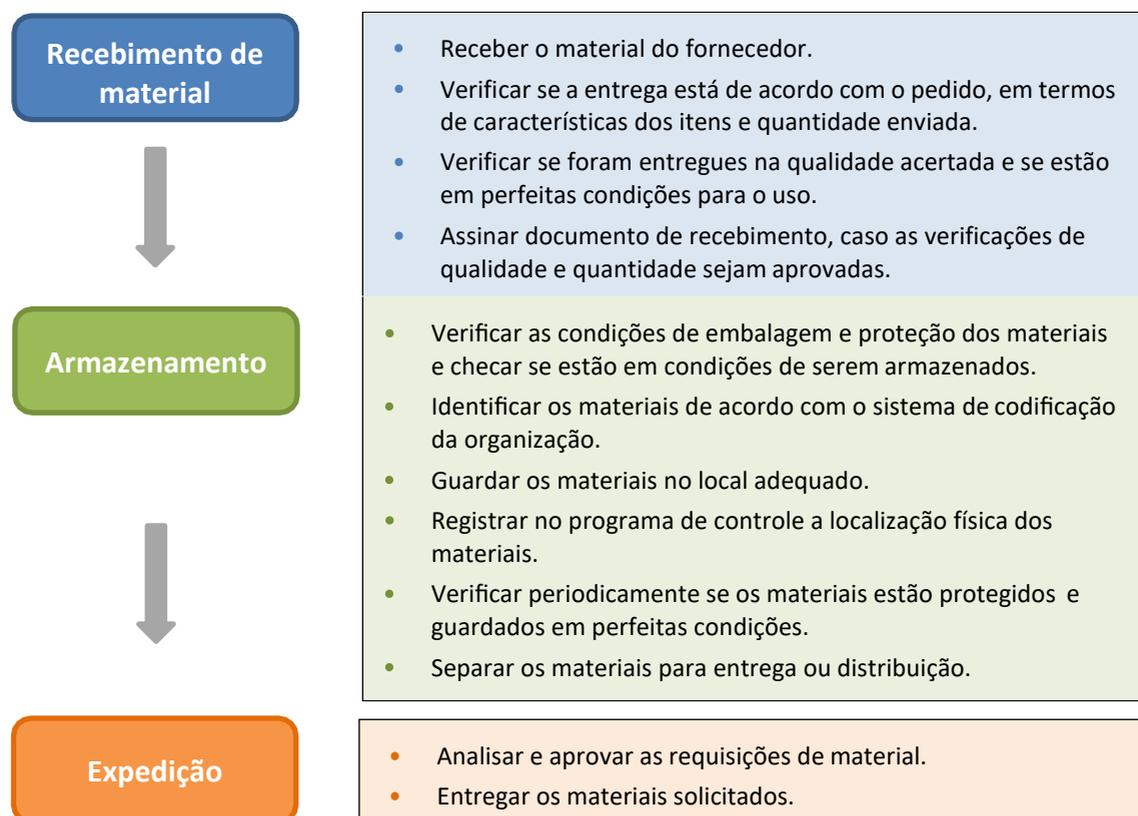
Atenção

Um almoxarifado projetado de maneira inteligente tem duas qualidades essenciais:

- Aproveita ao máximo o espaço de armazenagem.
- Reduz ao mínimo a distância de transporte das cargas de um ponto a outro dentro da organização. Isso reduz custos e dá velocidade à produção.

Etapas de trabalho

Para dar conta das responsabilidades, as pessoas que trabalham no setor de almoxarifado atuam em três etapas diferentes, as quais compreendem diferentes atividades:



- Apenas empregados formalmente autorizados pela organização podem manipular o almoxarifado.
- Os materiais não devem entrar no almoxarifado se não estiverem acompanhados da nota fiscal de compra, que é dirigida à Contabilidade da empresa.
- A saída de materiais só pode acontecer mediante apresentação de uma requisição assinada por pessoa responsável.

INVENTÁRIO FÍSICO

Inventário físico é a atividade de controle de materiais em que se recontam as quantidades compradas, as consumidas e aquelas que se mantêm em estoque, verificando se estão de acordo com os controles contábeis.

Você verá mais detalhes sobre inventário no módulo 3 deste curso.



Entenda o que é Logística

Como você viu até agora, para que produtos sejam produzidos e serviços sejam prestados, existe um grande fluxo de materiais, equipamentos e informações, que precisam estar disponíveis e serem manipulados nos momentos certos, exigindo uma gestão complexa, baseada em estudos, análises e controles. A gestão desses fluxos dentro das organizações é conhecido como logística.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar procedimentos para uma gestão eficiente e efetiva do transporte e armazenamento de bens incluindo serviços, e as informações a eles relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo, de modo a atender às demandas dos consumidores.

Essa área cuida da execução de processos de planejamento, procedimentos e controles de programação dos seguintes itens:

- Produção de bens e serviços.
- Manutenção de máquinas e equipamentos.
- Compras.
- Recebimento e armazenamento, movimentação, expedição e distribuição de materiais e produtos.

Armazenamento, distribuição e transporte são as atividades estratégicas da Logística.

Tudo isso utilizando tecnologias de informação pertinentes, com o objetivo de atingir o máximo de eficiência, economia, agilidade e transparência.



ATIVIDADE 1. Maria foi contar as novidades sobre o que aprendeu para um amigo, o Gabriel, que é sócio de uma fábrica de colchões chamada Bons Sonhos. Porém, não encontrou um bom ambiente. A fábrica de Gabriel também não ia nada bem.

Você pode ajudá-lo, aplicando o que aprendeu nesta agenda. Para isso, analise o caso a seguir.

O caso Bons Sonhos

De maneira resumida, o processo de fabricação dos colchões Bons Sonhos se divide em quatro etapas: a fabricação da espuma, a preparação do tecido, a montagem do colchão e o controle de qualidade.

1. Fabricação da espuma

São utilizadas duas matérias-primas básicas derivadas do petróleo: o TDI (tolueno diisocianato de metila), que é uma substância cristalina como a água, e o polioliol, também cristalino, porém um pouco mais turvo. A estas duas substâncias são acrescentados estabilizadores, tais como silicone, corantes etc.

Esses ingredientes são colocados em uma grande bateadeira, onde são misturados por alguns segundos. Em seguida, a mistura é colocada em uma fôrma onde ocorre a reação química que, depois de mais alguns segundos, dará origem à espuma.

Após aguardar o crescimento da espuma, o bloco é colocado para esfriar, por um período de 24 horas. Só assim o bloco é cortado nas medidas dos colchões.

2. Preparação do tecido de revestimento

Enquanto a espuma é fabricada, o tecido também vai ganhando forma. Na fábrica de Gabriel, os tecidos são compostos por poliéster, que é um tipo de plástico, e algodão.

A manta de tecido (feita de poliéster e algodão) é colocada em uma máquina juntamente com uma manta de espuma, onde é realizado o bordado da peça. Concluído o processo de bordar a peça, ela é cortada nas medidas dos colchões.

3. Montagem do colchão

Agora é só colocar o bloco de espuma e a peça de tecido de mesmo tamanho em uma máquina de costura própria para colchões, para finalizar o trabalho.

4. Controle de qualidade

Depois de pronto, o colchão passa por um controle de qualidade e, se aprovado, vai para a loja. Agora é só colocar o bloco de espuma e a peça de tecido de mesmo tamanho em uma máquina de costura própria para colchões, para finalizar o trabalho.

5. Controle de qualidade

Depois de pronto, o colchão passa por um controle de qualidade e, se aprovado, vai para a loja.

Situação atual da Bons Sonhos

Alguns fatos que preocupam, e muito: para reduzir os custos, Gabriel passou a comprar as matérias-primas num país vizinho, sem nota fiscal. Para aproveitar uma promoção, ele estocou máquinas de costura e de preparação do tecido em um galpão, ao lado da fábrica.

Últimos acontecimentos: quatro revendedores dos colchões Bons Sonhos foram devolver o produto, alegando os seguintes problemas:

- Espuma com coloração amarelada.
- Manchas de óleo no tecido.
- Algodão soltando por entre o tecido.
- Tecido soltando da espuma.

E agora? O que você mudaria para melhorar a Administração de Materiais da fábrica de Gabriel? Identifique e liste as possíveis causas de tantos problemas. Liste também algumas alternativas de solução. Depois, confira algumas possibilidades de respostas na seção correspondente, no final da agenda.

ATIVIDADE 2. Nesta agenda, você pôde ver que a área de almoxarifado trabalha em três etapas diferentes.



Pesquise na internet, se tiver acesso, ou procure saber na empresa em que trabalha, ou conversando com um amigo, vizinho ou parente, como funcionam essas etapas em diferentes organizações. Será que todas as organizações possuem almoxarifado?

Você sabia que alguns teóricos da Administração afirmam que o conceito de almoxarifado está ultrapassado e que sua presença na organização não agrega valor? Você concorda com essa visão? Por quê? Pesquise e dê a sua opinião!



Você sabe o que é reciclagem? A reciclagem tem como objetivo aproveitar o que muitas pessoas ou empresas jogam fora, para reutilizar no ciclo de produção. Os produtos ou materiais que se tornariam lixo, ou estão no lixo, são coletados, separados e processados para serem usados como matéria-prima na confecção de novos produtos.



Reciclar depende de uma postura cidadã e tem tudo a ver com Administração de Materiais, pois começa na catalogação... do lixo! Empresas que têm responsabilidade social praticam e estimulam a reciclagem.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros**

Administração de Materiais: um enfoque prático, de Gabriel José Viana, Editora Atlas, 2006.

Este livro aborda as etapas do processo de gestão de materiais, como o cadastramento de itens da empresa, gerenciamento do estoque, obtenção do material, guarda e distribuição e inventário.

➤ Site

Recicláveis – <http://www.reciclaveis.com.br>

Neste site você encontrará notícias e artigos sobre reciclagem, além de uma série de dicas que pode utilizar em sua vida cotidiana ou no trabalho.

➤ Filme

Ilha das Flores, de Jorge Furtado, Brasil, 1989.

Neste curta-metragem o público é levado a refletir sobre a sociedade de consumo, a geração de riquezas, o desperdício e as desigualdades sociais.



Armazenar

Guardar, conservar.

Deterioração

Processo de desgaste de um material.

Imprescindível

Indispensável, que não pode faltar.

Nutricionista

Profissional especialista em nutrição, ou seja, o processo biológico em que os organismos, por meio dos alimentos, assimilam nutrientes.

PROCON

Organismo de proteção aos direitos do consumidor.



Nesta Agenda, você estudou:

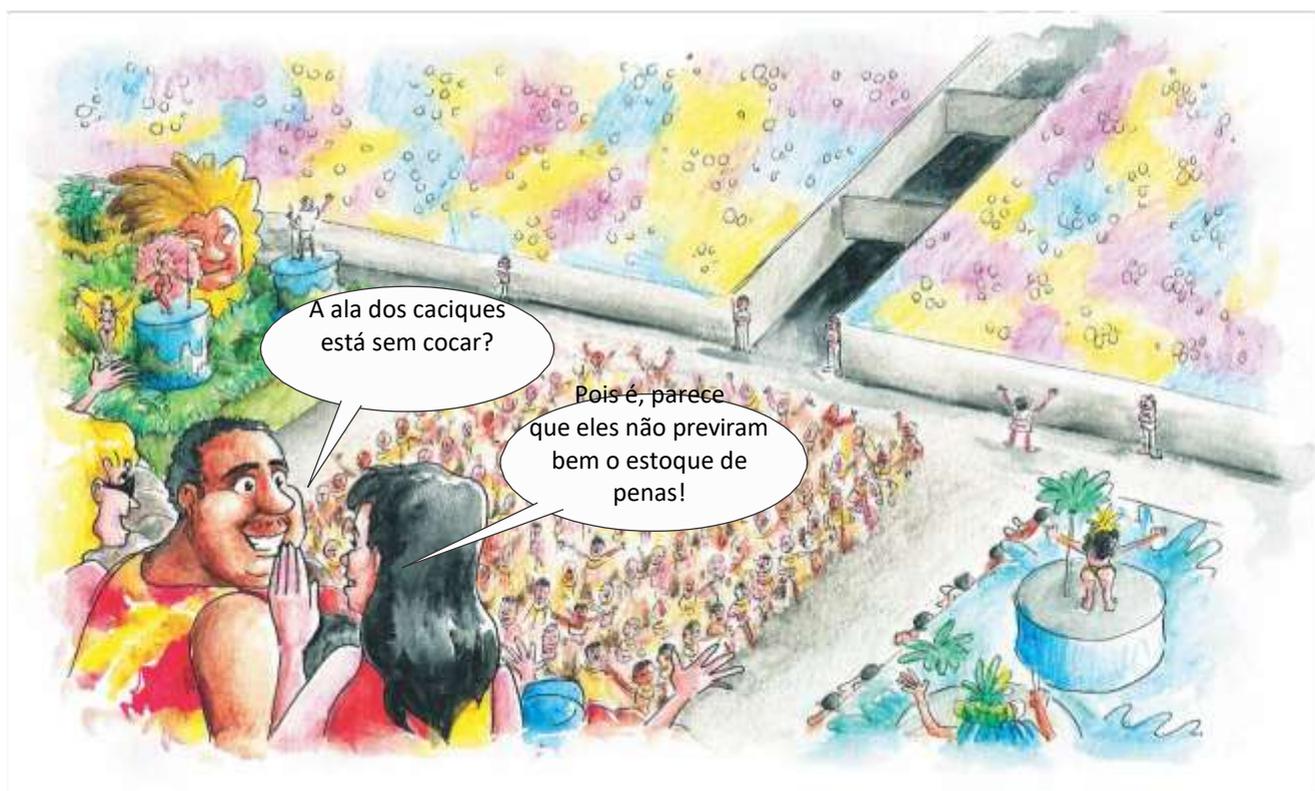
- Classificação e catalogação de materiais.
- Almoxarifado.
- Inventário físico.



Agenda 13 – Administração de estoques

Já aconteceu alguma vez com você uma situação parecida com esta: chega uma visita na sua casa, pede uma bebida e você só percebe naquela hora que esqueceu de repô-la na geladeira? Ou você decide preparar uma pizza, faz a massa, leva ao forno... e só aí descobre que não tinha queijo mussarela?

Imagine um show em que duas lâmpadas se queimam e ninguém lembrou de ter outras para trocar. Imagine um navio que teve que zarpar sem boias salva-vidas suficientes. Desde a despensa de uma casa simples até os depósitos de grandes corporações, nas mais diversas situações, há que prever o que vai ser necessário e manter o estoque em dia.





Você já pensou o impacto que seria para certas organizações e para seus clientes se nelas não houvesse uma administração adequada de estoques?

Pense, por exemplo, em organizações ou locais como: restaurantes, aviões, corpo de bombeiros, hotéis.



E você? Já teve que mudar sua dieta ou dar um jeito em algum imprevisto porque um elemento fundamental estava em falta na sua casa?

Na hora de fazer comida, já teve que substituir um ingrediente porque tinha acabado aquele de que você precisava? E deu certo?

Nesta agenda, você conhecerá um pouco melhor o conceito de estoque. Verá que é muito importante ter uma certa quantidade de materiais e produtos disponíveis para garantir o fluxo de produção – inclusive uma quantidade extra, para evitar faltas. Siga adiante para saber mais!

Imagine se a empresa resolve comprar um produto em grande quantidade, só porque ele está em promoção no mercado, mas só vai usá-lo todo daqui a dez anos. Como armazenar esta grande quantidade? E se os produtos se deterioram com rapidez?



Você já imaginou o quanto o comércio deixa de faturar com a desclassificação da seleção brasileira numa Copa do Mundo de futebol?

Imagine, por exemplo, a quantidade de mercadorias que deixam de ser vendidas, como camisetas, cornetas, fogos, bandeiras etc. Veja a situação de um pequeno comerciante, sr. Pedro, que investiu, por exemplo, um valor de R\$ 50 mil em produtos verde-amarelos, na expectativa da vitória da seleção brasileira na copa.

Na situação de desclassificação da equipe, ele decidiu promover um grande saldão de estoques. A sua loja registra uma queda de 30% no movimento. A camisa verde-amarela, que antes era

vendida por R\$ 25,00 passou para R\$ 18,75, ou seja, um preço 25% menor. Na compra de uma blusa oficial da seleção, o kit infante-juvenil, com blusa, bermuda, chuteira e bola, sai de graça. Tudo para chamar a atenção do consumidor e liquidar o estoque.

Caso a sua estratégia não dê certo, ele terá de pedir um empréstimo ao banco. Em situações assim, aqueles que apostaram no sucesso, por certo poderão amargar um prejuízo e é por isso, as pessoas que lidam com os estoques também têm que estar atentas e agir rápido, sobretudo em circunstâncias como essa.

Se você estivesse no lugar do sr. Pedro, o que teria feito para evitar chegar a uma situação de tanto prejuízo?



Como você viu na agenda anterior, a organização lida com uma quantidade muito grande de materiais no seu sistema de produção. Essa diversidade de materiais é fundamental para a produção fluir.

Você estudou também que esses materiais devem estar disponíveis no momento em que são necessários, de modo que a produção não seja interrompida. As lojas vivem uma situação semelhante: precisam ter produtos estocados para atender os clientes, caso contrário, o fluxo das vendas pára.

Você vai poder analisar o que aconteceu com a loja Pedro Esporte e Malhação, entendendo melhor o que é estoque e estudando os conceitos a ele relacionados.

Para garantir o fluxo de produção, é imprescindível ter uma certa quantidade de materiais/produtos disponíveis, inclusive uma

quantidade extra, para evitar faltas. Essa quantidade extra de material é chamada de **estoque**. Mas é preciso não se perder nas contas, pois os estoques representam um investimento significativo.

Os estoques são classificados da mesma forma que os materiais: a organização pode ter estoques de matérias-primas, de materiais em processamento, de produtos acabados e assim por diante.

***Estoque** é o conjunto de materiais que uma organização compra e armazena, para suprir as futuras necessidades de produção. A empresa compra uma quantidade de materiais proporcional ao volume de produtos que pretende produzir ou vender.*

Por que os estoques são importantes?

- Garantem a disponibilidade dos materiais. Isso evita que a organização tenha que parar a produção por conta de atrasos de fornecedores ou em períodos em que falta algum material ou produto.
- Proporcionam economias. A organização pode comprar quantidades maiores, negociar um preço melhor, ou até aproveitar oportunidades oferecidas por fornecedores.
- Garantem certa flexibilidade à produção, dando cobertura a possíveis erros de planejamento ou a aumentos inesperados de vendas.



A fábula da cigarra e da formiga aborda as vantagens do estoque. Nela, a cigarra, que passa o verão cantando, sofre no inverno por não ter estocado o suficiente. Já a formiga, que passa o ano todo estocando alimentos no formigueiro, enfrenta o inverno com tranquilidade e conforto.

No entanto, os estoques também representam problemas para a organização. Quando a organização compra produtos ou materiais para seus estoques, tem que pagar por eles. Para isso, precisa retirar do banco um dinheiro que poderia ficar aplicado, rendendo juros, ou fazer um empréstimo. Os estoques, por outro lado, só se transformarão em dinheiro quando virarem produtos acabados (se são materiais) e forem vendidos.

Por isso, a organização precisa encontrar o ponto ideal de estoques, para poder usufruir de seus benefícios, mas sem ter custos desnecessários. Ou seja, é preciso ter estoque suficiente para cobrir as demandas, ao mesmo tempo em que é preciso ter somente o volume de estoque necessário pelo menor tempo possível. Caso contrário, enquanto há estoque parado desnecessariamente, a organização está deixando de ganhar dinheiro.



Você acha que uma fábrica de refrigerantes precisa de estoque de segurança?

PLANEJANDO O VOLUME DE ESTOQUES



Que situação a do sr. Pedro! Se ele não tivesse providenciado um estoque de produtos verde-amarelos, poderia ter prejudicado as vendas, por conta da demanda dos consumidores para a Copa do Mundo –rumo ao hexacampeonato. Por outro lado, o estoque excessivo, planejado sem levar em conta os riscos, provocou desperdício de dinheiro e perdas financeiras.

Estoque de segurança é o estoque que a organização mantém para atender a uma possível explosão de vendas de um produto – por exemplo, um vestido que uma atriz aparece usando numa novela.

Para evitar os extremos, existem alguns métodos que ajudam a definir o nível ideal de estoques e procuram responder a três grandes desafios:

- Quais materiais/produtos devem ser estocados?
- Que quantidade de cada material/produto deve ser comprada?
- A que nível mínimo se deve chegar no volume de estoque de cada material/produto para fazer um novo pedido?

Veja agora, com mais detalhes, cada um desses métodos:

a) Método do consumo do último período

É o mais simples de todos. Trata-se de comprar o mesmo volume de materiais consumido no período anterior – mês, trimestre etc., ou seja, o período definido de produção.

Se a empresa estiver num período de crescimento de vendas ou de produção, é comum que compre uma quantidade maior do que a do período anterior, já prevendo o crescimento de vendas do período seguinte e a sazonalidade.

Compare as situações:

Marcelo trabalha numa loja de ferragens, e sua demanda é muito estável. Por isso, a cada início de mês, ele faz os mesmos pedidos aos seus fornecedores, que entregam cerca de quinze dias depois.

Já Elias trabalha numa loja de sorvetes, e está chegando o verão. No mês de novembro, as vendas aumentaram de 200 para 300l, o que representou um aumento de 50%. Para o mês de dezembro, ele vai encomendar 450l, porque acredita que as vendas continuarão aumentando nessa proporção, até o fim do verão.

Sazonalidade é o efeito do aumento de vendas de um produto ou serviço devido à época do ano. Por exemplo:

- O consumo de cerveja, refrigerante e sorvete aumenta no verão.
- A procura por pacotes turísticos aumenta nas férias.
- A compra de casacos aumenta no inverno.

b) Método da média móvel

É bastante parecido com o método do consumo do último período, já apresentado, porém calcula-se a média dos materiais comprados ou gastos em vários períodos anteriores, em vez de apenas no último período.

Exemplo: as vendas de parafusos na loja de Marcelo apresentaram o seguinte comportamento de vendas nos últimos cinco meses:

1	10.000
2	9.000
3	11.500
4	10.500
5	10.400



Observando esses números, ele decide comprar a média de produtos vendidos nos últimos cinco meses, de modo a não ficar limitado, em termos de informação, ao volume de vendas do mês imediatamente anterior.

$$\text{Média} = \frac{10.000 + 9.000 + 11.500 + 10.500 + 10.400}{5} = 10.280 \text{ unidades}$$

c) Método da média móvel ponderada

Este método é o mais complexo, pois dá pesos diferentes aos períodos. Se o período é mais recente, o peso é maior. Se o período é mais antigo, o peso é menor. Parece complexo? Então, veja o exemplo a seguir:

Marcelo percebeu que, na verdade, as vendas de parafusos não são estáveis ao longo de todos os meses. Elas podem sofrer variações, mas o volume vendido costuma ficar mais próximo do volume dos meses imediatamente anteriores. Por isso, para calcular seu estoque, ele resolveu continuar comprando a média do volume vendido nos últimos meses, só que dando mais importância (peso) aos meses mais recentes. Veja a conta abaixo:

Mês	Unidades vendidas	Peso	Unidades x peso
1	10.000	1	10.000 x 1 = 10.000
2	9.000	2	9.000 x 2 = 18.000
3	11.500	3	11.500 x 3 = 34.500

4	10.500	4	10.500 x 4 = 42.000
5	10.400	5	10.400 x 5 = 52.000

Somando os valores encontrados, o total é 156.500. Dividindo esse valor por 15, que é o total de pesos dados aos valores, a conta fica assim:

$$\frac{156.500}{15} = 10.433$$

Entenda o que é “Just in time”

A partir de 1950, as indústrias de automóvel européias e americanas passaram a enfrentar a concorrência das montadoras japonesas, que trouxeram novos métodos de produção. O sistema japonês trouxe grandes avanços e melhorias ao método ocidental.



O método se desenvolveu, inicialmente, na fábrica da Toyota, liderado pelo engenheiro Taiichi Ono. Por isso, fala-se até hoje no Sistema Toyota de Produção – ou toyotismo – para referir-se às técnicas desenvolvidas nessa época.

Explicar com detalhes o modelo japonês foge aos objetivos deste curso. Mas vale destacar que, nesse modelo, os estoques são reduzidos a quase zero.

Assim, os materiais são encomendados (ou comprados) quando há demanda, e chegam à fábrica no momento em que precisam ser usados. “Just in time”, numa tradução livre do inglês, significa “na hora exata”.

Esse modelo também é importante para reduzir a área de armazenagem, e isso é particularmente valorizado no Japão. Sabe por quê? Porque é um país formado por ilhas, com uma área geográfica muito pequena (23 vezes menor que o Brasil).

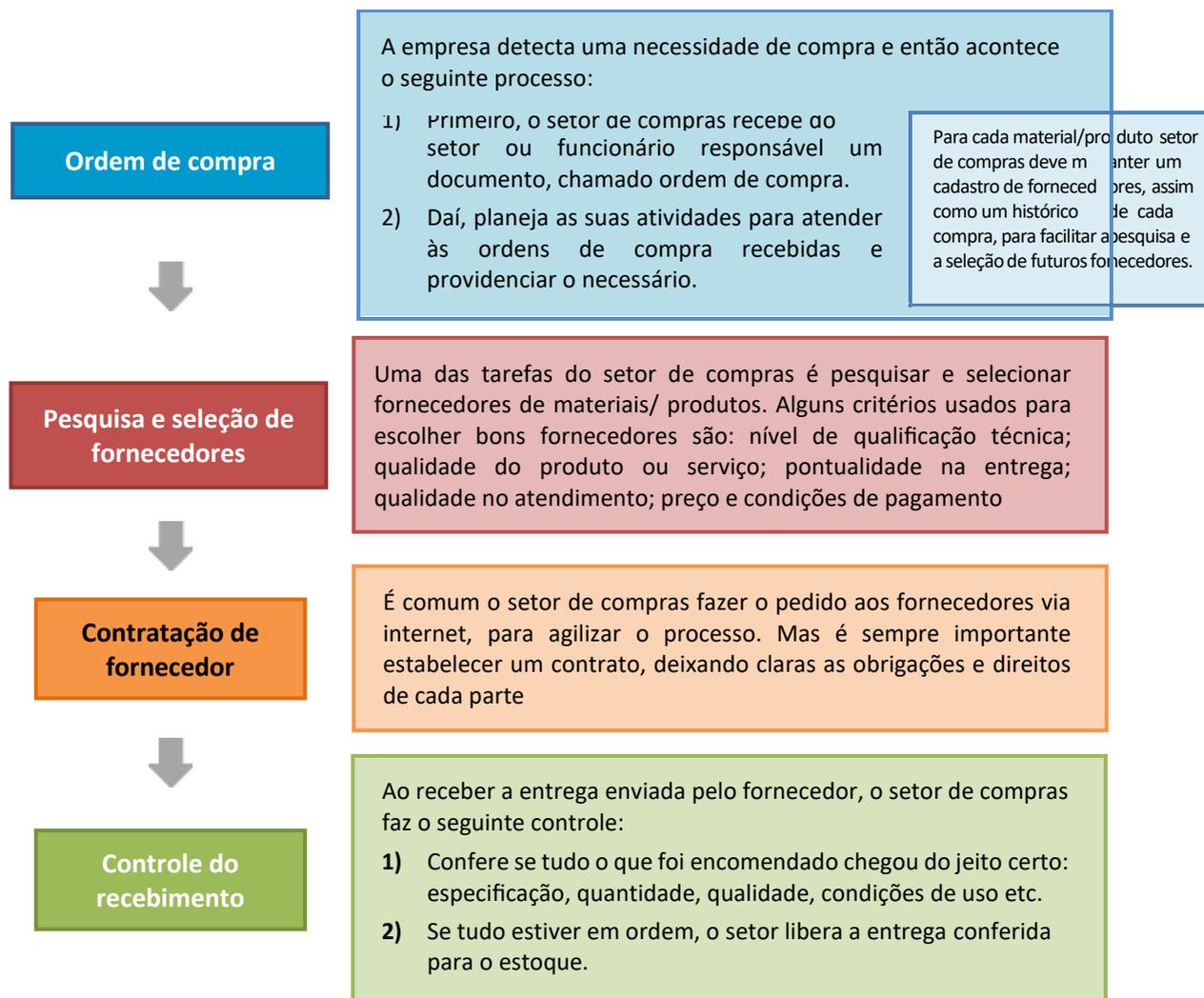
O setor de compras

Toda organização precisa abastecer-se de materiais e, para isso, precisa contar com um setor de compras.

Em uma organização, o setor de compras cuida de todo o processo de aquisição de materiais que envolve: pesquisar fornecedores, negociar preços e condições de pagamento com os fornecedores, acompanhar o pedido, receber as compras.

Conheça, a seguir, o processo de compras. Mas atenção: aqui ele é explicado de forma genérica, já que cada empresa estrutura esse setor conforme suas próprias necessidades.

Fluxo de um processo de compras



O ciclo de compras que você acabou de conhecer vem sendo compreendido como algo muito mais abrangente. É o que se chama de cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos

Tradicionalmente, os fornecedores eram encarados como um grupo externo, desvinculado da organização compradora.

Atualmente, a organização tende a funcionar como um sistema aberto, no qual todos atuam em parceria, com um objetivo final: oferecer qualidade e valor ao cliente final.

Para que uma grande partida de futebol aconteça, não bastam apenas os craques. É preciso um time unido, capaz de agir com o objetivo de vencer; um bom técnico, para armar as jogadas; um bom médico, para avaliar se os jogadores realmente estão preparados para enfrentar o tempo de jogo; uma torcida capaz de motivar a equipe lá no gramado.



O mesmo acontece na cadeia de suprimentos. Dá-se o nome de gestão da cadeia de suprimentos ao processo global que envolve toda a linha de produção: produtor, distribuidor, cliente, fornecedor... Cada um desempenhando um importante papel, assim como os jogadores, o técnico, o médico e a torcida do time de futebol. Todos agindo e compartilhando informações com o objetivo único de ser mais eficiente e eficaz. Mas você sabia que isso nem sempre foi assim? Compare como era antes e como é hoje:

Ontem	Hoje (É a atual gestão da cadeia de suprimentos, conhecida como "Supply Chain Management", em inglês.)
As empresas estabeleciam relações de curto prazo com os fornecedores.	As empresas estabelecem relações de longo prazo com os fornecedores, trabalhando com eles de maneira integrada.
As empresas faziam pedidos isolados ao fornecedor, que não tinha uma visão global dos objetivos delas.	Fornecedor e empresa trabalham juntos, desenvolvendo projetos com foco no cliente final.
A empresa fazia negociação com o objetivo de estimular a competição entre fornecedores e reduzir ao máximo as margens de lucro deles.	A negociação tem como objetivo trazer benefícios para os dois lados, uma vez que é interesse da empresa ter fornecedores de qualidade, que trabalhem com base em parceria.



Como se dá o processo de compras da empresa em que você trabalha? A empresa tem uma visão moderna ou está baseada em padrões anteriores?

Pense, converse com amigos e colegas sobre a realidade das empresas em que eles trabalham.

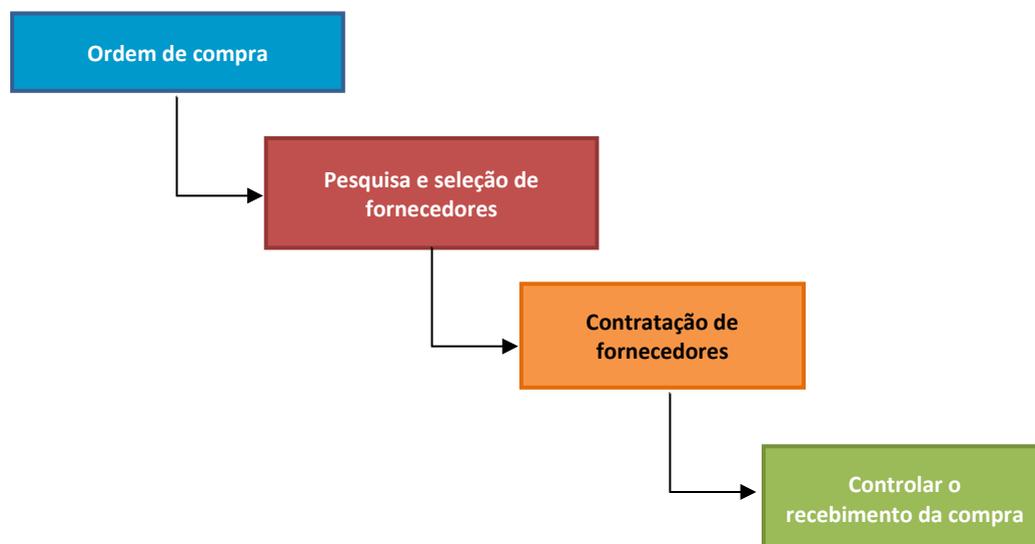


ATIVIDADE 1. O sr. Jacinto, que é vizinho do sr. Pedro, possui um comércio de eletrodomésticos. Ele sabe que, quando termina a Copa do Mundo, as vendas de televisões voltam ao seu nível normal, oscilando em torno de 50 por mês e podendo aumentar levemente ou diminuir, conforme a época do ano.

Ajude o sr. Jacinto a fazer a compra mais adequada. Ele pretende trabalhar com o método da média móvel ponderada e deseja saber quantas televisões deverá comprar, para ter um estoque adequado. Para que você possa realizar os cálculos, veja na tabela quantas TVs o sr. Jacinto vendeu nos últimos cinco meses:

Mês	Televisões vendidas
1	51
2	52
3	42
4	49
5	48

ATIVIDADE 2. Nesta agenda, você pôde ver as etapas do processo de compras:



Situação 1 – Procure saber como funcionam as etapas do processo de compras em diferentes organizações. Será que todas as organizações possuem setor de compras? E cadeia de suprimentos? Será que muitas empresas têm a visão mais atual desse sistema, como algo

integrado e que só funciona bem em parcerias efetivas? Pesquise na internet, se tiver acesso, ou busque essa informação na empresa em que você trabalha. Ou então converse com um amigo, vizinho ou parente.

Situação 2 – Algumas empresas modernas, de olho nas tendências da gestão de hoje, investem até em capacitação dos seus fornecedores. O que você acha disso? Será que vale a pena gastar com a capacitação de um fornecedor, que afinal quer vender os seus produtos e serviços para a própria empresa? O que isso tem a ver com a moderna gestão da cadeia de suprimentos?

Pesquise na internet, se tiver acesso, ou procure saber na empresa em que trabalha, ou conversando com um amigo, vizinho ou parente, como funcionam essas etapas em diferentes organizações. Será que todas as organizações possuem almoxarifado?

Você sabia que alguns teóricos da Administração afirmam que o conceito de almoxarifado está ultrapassado e que sua presença na organização não agrega valor? Você concorda com essa visão? Por quê?

Pesquise e dê a sua opinião! Em seguida, consulte a seção de respostas, no final desta agenda.



Extra! Extra! Brasil queima milhões de sacas de café!

A quebra da Bolsa de Valores de Nova York, Estados Unidos, em 1929, trouxe uma séria crise ao capitalismo. Essa crise internacional atingiu também a economia brasileira, gerando a diminuição nas exportações. Na época, o principal produto de exportação do Brasil era o café.



Os estoques de café começaram a aumentar e, ao mesmo tempo, o preço do produto baixava. Por pressão dos coronéis da época (grandes donos de terra

que detinham o poder regional), o então presidente Getúlio Vargas criou, em 1931, o Conselho Nacional do Café. Uma de suas políticas foi a “política de sustentação”, que determinou que o Governo compraria e queimaria os excedentes de café que estavam estocados em seus depósitos.

Foram queimados 17,2 milhões de sacas em 1937; e o processo ainda se manteve nos anos seguintes. A medida provocou a redução dos preços do produto no mercado internacional.

Você sabia que isso aconteceu outras vezes ao longo da História?

O que você acha de medidas como essas? Você acha que é justa a queima da produção? Mas... e como fica o mercado se não houver a queima? E quem participou da cadeia de produção e investiu, esperando um determinado retorno nas vendas? Enfim, a quem essa queima beneficia, que interesses atende, e que consequências ela gera para a economia geral do país e para a população que não está ligada a negócios com o café?

Produção, estoques e Administração de Materiais fazem parte até das decisões da política e da economia de um país. Pense nisso!



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros**

Administração de Materiais – Uma abordagem introdutória, de Idalberto Chiavenato, Editora Campus, 2014.

Neste livro, são abordados assuntos relacionados a estoques e suprimentos. Embora seja uma visão introdutória, é bem abrangente e permite aprofundar vários dos temas estudados neste capítulo.

➤ **Site**

Ministério da Economia - www.economia.gov.br.

Neste site estão reunidas informações sobre trabalho, indústria, comércio exterior e serviços, planejamento, desenvolvimento e gestão.

➤ **Música**

“Cantiga da formiga”, Yes, nós temos Braguinha, Garganta Profunda, composição de João de Barro, Funarte/Atração Fonográfica/Itaú Cultural, 1987.

“1, 2, 3 sacos de farinha
4, 5, 6 sacos de feijão
Trabalhando
Dona Formiguinha
Vai enchendo aos poucos seu porão...”

Não somos só nós, seres humanos, que temos o hábito de estocar/armazenar coisas. As formigas também são assim. Há formigas que passam o dia carregando grãos e folhas.

Mas todas as formigas são assim? Não! As formigas vivem em sociedade e se organizam por tarefas. Por exemplo, a função da reprodução fica por conta da rainha e dos zangões, como são chamados os machos. Ela é a maior das formigas e põe ovos por toda a vida, enquanto que os machos têm, como única função no formigueiro, fecundar uma rainha. Por isso, depois da fecundação, eles morrem imediatamente.



Como um formigueiro não vive só de rainhas, tem aquelas formigas conhecidas como “operárias”, que procuram alimentos para estocar, outras que se encarregam da construção e manutenção do formigueiro, outras ainda que defendem o “lar” (formigueiro) etc.

Uma curiosidade é um tipo de formiga chamado “formiga-pote-de-mel”, que armazena comida em seu próprio corpo, para o resto do grupo. Ela fica com a “barriga” muito cheia de comida. São verdadeiros depósitos vivos de alimentos.

A vida das formigas é uma grande aula de organização da produção, materiais e estoques. Mas tudo isso por obra da natureza, do instinto, e não da inteligência, da razão, como é conosco – os humanos.



Hexacampeonato

Ser hexacampeão significa ser campeão seis vezes.

Ponderar

Avaliar o peso de determinados fatores.



Nesta Agenda, você estudou:

- Classificação e planejamento do volume de estoques.
- O setor de compras.
- A cadeia de suprimentos

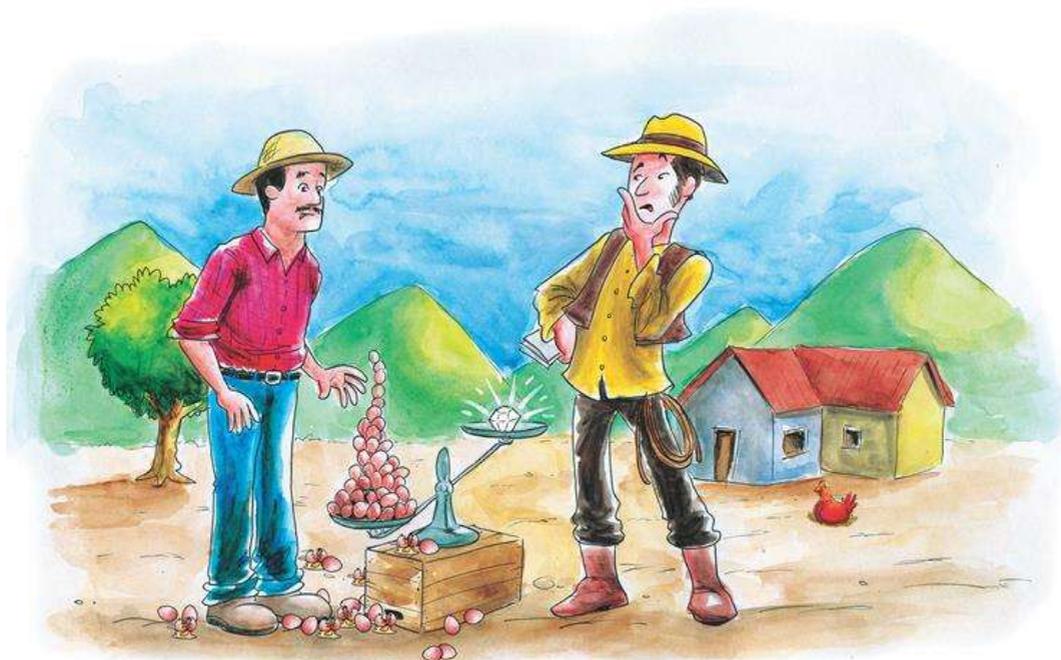


Agenda 14 – De olho no mercado

Cada pessoa pode ter uma especialidade, e tudo o que ela não tem capacidade para produzir por si mesma pode ser fornecido por outros. Assim, o professor se alimenta com aquilo que o fazendeiro plantou, o fazendeiro cuida da sua saúde indo ao médico, o médico matricula os seus filhos na escola em que o professor dá aula.

Antigamente, as pessoas produziam a maior parte do que consumiam. Aos poucos, começaram a surgir as trocas: aves por peixes, legumes por ovos. A isso se dava o nome de escambo, também conhecido como permuta ou troca direta. O conceito do escambo era bastante comum no Brasil durante os primeiros anos da exploração dos recursos naturais do território.

Difícil era calcular a proporção das trocas. Imagine quantos ovos seriam necessários para trocar por um diamante, por exemplo! Por isso surgiu a moeda, para regular as trocas no mercado, dando início às operações de compra e venda.





MOMENTO
DE REFLEXÃO

Você já reparou que a maior parte das coisas que você possui não foi produzida diretamente por você?



POR QUE
APRENDER?



Mercado é a relação entre a **oferta** – pessoas ou empresas que desejam vender bens e serviços – e a **procura** – pessoas ou empresas que querem comprar bens ou serviços.

O Marketing estuda o mercado. Nesta agenda, você poderá aprofundar seus conhecimentos nessa área, que cada vez se torna mais importante na Administração. Afinal, as organizações de sucesso estão de olho no mercado e no que ele tem de principal: o cliente (ou consumidor).



PARA COMEÇAR
O ASSUNTO...

Chico acaba de abrir uma pastelaria. Ao fazer isso, ele assume um novo papel no mercado, colocando-se do lado da oferta, e assim passando a oferecer pastéis aos clientes.



Chico sabe que, para que a pastelaria tenha sucesso, precisa prestar atenção a certos elementos fundamentais. Você poderia dizer quais são eles?

No mercado, há três fatores decisivos:



Fator	Explicação	Exemplo
Mercado consumidor	Grupo de pessoas ou empresas que podem se interessar pelo produto oferecido e se tornar clientes. É um fator importantíssimo, pois constitui a fonte de receita da empresa. Sem clientes, não há lucro!	Pessoas que irão à Pastelaria do Chico, consumir pastéis.
Mercado concorrente	Grupo de pessoas ou empresas que oferecem produtos ou serviços iguais ou semelhantes.	Pastelaria da Dona Fausta, que fica no mesmo bairro; e outros estabelecimentos que podem atrair os mesmos consumidores, como restaurantes ou bares e casas de lanches.
Mercado fornecedor	Grupo de pessoas ou organizações que abastecem uma empresa de matéria-prima, equipamentos, mercadorias e outros materiais e serviços necessários a seu funcionamento.	Empresas que vendem ingredientes para fazer pastéis (farinha e óleo, por exemplo). Empresas que vendem guardanapos, copos, uniformes de funcionários etc.

Antes de abrir a pastelaria, Chico fez um estudo cuidadoso sobre a concorrência. Veja o resumo das suas anotações:

Análise do mercado concorrente da Pastelaria do Chico

1. Meus três principais concorrentes:

- Pastelaria da Dona Fausta.
- Bar e Restaurante do Seu Vitório.
- Confeitaria Divina.

2. Pontos fortes dos concorrentes:

Pastelaria da Dona Fausta	Bar e Restaurante do Seu Vitório	Confeitaria Divina
Tradição no bairro.	Atrações culturais (sextas com violão etc).	Variedade de produtos.
Cozinha famosa.	Política de divulgação agressiva, ou seja, muito intensa e utilizando diversos meios de comunicação.	Localização favorável (próximo aos cinemas).

3. Pontos fracos dos concorrentes:

Pastelaria da Dona Fausta	Bar e Restaurante do Seu Vitória	Confeitaria Divina
Cardápio não muda nunca.	Preços um pouco altos (acima da média).	Não tem entrega em domicílio.
Não atinge o público jovem.	Falta diversificar o cardápio de bebidas.	Local meio escuro e com aparência de pouca limpeza.

4. Comparação Pastelaria do Chico x concorrentes:

5 Ótimo	4 Bom	3 Regular	2 Fraco	1 Muito fraco
------------	----------	--------------	------------	------------------

Características	Pastelaria do Chico	Pastelaria da Dona Fausta	Bar e Restaurante do Seu Vitória	Confeitaria Divina
Atendimento	5	2	5	3
Localização	4	5	4	5
Preços	4	3	3	4
Qualidade dos produtos	5	2	5	4
Reputação	0	4	5	2
Tempo de mercado	0	4	5	5

Note que em alguns pontos o Chico teve que preencher com zero, pois a sua pastelaria ainda não havia sido lançada. Para outros, ele coloca uma nota com base no que pretende oferecer.

Chico fez tudo isso por saber que, se você conhece bem os concorrentes, é mais fácil saber o que a empresa precisa fazer para conquistar mais consumidores. Além disso, saber o que eles fazem, acompanhá-los de perto, evita que você seja surpreendido por novidades – produtos ou serviços – que eles possam lançar.



Uma empresa precisa estar sempre de olho no que acontece com seus concorrentes.

Chico também analisou muito cuidadosamente os seus possíveis fornecedores. Veja o resumo do estudo que ele fez:

1. Três principais produtos/serviços que minha pastelaria vai consumir no processo de produção:

- Farinha de trigo.
- Carne moída.
- Óleo para fritura.

2. Principais fornecedores (de quem vou comprar os produtos):

Farinha de trigo	Carne moída	Óleo para fritura
Farinha da Vovó	Frigorífico Roque & Santos	Óleo Lindalva
	Distribuidora Central de Produtos Alimentícios	Oliveira & Associados

3. Comparação entre meus fornecedores e outros do mercado (exemplo: farinha de trigo):

5 Ótimo	4 Bom	3 Regular	2 Fraco	1 Muito fraco
------------	----------	--------------	------------	------------------

Características	Fornecedor Farinha da Vovó	Outra empresa possível: Farinhas Encanto S.A.
Atendimento	4	4
Capacidade de entrega	5	4
Condições de pagamento	5	4
Facilidade de acesso	5	4
Localização	4	2
Pontualidade de entrega	5	4
Qualidade do produto	4	2

Chico continuou fazendo esses estudos mesmo depois de aberta a pastelaria, por saber que, mantendo-se atualizado sobre o seu mercado fornecedor, poderia descobrir as melhores opções para a sua empresa. Além disso, poderia descobrir

coisas importantes para negociar com seus fornecedores atuais e obter novas vantagens, como descontos e outras melhorias.

Chico também pesquisou o mercado consumidor potencial. Como o pastel é um produto bem aceito pela maioria das pessoas, ele partiu do princípio de que qualquer pessoa do bairro ou das redondezas poderia ser seu consumidor eventual ou até cliente fiel da pastelaria, mas certamente haveria um grupo de clientes que consumiria mais os seus produtos.

Uma vez escolhido um bom fornecedor, é importante desenvolver um relacionamento próximo com ele.

Uma organização de sucesso transforma seus fornecedores em parceiros

Observe alguns dados sobre a região vizinha à pastelaria:

- O bairro é residencial, mas também possui um comércio bastante desenvolvido.
- Há duas escolas próximas à rua da pastelaria.
- Uma academia de ginástica funciona a dois quarteirões da pastelaria.

Você consegue fazer uma descrição breve do mercado que você considera que poderia ser potencial consumidor da Pastelaria do Chico? Depois, continue a leitura e compare com uma possibilidade que segue.



Descrição dos consumidores potenciais da Pastelaria do Chico:

1. Pessoas que residem, trabalham ou estudam no bairro onde fica a pastelaria, ou nas redondezas.
2. Pode ser um público de qualquer idade, mas é possível que os jovens sejam mais atraídos, porque pastel é um alimento de baixo custo, e além disso um pouco gorduroso (pessoas mais idosas vão consumir menos).
3. Chico espera que os alunos das escolas próximas consumam seus pastéis na hora da saída. Mas, quanto aos alunos da academia, ele não é tão otimista; afinal, pastéis fritos não são o melhor alimento para ajudar a manter a forma.

De olho no principal: o cliente

Por que um cliente escolhe uma empresa e não as outras?

Para atrair clientes, é preciso conhecê-los bem e saber exatamente o que eles querem. Oferecer ao cliente o produto que ele deseja é o melhor meio de garantir que as vendas aumentem e uma empresa continue crescendo.

Todas essas ações do Chico mostram que ele estava atento a: concorrentes, fornecedores e consumidores. Esses são três elementos fundamentais que afetam o sucesso da empresa, e sobre os quais um empresário e seus funcionários devem estar sempre informados. Isso é Marketing!

E o Chico não parou por aí: também estudou qual seria a sua possível participação no mercado. Afinal, somente sabendo as dimensões do mercado é que ele poderia definir o tamanho necessário para a pastelaria e, conseqüentemente, o volume do investimento que teria que realizar.

Ele procurou verificar:

- Qual o volume de vendas que poderei atingir?
- Qual será o potencial de lucro?

As respostas a essas perguntas seriam fundamentais para saber se valia a pena investir no negócio ou não!

Você vai acompanhar a trajetória do Chico, aprendendo novos conceitos na próxima seção.



Renata e Bruno são dois jovens empresários. Renata pretende montar uma malharia, na esquina da rua onde mora, para atender os moradores de seu pequeno bairro residencial. O comércio no local não é muito intenso, possuindo algumas lojas e um prédio comercial de pequeno porte.

Já Bruno sonha abrir uma loja de roupas para crianças, jovens e adultos, de ambos os sexos, no shopping center mais novo e mais chique da cidade. Segundo uma pesquisa que leu, no local circulam mais de 100 mil pessoas por mês.



Analisando as pretensões de Bruno e de Renata, como você avalia:

- A diferença do investimento que eles precisam fazer (especialmente em relação a decoração e estoque)?
- A diferença entre o que eles podem vir a ganhar com seu empreendimento?

Você acertou se disse que Renata sabe que os seus consumidores potenciais constituem um público limitado, pois são os moradores de um bairro pequeno ou, talvez, os trabalhadores de algum prédio comercial próximo, de onde as pessoas possam deslocar-se, com facilidade, para a loja. Assim, Renata não precisa ter um grande estoque. A própria loja pode ser pequena, e o investimento na decoração pode ser modesto. Tudo isso vai fazer com que o investimento inicial não precise ser alto. Porém, Renata sabe que seu ganho mensal também não vai ter grandes proporções.

Já Bruno imagina ter em sua loja um bom número de consumidores. Bruno terá que investir em variedade de mercadorias, funcionários bem treinados e uma bonita decoração, para poder competir com as outras lojas do mesmo shopping center. O investimento inicial será bem grande. Em contrapartida, se a loja tiver sucesso, os ganhos serão altos.

O que Bruno e Renata fizeram foi analisar a dimensão do mercado e verificar a relação entre os investimentos e os possíveis ganhos. Isso para responder às mesmas perguntas que o Chico se fez: terei clientes? Vai valer a pena?

Analisando a participação da empresa no mercado



Para dimensionar adequadamente um mercado, é necessário levar em conta três aspectos: o número de consumidores da área de atuação da empresa, o número de concorrentes dessa mesma área de atuação e o valor médio que as pessoas compram em determinado período. Para entender melhor, acompanhe o caso da Pastelaria do Chico.

Em cada rua do bairro da pastelaria há 500 residências, em média. Pode-se dizer que em cada casa moram, em média, três pessoas. Chico considera que todas as pessoas de 20 ruas das proximidades podem vir a frequentar a pastelaria.

 **VOCÊ NO
COMANDO**

Quantas pessoas podem ser consumidores da Pastelaria do Chico?

A conta é simples. Se são em média 500 residências por rua, e uma média de três pessoas por residência, há 1.500 pessoas em cada rua. Se as ruas da área de atuação da empresa são 20, basta multiplicar os dois números, para calcular as pessoas da região:

$$1.500 \times 20 = 30.000 \text{ pessoas}$$

Fatia de mercado ou *Market Share*

*Quota de mercado (em inglês, **Market Share**) é a expressão usada para designar a participação ou a fatia de mercado que uma empresa detém.*

Já pensou se, em toda essa área de atuação, só tivesse uma opção de lanchonete, a Pastelaria do Chico? Aí seria mais fácil, não é? No entanto, há outros negócios semelhantes. Uma informação muito importante a ser considerada ao ver a dimensão do mercado é o número de concorrentes na área de atuação da empresa.



Chico sabe que existem três estabelecimentos que concorrem com ele de igual para igual, na mesma área de atuação: a Pastelaria da Dona Fausta, o Bar e Restaurante do Seu Vitório e a Confeitaria Divina.



VOCÊ NO
COMANDO

Se na área de atuação da pastelaria há 30 mil pessoas, quantas serão **clientes potenciais** do Chico?

*Os **clientes potenciais** ou **prospects** são as pessoas, empresas ou organizações que ainda não realizam compras de uma certa empresa, mas que são considerados como possíveis clientes no futuro, já que dispõem dos recursos econômicos e do perfil adequado.*

Se a Pastelaria do Chico tem três concorrentes fortes em sua área de atuação, e circulam em torno de 30 mil pessoas nessa área, é necessário dividir o número entre quatro estabelecimentos (Pastelaria do Chico e os outros três):

$$\frac{30.000}{4} = 7.500 \text{ pessoas}$$

O número de consumidores do mercado potencial é o número de clientes que existem na área de atuação dividido pelo número de concorrentes do mercado.

É claro que a participação de todos os concorrentes não é igual; normalmente cada estabelecimento tem uma participação diferente no mercado.

Valor médio de compras ou *Ticket Médio*

Quanto a empresa vende, em média, para cada consumidor? Essa informação também é importante para verificar a participação no mercado.

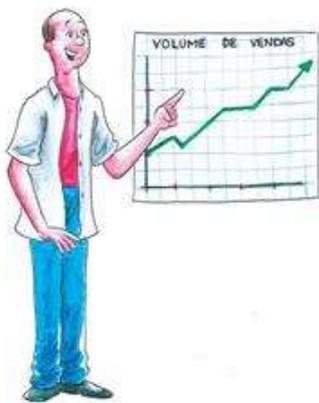
Ticket médio é a métrica que apresenta o valor médio que cada cliente gasta em suas compras no seu estabelecimento. Este valor é determinado pela média entre o montante de suas vendas e o número de clientes que geraram esse volume de compras.

Veja o caso dos últimos 100 clientes da Pastelaria do Chico, que já está funcionando. Somando os gastos de todos eles, Chico tem um total de R\$ 600,00. Se ele se baseasse nesses 100 clientes para chegar à média de vendas, qual seria o valor encontrado?

Você acertou se calculou R\$ 6,00. Se você considerar apenas os 100 últimos consumidores e o gasto total de R\$ 600,00, o valor médio de compra da pastelaria será igual ao total de vendas sobre o total de compradores, não importando o valor real expresso em cada uma das 100 vendas.

É claro que os clientes gastam valores diferentes; assim, é importante registrar quanto cada cliente gasta, para depois fazer a média. Conhecer o perfil de consumo dos clientes permite ao administrador adequar o negócio a eles.

O QUE O CONHECIMENTO DE MARKETING PERMITE DESCOBRIR?



Multiplique o valor médio de compra pelo mercado potencial. Se o resultado for maior que o volume de vendas da empresa no mês, a empresa está vendendo menos do que deveria.

Se a empresa tem capacidade de vender mais e não está vendendo, então algo precisa ser melhorado.

Se a empresa está vendendo menos do que deveria, mas está trabalhando com capacidade máxima, é hora de investir no crescimento:

afinal, existe mercado potencial para comprar mais!

Para calcular o valor médio de compra da empresa, divide-se o total das vendas no mês pelo número de clientes que compraram, ou pelo número de notas fiscais ou recibos emitidos.



ATIVIDADE 1. Nem todas as pessoas ou empresas são consumidores potenciais, isto é, podem comprar produtos de uma empresa. E, mesmo que uma empresa tenha vários tipos de consumidores, há sempre um grupo principal. Nas atividades que seguem, analise quem seriam os clientes potenciais em cada caso.

1.1 Imagine que o gerente de uma agência de viagens em que você trabalha lhe pede que analise se algum dos perfis que ele selecionou seria cliente potencial de um pacote de turismo que está para ser lançado: uma viagem de duas semanas para a Europa, visitando museus e centros culturais. Quais destas pessoas você diria que seriam clientes potenciais?

Marque uma ou mais opções:

- a) Vânia: 37 anos, está desempregada e mora com a tia, de quem aluga um quarto provisoriamente.
- b) Gustavo: 60 anos, pesquisador, acaba de chegar de um congresso no exterior.
- c) Zilmar: 42 anos, cineasta, deve tirar férias em breve e gosta de música e pintura.
- d) Sônia: 15 anos, de manhã cursa o ensino médio, e à tarde e à noite trabalha numa loja de roupas, num centro comercial.

1.2 Dagmar decidiu abrir um restaurante especializado em sopas, na orla da praia de Boa Viagem, no Recife (Pernambuco). O restaurante tinha uma decoração linda e um cardápio variadíssimo, até sopas russas! Mesmo assim, o negócio não teve sucesso. Qual pode ter sido o erro de Dagmar?

1.3 Um empresário pensa em abrir uma fábrica de enlatados. O que ele deve considerar na análise do mercado concorrente? Assinale a melhor resposta:

- (a) Existem fábricas desse setor no país?
- (b) Qual é o potencial de vendas dessas fábricas?
- (c) Qual é o tamanho dessas fábricas?
- (d) Quem é o líder do mercado e o que ele faz?
- (e) Todas as alternativas.

1.4 Num estudo do mercado, é necessário considerar a localização. Por exemplo: que tipo de lugar seria mais apropriado para abrir uma loja de jaquetas de couro?

1.5 Nem todas as pessoas de uma região são consumidores potenciais de um produto. Por exemplo, qual destes perfis parece mais propenso a comprar um carro esporte vermelho conversível, de motor turbinado e apenas dois lugares?

- (a) Wilson é um homem apegado às tradições: pai de família, tem três filhos e dois netos, gosta de pegar bons filmes na locadora e receber os amigos em casa.
- (b) Gabriela é uma empresária de sucesso, é solteira e viaja muito.
- (c) Cláudio é um jovem com personalidade discreta, e é casado há dois anos.

Depois de responder, consulte a seção de respostas e compare!

ATIVIDADE 2.

2.1 Imagine entrar em um mercado *diferente*. Uma revista americana publicou uma matéria que contava as novidades que uma rede de mercados tem buscado para agradar aos clientes. A matéria mostrava que essa empresa mudou toda a parte de exposição de frutas e verduras, dando outra iluminação e novas cores de pisos e paredes ao redor dos produtos, para destacá-los, e colocando em evidência uma deliciosa “receita do dia”. Perto da seção, foram colocados acessórios para o preparo dos alimentos, como grills, espetos e temperos junto às carnes, sugerindo um bom churrasco. Numa pequena sala de estar, com música suave e som de pássaros, os clientes poderiam sentar para degustar a receita preparada, como se estivessem num jardim.

Além disso, foram também agregados serviços. Surgiram “ilhas” com espaço para caixas eletrônicas da maioria dos bancos da região, lotéricas, lojas de eletrônicos e acessórios e até serviço de lavanderia. Segundo a matéria, a experiência de compra fica totalmente diferente com medidas desse tipo. Um cliente deu o depoimento: “É muito mais fácil acessar o serviço de banco no mercado do que ter que ir ali na esquina ver o saldo; é mais fácil também lembrar de deixar a roupa na lavanderia.” Outra cliente disse: “Vir ao mercado se tornou relaxante, finalmente!”

Essa matéria mostra um concorrente novo mudando o conceito de mercado. Reflita um pouco: como você acha que o novo tipo de mercado planejado por essa empresa vai afetar os concorrentes?

2.2 Escolha uma empresa que você conheça bem ou que você costume frequentar (por exemplo: um supermercado, uma loja ou um comércio do seu bairro). Esse estabelecimento certamente tem concorrentes. Como essa empresa se posiciona frente à concorrência? Em que ela se destaca?

Preencha um quadro como o que segue

Análise da concorrência

1. Quais são os três principais concorrentes dessa empresa? Para descobrir, pense que outros produtos/serviços os clientes poderiam comprar nas concorrentes e que não encontram quando compram nela.

A: _____

B: _____

C: _____

2. Quais são os principais pontos fortes dos concorrentes em relação a essa empresa?

Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C

3. Quais são os principais pontos fracos dos concorrentes em relação a essa empresa?

Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C

Dica – Talvez os pontos fortes e fracos sejam um ou mais entre estes: preço baixo, qualidade do produto, prazo de entrega, localização, atendimento, condições de pagamento, assistência técnica, atendimento pós-venda, marca forte, acesso aos canais de distribuição, relacionamento com os clientes, tradição, acesso a fornecedores de matéria-prima etc.

4. Compare as seguintes características dos concorrentes com a empresa que você escolheu. Use a seguinte escala

5 Ótimo	4 Bom	3 Regular	2 Fraco	1 Muito fraco
------------	----------	--------------	------------	------------------

Características	Empresa escolhida	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Atendimento				
Atendimento pós-venda				
Localização				
Preços				
Qualidade dos produtos				
Reputação				
Tempo de mercado				



A postura ética é fundamental na relação com concorrentes. Na análise de mercado, faça uso apenas de informações lícitas, atuando de forma transparente e com lealdade.

Trabalhando numa empresa, não é elegante falar mal da concorrência, especialmente para clientes ou consumidores. Esse tipo de atitude pode facilmente manchar a imagem da sua empresa, gerando mal-estar e antipatia. Afinal, as pessoas valorizam não só a qualidade dos produtos ou serviços, mas também os valores praticados pela organização e pelas pessoas que nela trabalham.

E lembre-se: o concorrente de hoje pode vir a ser o parceiro de amanhã.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ Música

“Um lugar no mundo”, Herança, Ricardo Feghali e Nando, RCA, 1987. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=yChP1UY7cww>

Nesta música gravada pelo grupo Roupas Nova, os autores perguntam: “Quanto vale a chance pra quem tem a pressa de viver?” E dão a indicação:

Abre o seu caminho
Sem ter tempo de se arrepender
Quem vai roubar o seu lugar no mundo?
Se o poder de crescer
De lutar e vencer
Tá batendo em você

É uma canção que pode ser aplicada também à vida do administrador. Mas, para que ele possa fixar um lugar no mercado para o seu negócio e consolidar a sua imagem, é preciso prestar atenção e aplicar o que foi dito neste capítulo.

➤ Filme

“Kinky Boots - Título no Brasil: A Fábrica de Sonhos”, EUA / Inglaterra, Miramax Films / Touchstone Pictures / Harbour Pictures, 2006.

O filme trata da história de uma família tradicional na produção de sapatos masculinos. Com a morte do pai, seu único filho Charlie Price resolve assumir a direção, mas sem saber na situação crítica pela qual passava a empresa. Desatualizada no mercado, seus produtos são sapatos masculinos clássicos que sofrem a concorrência dos importados de menor qualidade, mas de maior giro para as lojas. Por um acaso do destino ele encontra a *drag queen* Lola e observando-a em seu trabalho na boate, tem um *insight* sobre novas oportunidades de mercado para a sua fábrica.



Atendimento pós-venda

Atendimento ao cliente realizado após a venda, como, por exemplo, solicitando sua avaliação de qualidade do produto ou serviço adquirido, ou dando facilidades para trocas de produtos com defeitos etc.

Canais de distribuição

Caminho percorrido pelo produto final desde a fábrica até o consumidor final. As empresas podem possuir apenas um canal de distribuição ou seguir uma estratégia multicanal (exemplo: pedido por telefone ou internet, entrega por caminhão ou por transporte aéreo etc.).

Escambo

Troca de mercadorias ou serviços sem fazer uso de dinheiro.

Ética

É a reflexão sobre a responsabilidade dos atos de livre escolha das pessoas, diante de diferentes alternativas de conduta, tendo em vista as possíveis conseqüências de cada uma delas e a sua avaliação, do ponto de vista do bem comum.

Eventual

Incerto, casual.

Fiel

Cativo, constante.



Nesta Agenda, você estudou:

- O mercado e suas principais características.
- Estudo da concorrência.
- Análise do mercado fornecedor.
- Identificação de potenciais consumidores.
- Cálculo da fatia de mercado.



Agenda 15 – De olho no cliente

Hoje em dia, dificilmente um negócio consegue se manter se seus administradores não buscam compreender e aplicar os conceitos básicos do Marketing.

Como você viu na agenda anterior, o Marketing é uma área fundamental da empresa, voltada para a identificação das necessidades, carências e valores de um mercado alvo de clientes. A ação de Marketing envolve a compreensão do mercado para a melhoria da relação entre a empresa e seus clientes. Por isso, interessa a todos na empresa: sócios e também funcionários. Afinal, todos precisam estar de olho no cliente!

Fique bastante atento aos conhecimentos que você poderá adquirir nesta agenda. Ao final, você terá encerrado mais uma importante etapa do curso, o módulo 2.





Nesta agenda, você vai aprofundar seu conhecimento sobre Marketing e ver conceitos fundamentais dessa área, especialmente em relação aos quatro Ps – produto, preço, ponto e promoção. Você vai saber também um pouco sobre o Código de Defesa do Consumidor e sobre como é possível fazer propaganda sem ferir os direitos de quem consome.



A SAGA DE DONA IDALINA

Dona Idalina sempre foi uma mulher batalhadora. Há oito anos ficou viúva, e conseguiu manter o sustento da família (três filhos menores de idade) vendendo marmitas para os trabalhadores dos estabelecimentos comerciais da vizinhança.



Enquanto ela cozinhava, colocando aquele temperinho nordestino, os dois filhos mais velhos faziam as entregas. Com o tempo, deu até para fazer uma poupança. E todos os conhecidos diziam:

- Com uma comida tão gostosa, se a senhora abrir um negócio, vai ser um sucesso! Um dia, seu filho Flavinho, que cursava o primeiro período de uma universidade particular, decidiu lhe dar um “empurrãozinho”:
- Mãe, lá na faculdade, todos os meus colegas reclamam que nas redondezas não tem nenhum lugar que ofereça uma comida mais saudável. Só vendem hambúrguer, cachorro-quente e salgadinhos fritos. Se a senhora abrir um restaurante lá por perto, tenho certeza que vai dar certo!

Foi aí que ela decidiu: em alguns meses, estabeleceu seu negócio a poucos metros da universidade. Na fachada, o cartaz: “Cabra esperto vem comer aqui. É barato e saboroso!” Flavinho não gostou do cartaz e quis dar umas dicas na decoração, no cardápio, mas ela não quis ouvir. Afinal, se ele não sabia nem fritar um ovo, como é que ia dar conselhos? De comida ela entendia, ora bolas.

E o resultado do negócio foi... uma decepção. Dona Idalina ficou confusa, sem entender a razão de tão pouca clientela. Sua comida sempre agradou tanto... Afinal, era gostosa, saudável e tão baratinha!



- Por que você acha que o negócio de dona Idalina não conquistou a clientela?
- Você acha que ela estava atenta para adaptar o negócio ao gosto do seu novo público-alvo, jovens universitários?
- O que ela deveria fazer para reverter a situação e conquistar os clientes?

A boa senhora ficou muito triste, mas não se entregou. Um dia, observando o movimento dos estudantes que passavam em frente ao restaurante, ela reparou que muitos usavam sandálias havaianas.

– Vai entender essa juventude! Na minha época, a gente ia ter vergonha de andar com essas sandálias na rua... O sapato tinha que ser mais arrumado.

E, à noite, dona Idalina se surpreendeu mais ainda, ao ver a filha Érica indo a uma festa usando as tais havaianas.

Só então dona Idalina percebeu o seu erro: se não conseguia atingir os jovens, era porque não procurava saber como eles pensavam, seus gostos, seus desejos. Ou seja, faltava colocar o foco no cliente. E ela ainda possuía uma rica fonte de informações em sua própria casa (seus filhos), mas não fazia uso dessa vantagem.

Saber a opinião dos clientes é fundamental. Você já sabe que, para isso, existe a pesquisa de mercado, que permite conhecer o perfil dos consumidores, analisar a concorrência e obter informações que possam orientar não só a formulação do plano de Marketing como a tomada de decisões cotidianas.



A pesquisa de mercado também pode apontar, por exemplo, dados sobre a imagem de marcas ou de uma empresa na mente dos consumidores. Existem instituições especializadas nesse serviço, mas, em geral, o valor não é barato. Uma boa opção, quando não é possível investir muito, é colher as informações informalmente, no relacionamento direto com os clientes: perguntar se estão gostando do serviço, se têm alguma sugestão etc.

- Vixe, Érica, minha filha, antigamente só gente mais humilde usava essa bendita chinela... E agora a garotada toda tá usando, dos pobres até os ricos! Alguma coisa os fabricantes fizeram para conquistar esse pessoal. Eu preciso saber qual é o segredo deles, pois quero fazer igual no meu negócio!
- O segredo é Marketing, mãinha! Vou aproveitar que amanhã é sábado e fazer uma pesquisa na internet, nuns sites de confiança, para ajudar a desvendar esse “segredo”.
- Tá combinado! Também vou pedir ao Flavinho que traga uns colegas para comer lá amanhã, por conta da casa. Quero saber a opinião deles sobre tudo!
 - Você sabe dizer qual é o segredo da “virada” que as Havaianas conseguiram obter junto aos consumidores?
 - Que diferenças você observa na propaganda das sandálias no passado e hoje? E nas características do produto?



OS QUATRO Ps DO MARKETING

Em sua pesquisa, na internet e em livros, Érica descobriu que:

- Toda empresa deve transmitir uma mensagem que seja determinante na decisão de compra do cliente. O tipo de mensagem transmitida ao consumidor deve motivá-lo a comprar o seu produto ou serviço.
- Os consumidores estão cada vez mais seletivos e procuram aquilo que satisfaça não apenas sua necessidade imediata, mas que contribua para a sensação global e duradoura de bem-estar.
- O esforço da empresa direcionado a atender os clientes, suas necessidades e desejos é chamado de estratégia de Marketing.

Muitos elementos importantes devem ser levados em conta ao definir essa estratégia, mas existem quatro fatores que são fundamentais, conhecidos como os quatro **Ps** do Marketing:



Ou seja, o que dona Idalina precisava era conhecer seus possíveis clientes, entender o que eles desejavam e estruturar uma boa estratégia de Marketing. Ajude-a com a elaboração dessa estratégia, a partir da análise dos quatro Ps.



VOCÊ NO COMANDO

Definindo o produto

Os produtos de dona Idalina eram saborosos pratos da tradicional comida nordestina. Dentro dessa especialidade regional, o que você acha que ela pode mudar ou acrescentar para agradar aos clientes?

O QUE DONA IDALINA PODERIA FAZER?



Os jovens universitários em geral precisam comer rápido, no intervalo entre as aulas. Assim, o conceito de restaurante poderia ser reformulado para lanchonete: passa uma ideia de maior dinamismo e praticidade.

Para oferecer uma alternativa mais saudável aos tradicionais *fast-foods* (hambúrgueres, salgadinhos gordurosos), dona Idalina poderia vender tapioca, com diversas opções de recheio. O produto poderia ser consumido na hora, ou ser levado para viagem.

Posteriormente, em vez daqueles saquinhos de papel pardo, que empobrecem o produto, ela poderia estudar a viabilidade (custo) de que a embalagem do produto para viagem fosse um pouco mais moderna, até como forma de divulgação visual da lanchonete.

Como parte dos jovens busca comidas com menos calorias, ela poderia elaborar ainda receitas de “tapioca *light*”, ampliando ainda mais as possibilidades de vendas.

Essas são algumas das ideias possíveis. O importante é ressaltar que dona Idalina não precisa se descaracterizar para agradar ao cliente: a questão é pensar como o seu talento na culinária nordestina pode se configurar em um produto que atenda às expectativas do público-alvo. Ou seja, a questão é ter o foco no cliente.

➤ **PRODUTO**



Produto é aquilo que um negócio tem para vender, e que pode ser: algo produzido pela própria empresa, uma mercadoria a ser vendida, mas que foi fabricada em outro lugar, um serviço a ser prestado. Um bom produto é estabelecido a partir da necessidade do cliente. Tudo começa com a definição de aspectos variados do produto, como, por exemplo:

- Características técnicas: tipo de materiais utilizados na produção, funcionalidades, qualidade.
- Aspecto ou apresentação (design).
- Embalagem.
- Serviços de pós-venda: assistência técnica, garantia.
- Marca.
- Benefícios para o público-alvo.



Estudo sobre o preço

O “prato feito” no restaurante de dona Idalina custa R\$ 10,00, com direito a um copo de refresco. Flavinho contou à sua mãe que, em média, seus colegas gastavam R\$ 20,00 por refeição. Sua mãe achou que o preço bem abaixo seria a garantia para atraí-los... Você acha que ela deve baixar o preço ainda mais? Colocar o preço dentro da média das lanchonetes concorrentes? Ou aumentar bastante, para valorizar o produto?

ESTUDO DE DONA IDALINA SOBRE O PREÇO

Se você respondeu que:

- **Ela venderia mais baixando ainda mais o preço:** em geral, quem adota um preço baixo nos seus produtos procura lucrar na quantidade, e muitas vezes essa estratégia dá certo. No entanto, o preço é algo muito mais complexo do que isso!
- **É preciso estar atento aos critérios de valor do público-alvo:** dependendo do perfil desse público, o preço baixo pode passar a imagem de baixa qualidade ou perda de status.
- **Ela deveria colocar o preço dentro da média dos concorrentes:** dentro dessa estratégia, dona Idalina teria que concorrer “ombro a ombro” com as demais lanchonetes. Para isso, é preciso oferecer um serviço que esteja em condições de concorrer com elas, fazendo com que os clientes percebam que a qualidade do seu produto não deve nada ao de nenhum concorrente.
- **Ela deveria colocar o preço acima da média:** preço de nível relativamente alto pode contribuir para aumentar o valor estimado do produto/serviço. Mas, para isso, seria preciso

ter uma marca forte (o que não é o caso do negócio de dona Idalina) ou oferecer um produto muito exclusivo e desejado.

➤ **PREÇO**



Preço é o valor a ser cobrado pelo produto. O preço deve estar de acordo com o mercado e com o valor que o consumidor está disposto a pagar.

O preço deve ser elemento de atração do público-alvo, e nunca obstáculo.

Um exemplo sobre estratégias de preços:

Tubaínas incomodam as marcas gigantes

Você conhece refrigerantes sem marca, ou de origem regional? Eles são conhecidos em boa parte do país como tubaínas, e conseguiram conquistar uma parte do mercado dos refrigerantes famosos. A palavra “tubaína” surgiu como nome de um refrigerante produzido por uma pequena fábrica no interior de São Paulo. Com o tempo, o termo acabou virando sinônimo de refrigerante fabricado por pequenas empresas.

Seus fabricantes descobriram que podiam vender um refrigerante parecido com o das marcas famosas, só que mais barato, e mesmo assim ter lucro. Algumas pessoas gostaram de pagar menos por um produto semelhante, e eles conquistaram sua fatia de mercado.



VOCÊ NO
COMANDO

Quanto ao ponto, dona Idalina não tem do que reclamar: ela está bem pertinho do seu público-alvo. Porém, ela soube que em breve a prefeitura construirá um viaduto bem em frente ao local.

Você acha que ela deve ignorar o fato ou tomar alguma providência?

DEFININDO A LOCALIZAÇÃO

A decisão para a localização do ponto é uma das mais difíceis. Um erro nesse item pode representar um mau começo. A escolha do ponto deve se basear em fatores econômicos e numa projeção de futuro.

No caso de dona Idalina, ela deve considerar que a construção do viaduto é uma obra extensa, que deverá durar muito tempo. Quem já fez reforma em casa sabe quanto transtorno uma obra pode trazer... E quanto mais uma obra tão grande quanto essa! O risco de espantar a clientela é grande.

Além disso, mesmo após o término da obra, o local pode ficar bem diferente do que era antes: a iluminação pode ficar prejudicada, a segurança pode diminuir... O ideal seria que ela começasse a estudar isso e pensasse nos impactos de procurar um outro local para se estabelecer.



➤ PONTO



Ponto é o local onde está instalado o negócio. Para escolher a localização do negócio, o empresário deve considerar:

- Qual é a área de influência do negócio, ou seja, onde estão localizados os clientes potenciais.

- No caso da indústria, a proximidade dos canais de distribuição e dos fornecedores. Não há necessidade de estar junto ao consumidor final.
- No caso de comércio voltado para a pessoa física, a proximidade do consumidor final é fundamental.

De nada adianta um produto bom, a preço justo, se o consumidor não sabe onde encontrá-lo.



**VOCÊ NO
COMANDO**

Promoção para acertar o alvo

Dona Idalina passou a ouvir as dicas de Flavinho, especialmente quanto à promoção da lanchonete.

Às sextas-feiras, ele convidará uma banda para tocar o chamado “fórró universitário”, repassando o custo para o couvert artístico (aniversariantes não pagam o couvert). Mas, antes disso, a primeira providência será reformular o cartaz da fachada: “Cabra esperto vem comer aqui. É barato e saboroso!” Que chamada você colocaria no lugar dessas frases?

APRESENTANDO A LANCHONETE

Em primeiro lugar, é preciso identificar o que os colegas de Flavinho valorizam mais nesse tipo de produto – além do sabor, é claro. Segundo ele, a saúde e a boa forma são muito importantes para os jovens, além da variedade de opções. Dona Idalina confirmou essa percepção em suas pesquisas. Então ela poderia optar por frases como:

- Tapioca Slim: Sabor e saúde para você.
- Tapiocas Mil: Venha provar mais um novo sabor.
- Tapioca Jovem: Variedade e sabor estão aqui.
- Supertapioca: O gostinho saudável do Nordeste.

➤ PROMOÇÃO



A promoção ocorre com os esforços de comunicação para incentivar as vendas, ou seja, aquilo que se faz para predispor o consumidor para a compra. O termo “promoção” refere-se a todo tipo de comunicação com o mercado que a empresa pratica e à maneira como informa os clientes sobre as vantagens que lhes oferece.

Existem diversos tipos de promoção: cartazes, propagandas no rádio e na TV, anúncios em jornais e revistas, distribuição de panfletos, outdoors, mala direta, telemarketing, propaganda na internet...

Alguns tipos de promoção são mais caros, outros mais baratos; uns trazem resultado imediato, outros são de longo prazo. O mais importante é que a empresa observe as características do seu cliente antes da escolha da promoção que irá fazer. Há muitos exemplos interessantes e criativos.

Exemplo de promoção: o caso das Havaianas

Só de estudar o caso das Havaianas, dona Idalina aprendeu um bocado sobre promoção. Veja a seguir:



Havaianas: popularmente luxuosas

A criação das sandálias Havaianas aconteceu em 14 de junho de 1962, alternativa de calçado confortável e barato.

Em menos de um ano a São Paulo Alpargatas fabricava mais de mil pares por dia. Chico Anysio apresentava o produto com o slogan “Não deforma, nem tem cheiro, não solta as tiras”, mas, ao longo dos anos, o calçado não mudou, apresentando sempre o mesmo modelo bicolor. E o resultado: “Elas se transformaram em artigo popular. Se alguém possuía um par, não tinha coragem de sair de casa com ele”, lembra Carlos Miranda, analista da agência de publicidade Ernest & Young.

“Mesmo a classe popular foi deixando de comprá-la, porque não havia prestígio em usar a marca”, explica Paulo Lalli, diretor das Alpargatas.

A virada veio em 1994. Investiu-se no design das sandálias, e a linha foi diversificada com a criação do modelo monocromático (Havaianas TOP). A campanha publicitária mostrava gente famosa usando Havaianas – como as atrizes Vera Fischer e Malu Mader e o jogador de futebol Bebeto.

A margem de lucro como produto deu um salto, e a cada ano novos modelos são lançados. Na Europa e nos Estados Unidos, elas ganham espaço como artigo de luxo.

Curiosidades (dados de 2017)

- A Havaianas está presente em 117 países
- 210 milhões de pares de Havaianas foram vendidos no último ano.
- A marca Havaianas detém 85% do mercado de sandálias de borracha
- A cada segundo, são vendidos 6 pares de Havaianas.

Fonte: www.havaianas.com.br.



ATIVIDADE 1. Leia as situações, analise-as e busque realizar o que está sendo proposto.

Situação 1 - Ao se reposicionar no mercado como um produto da moda e desejado, as sandálias Havaianas modificaram sua estratégia de Marketing.

Com base na análise dos quatro Ps, indique quais foram as mudanças feitas para revitalizar a marca. Para isso, compare o passado com o presente. Caso não tenha acompanhado essas mudanças ou deseje aprofundar seus conhecimentos, você pode fazer pesquisas na internet e procurar anúncios das Havaianas em revistas atuais e do passado. Vale também entrevistar amigos e conhecidos mais velhos, que possam ajudar na comparação.

Situação 2 - Qual seria o ponto mais interessante para os estabelecimentos a seguir? Pense no público-alvo, no comércio vizinho, no perfil das pessoas que circulam nesse local etc.

- a) Uma papelaria.
- b) Um restaurante de luxo.
- c) Uma loja de roupas para ginástica e musculação.

Situação 3 - Para você, que fatores são importantes no momento de estabelecer o preço de um produto ou serviço?

Compare suas respostas com as que aparecem no final da agenda.

ATIVIDADE 2.

1. Um anúncio da linha de produtos de higiene e beleza Dove já mostrou mulheres de diversos tipos físicos, que não se encaixavam em padrões rígidos de beleza, seguras de si e alegres. No site da Dove, a empresa dizia o seguinte: “Por muito tempo, a beleza foi definida por estereótipos limitados e sufocantes. Mas as mulheres perceberam que é tempo de mudar isto. Dove concorda. Nós acreditamos que a Real Beleza vem em diversas formas, tamanhos e idades. Por isso, Dove está lançando a campanha.

A campanha global Dove pela Real Beleza tem o objetivo de questionar o padrão atual e oferecer uma visão mais saudável e democrática da beleza. Uma visão de beleza que todas as mulheres podem ter e aproveitar todos os dias.”

Fonte: www.dove.com.

Pesquise e tente descobrir anúncios que colaboram para formar novos conceitos. Escolha um e responda, no seu bloco de notas:

- Que tipo de mudança você identifica nesse anúncio em relação às propagandas tradicionais?
 - O que isso tem a ver com o foco no cliente?
 - Qual é a estratégia da marca para se diferenciar de seus concorrentes?
2. Para ter foco no cliente, a empresa deve estar atenta ao que acontece na sociedade, à mudança dos tempos, das mentalidades, às tendências e necessidades de cada geração e às diferenças regionais. Consulte revistas e jornais ou navegue na internet, procurando propagandas.
Procure detectar o que cada um deseja destacar para o público-alvo, qual é o benefício oferecido por meio do consumo do produto.
 3. Procure, em revistas e jornais, na internet, ou nos intervalos comerciais de algum programa de TV, anúncios que colocam o foco principal em situações como:
 - a) Fuga do tédio.
 - b) Status.
 - c) Bem-estar físico e mental, diversão.
 - d) Praticidade.
 - e) Proximidade (você pode contar com o produto em qualquer ocasião).



QUEM FAZ PROPAGANDA ENGANOSA FALA MAL DE SI MESMO

Você já se sentiu enganado por comprar algo que não correspondeu às suas expectativas? São cremes ou remédios que não funcionam, financiamentos com juros abusivos nas entrelinhas dos contratos, promoções “imperdíveis” de operadoras de celular, que só valem para quem liga entre meia-noite e três da manhã (mas isso é dito em letrinhas minúsculas) e por aí vai...

Na maioria das vezes, só depois de pagar pelo produto é que o consumidor descobre o engano. São artimanhas utilizadas por empresas que ignoram princípios éticos, usando a propaganda para enganar, em vez de conquistar clientes e informar.

A Lei nº 8.078, de 11/9/1990, dispõe sobre a proteção ao consumidor. Alguns dos direitos básicos do consumidor que estão nesta lei são:

- A informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentam.
- A proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços.

O artigo 37 do **Código de Defesa do Consumidor** também prevê que:

É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva. Enganosa é qualquer modalidade de informação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou mesmo por omissão, capaz de induzir o consumidor ao erro a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço do produto ou serviço oferecido.

É abusiva também a publicidade que explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento da criança, despreze valores ambientais ou que induza o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança.

A propaganda nunca pode mentir e deve respeitar valores éticos. Tudo o que ela disser tem que ser confirmado na prática!

Infelizmente, essas diretrizes são muitas vezes desrespeitadas, mas os consumidores devem estar atentos para fazer valer o seu direito, que é garantido por lei. Para isso, é importante que todos conheçam seus direitos e deveres. Uma excelente dica é a leitura do **Código de Defesa do Consumidor**.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Filme**

Do que as mulheres gostam (What women want), de Nancy Meyers, EUA, 2000.

O publicitário Nick Marshall (Mel Gibson) acredita que, para vender um produto, basta colocá-lo nas mãos de uma mulher belíssima, vestida com biquíni, em um ambiente alegre. Sua mentalidade começa a mudar quando ele recebe a tarefa de elaborar anúncios de esmalte, sutiã, sais de banho e depilador.

Marshall descobre não saber muito bem do que as mulheres gostam e, por acidente, leva um choque elétrico. Com isso, ele passa a ouvir o pensamento de qualquer mulher. Aproveitando-se do fato, o publicitário impressiona a todos no trabalho, sendo capaz de criar campanhas de impacto para o público feminino.

A comédia mostra, de uma maneira pouco comum, a importância de ter o foco no cliente, buscando conhecer suas necessidades, seus pensamentos e desejos.

➤ **Documento**

Código de Defesa do Consumidor – http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm

Lendo o texto, você poderá conhecer melhor os seus direitos como consumidor e também saber mais sobre como a empresa pode respeitar seu cliente.



Bicolor

Que possui duas cores.

Coerção

Ação ou forma de repressão.

Couvert artístico

Taxa extra que um estabelecimento pode cobrar quando há apresentação de música ao vivo.

Fast-food

Tipo de alimento preparado com grande rapidez, como sanduíches, pastéis etc.

Marmita

Vasilha para transportar refeição individual.

Monocromático

Que apresenta uma cor só.

Outdoor

Painel publicitário, geralmente disposto em locais de grande visibilidade, como à beira de rodovias e nas paredes de edifícios nas cidades.

Pessoa física

É o cidadão, somos cada um de nós. É diferente da “pessoa jurídica”, termo que indica empresas e instituições em geral.

Slim

Magro, delgado, com estrutura fina.

Slogan

É uma frase ou expressão, geralmente curta, usada como uma identificação de fácil memorização do produto. Exemplo: “Futura. O canal do conhecimento.”

Telemarketing

Marketing feito por meio do telefone, ou por um processo de comunicação a distância.



Nesta Agenda, você estudou:

- O que é Marketing.
- A importância do Marketing na empresa.
- Produto, preço, ponto e promoção.
- Foco no cliente.



Respostas das atividades

AGENDA 1

ATIVIDADE 1 -

1. A gestão de pessoas tem o desafio de formar equipes de talento e dar-lhes condições para que realizem todo o seu potencial, levando o sucesso à organização, ao mesmo tempo em que atingem seu próprio sucesso profissional. Para isso, o departamento de Recursos Humanos desenvolve processos ligados a:
 - Agregação.
 - Aplicação.
 - Capacitação.
 - Remuneração.
 - Retenção.
 - Monitoramento/avaliação dos profissionais da organização.

A descrição de cada processo com suas palavras é uma resposta pessoal. Você pode conferir suas respostas comparando-as com as informações apresentadas ao longo do texto.

2. Na visão de outros tempos, as pessoas eram vistas quase como engrenagens de máquinas. As pessoas trabalhavam na organização exclusivamente a serviço do superior imediato ou do proprietário do negócio, e o desafio era muitas vezes fazê-las trabalhar mais e mais, retirar o máximo de sua contribuição, pagando o mínimo possível. Havia bastante separação entre trabalho e prazer ou emoção. O trabalho era o lugar do esforço e da produção, e prazer ou emoção ficavam em outro espaço (na família, na casa da pessoa, no final de semana etc).
Já na nova visão, ou seja, na Administração contemporânea, espera-se que os funcionários sejam criativos e tenham iniciativa, em vez de simplesmente cumprir ordens. O trabalho

precisa fazer sentido para as pessoas, precisa se integrar com algo mais amplo, passar a constituir sua vida também. Então o trabalho pode ser feito com prazer e com emoção. Assim, é preciso motivar as pessoas, permitir que se desenvolvam, se realizem. Essa visão diferente das pessoas dentro das organizações gerou novos termos e denominações. Gestão de talentos é um deles. A *gestão de parceiros* segue a mesma linha. Muitas empresas usam o termo “colaboradores” para falar de seus funcionários. Os líderes das organizações percebem que é melhor para o próprio negócio trabalhar na base da parceria e do trabalho colaborativo, no qual todos saem ganhando. Isso significa valorizar as pessoas, remunerá-las dignamente, estimular o seu desenvolvimento.

Vale observar que a própria expressão “recursos humanos” também é considerada inadequada por muitos profissionais de Administração, pois não podemos tratar as pessoas como simples *recursos*.

3.

Atividade	Processo do RH
Selecionar um novo assistente para o departamento financeiro.	Agregar pessoas.
Definir, junto com o gerente financeiro, as tarefas e responsabilidades do cargo, bem como as competências que esse novo profissional deve ter.	Aplicar pessoas.
Anunciar a vaga em sites de empregos e nas agências de emprego que conhecia.	Agregar pessoas.
Selecionar currículos com base no perfil de competências definidas para o cargo.	Agregar pessoas.
Selecionar os dez candidatos mais bem classificados, enviando-os para o gerente financeiro.	Agregar pessoas.
Agendar uma capacitação para o novo funcionário, para que este aprenda a operar os softwares utilizados no departamento financeiro.	Desenvolver pessoas.
Agendar uma capacitação em liderança e motivação para o gerente financeiro, uma vez que este não tinha se saído muito bem na última avaliação feita por sua equipe a respeito de sua capacidade de liderar e motivar seus funcionários novos.	Desenvolver pessoas, decorrente do processo de monitorar e avaliar pessoas.

ATIVIDADE 2 - Resposta pessoal.

Leve em conta que, atualmente, a gestão de pessoas tem o desafio de formar equipes de talento e dar-lhes condições para que realizem todo o seu potencial, levando o sucesso à organização, ao mesmo tempo em que atingem seu próprio sucesso profissional.

Infelizmente, o chefe de Eduardo guarda relação com práticas de Administração do passado, nas quais os funcionários eram vistos como peças ou engrenagens de uma máquina. Ele espera que Eduardo cumpra apenas tarefas repetitivas, que não se desviem do que foi solicitado. Assim, o chefe de Eduardo o controla de maneira rígida.

Porém, na Administração contemporânea, espera-se que Eduardo seja criativo e tenha iniciativa, em vez de simplesmente cumprir ordens de forma mecânica e alienada.

AGENDA 2

ATIVIDADE 1 -

1. Resposta pessoal.

Veja um exemplo de currículo e compare com o que você fez.

Evelyn da Silveira, brasileira, 30 anos, casada	
<p>Av. Dorotéia, 879 - apto. 1201 Alamedas - CEP 00021-000 São Paulo - SP</p>	<p>Tel.: (0 XX 11) 99761-7001 Tel.: (0 XX 11) 99878-8765 e-mail: evelyn.silveira@provedor.com</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de interesse: Administração, Recursos Humanos. • Idiomas estrangeiros: Inglês intermediário. • Tempo de experiência: 3 anos. 	
PERFIL PROFISSIONAL	
<p>Possuo experiência como assistente em departamentos administrativos e de recursos humanos. Procuo sempre criar processos que garantam o aumento de produtividade e a redução de custos. Sou aberta ao trabalho em grupo, motivada e capaz de atuar em projetos diferentes.</p> <p>Possuo facilidade para aprender coisas novas, sou aberta a mudanças e melhorias na empresa e procuro estar sempre atualizada com as novidades da área tecnológica para aprimorar o meu trabalho. Sou proativa e, ao mesmo tempo, me relaciono bem com os superiores, mantendo-me disposta a receber orientações e determinações. Estou disponível</p>	

para viagens. Já morei em outros estados brasileiros, o que me propiciou boa visão global e conhecimento de diferentes culturas.	
FORMAÇÃO ACADÊMICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Escola Estadual Ribeiro Vale – Fortaleza Ensino Fundamental e Médio - Conclusão em 2006 • Centro de Estudos Técnicos – Belo Horizonte Técnico em Administração - Conclusão em 2016 • Conhecimentos de informática: Office 2016 (Word, Excel, PowerPoint), Access. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Outros cursos: Introdução à ISO 9000. Contabilidade I e II. Curso básico de Marketing. 	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	
Empresa:	Motoradios e Eletrônicos Ltda.
Período:	Out/2016 – atual.
Cargo:	Assistente do departamento administrativo.
Atividade:	Apoio à elaboração do balancete, contas a pagar e receber, controle de previsão de faturamento, relação com o contador da empresa.
Empresa:	Pereira & Bueno S.A.
Período:	Dez/2015 - set/2016.
Cargo:	Assistente administrativo-financeiro.
Atividades:	Acompanhamento financeiro de pedidos, controle de custos administrativos de todos os departamentos da empresa, apoio à implantação da ISO 9000.

ATIVIDADE 2 - Vamos analisar a seguir o perfil de cada candidato. É importante dizer que não há nesta análise qualquer preconceito. A tentativa é relacionar perfis às necessidades do cargo e da empresa. Lembre-se: se uma pessoa não

tem o perfil para um cargo determinado, ela também não se sente bem, e essa acaba sendo uma forma de desrespeito.

Candidato 1: Elias Joper

Qualificação necessária: é mais qualificado do que o cargo necessita, pois tem formação universitária, enquanto o cargo demanda apenas nível técnico. Seu conhecimento de francês é positivo, mas não será aproveitado na empresa.

Competências técnicas: também é muito qualificado, uma vez que é usuário avançado de planilhas, enquanto o cargo só exige conhecimentos em nível de usuário. Apesar de conhecer os processos de Administração, uma vez que fez uma faculdade no assunto, não tem experiência anterior.

Competências pessoais: a avaliação não menciona nada com relação à capacidade de organização e responsabilidade.

Portanto, podemos dizer que este perfil tem desajustes significativos.

Candidato 2: Sônia Lúcia Coutinho do Amaral

Tem as competências técnicas necessárias e as competências pessoais. Sua única deficiência é na qualificação técnica, uma vez que ainda não completou o curso técnico de Administração. No entanto, tem um perfil perfeitamente adequado.

Candidato 3: Raika Lua Baby Raphael

Embora apresente alto grau de inteligência e facilidade de aprender, não tem a qualificação técnica necessária (curso técnico em Administração) nem as competências pessoais como destaque (responsabilidade, organização). Parece, neste momento de sua vida, ter foco em outros assuntos que não exatamente os da empresa que a avalia.

Portanto, também tem desajustes significativos.

Candidato 4: Júnior da Silva Santos

Tem todas as competências técnicas, de qualificação e pessoais exigidas, com exceção da organização pessoal, competência pessoal exigida.

Como vemos, os perfis 2 e 4 são os que se aproximam mais do perfil ideal, cabendo ao responsável pela seleção determinar peso para as deficiências encontradas ou realizar novas avaliações para verificar até onde estas deficiências poderão comprometer a qualidade do trabalho.

AGENDA 3

ATIVIDADE 1 - Some todas as vezes que você respondeu letra A, B ou C.

Se você respondeu mais letras A: **Você está no caminho certo!** Você acredita que viver na era da informação é viver aprendendo e por isso está buscando sempre mais. Sabe que a formação de um profissional de hoje inclusive vai além da sua área de conhecimento e atuação, pois ele precisa formar uma visão global das coisas. Vá em frente. Parabéns!

Se você respondeu mais letras B: **Cuidado!** Você está com vários pontos por melhorar. Procure cuidar da sua carreira e do seu desenvolvimento pessoal e profissional como um aspecto importante de sua vida, sem subestimar as exigências atuais do mercado de trabalho. Ter um lugar num mercado como o de hoje, tão competitivo, exige uma formação permanente, uma disposição para aprender e uma capacidade alta de se renovar. Você precisa manter-se atualizado. Procure cursos que possam melhorar seu currículo e crie hábitos de estudo e leitura.

Se você respondeu mais letras C: **Você parece não ter qualquer compromisso com seu autodesenvolvimento.** Um passo você já deu para melhorar essa situação: está cursando o EaDTEC. Porém, é preciso ampliar a sua formação. Você precisa agir rapidamente para não ficar à margem do mercado nem comprometer sua vida profissional. Corra atrás do tempo perdido, e mãos à obra!

ATIVIDADE 2 - Nas três empresas, os gestores percebem a importância de fazer investimentos significativos no desenvolvimento de pessoas, entendendo o conhecimento como um fator crítico para o sucesso e as pessoas como parceiros e talentos que devem ser valorizados, pois são os principais responsáveis pelo sucesso da organização.

Existem outros aspectos específicos em cada caso.

➤ **Magazine Luiza:**

- O trabalho baseia-se em equipes de trabalho motivadas e autogeridas, que têm autonomia.
- Investe-se na aprendizagem em rede, através da expansão da comunicação na empresa, com o uso de TV e de um portal.
- O compromisso da alta gerência com a aprendizagem e a inovação é um fator que, como vimos no capítulo, favorece a aprendizagem na empresa.

➤ **Fogo de Chão:**

- Forte investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas.
- Compromisso da alta gerência com a aprendizagem.
- Valorização dos talentos da casa, através do recrutamento e seleção internos.

➤ **Companhia Vale do Rio Doce:**

- Desenho de itinerários de capacitação baseados em competências pessoais e organizacionais.
- Estímulo à aprendizagem em rede.
- Investimentos para criar uma visão única compartilhada do negócio da empresa.
- Criação de uma universidade corporativa, que funciona como um centro de formação e consegue atender mais de 70 mil pessoas.

AGENDA 4

ATIVIDADE 1.

Informações que devem constar na carteira de trabalho de Pedro Silva:

- Data de admissão.
- Dados da organização empregadora.
- Valor da remuneração.
- Nome do sindicato para o qual será recolhida a Contribuição Sindical.
- Período de experiência: 60 dias, com acréscimo de até 30 dias.

ATIVIDADE 2.

1. **(b)** É preciso que ele peça autorização à chefia direta. Sendo autorizado, deve solicitar as férias ao DP com um mês de antecedência.
2. **(b)** Cumprir a lei, que determina a obrigatoriedade do controle de ponto para empresas com mais de dez empregados.
3. Resposta pessoal.

AGENDA 5

ATIVIDADE 1.

1. 24 dias corridos.
2.
 - a. Nesse caso, receberá 50% a mais por hora trabalhada.

$R\$ 5.000,00 / 220 = R\$ 22,72$ (esse é o valor da hora de trabalho)

$R\$ 22,72 \times 1,5 = R\$ 34,08$ (esse é o valor da hora extra com adicional de 50%)

$R\$ 34,08 \times 8 = R\$ 272,64$

Portanto, o empregado deverá receber R\$ 272,64 a mais pelas horas extras.

- b. Nesse caso, a hora extra deverá ser acrescida em 100%, por tratar-se de trabalho no dia de domingo.

$R\$ 5000,00 / 220 = R\$ 22,72$

$R\$ 22,72 \times 2 = R\$ 45,44$

$R\$ 45,44 \times 8 = R\$ 363,52$

Portanto, o empregado deverá receber R\$ 363,52 a mais pelas horas extras trabalhadas.

3. Ele trabalhou cinco meses. 1/12 do salário de dezembro corresponde a:

$R\$ 1.200,00 / 12 = R\$ 100,00$

Portanto, ele deve receber: $R\$ 100,00 \times 5 = R\$ 500,00$

4. Natureza salarial (S) e benefícios (B):

[S] Adicional noturno

[B] Vale-alimentação, quando a empresa está inscrita no PAT

[S] Gratificações

[S] Comissões

[B] Seguro-saúde

[B] Participação nos lucros da empresa, pagos a cada seis meses

[B] Diárias de viagem, sempre que não excedam 50% do salário-base e que a organização exija prestação de contas

[S] Vale-alimentação, no caso da organização não descontar parte do benefício do empregado

[B] Seguro de vida

[B] Plano de previdência privada



1. Ele receberá o salário do mês adiantado, acrescido de umterço.
Assim, o salário no mês de férias será:
 $R\$ 5.000,00 + 1/3 \text{ de } R\$ 5.000,00 = R\$ 500,00 + R\$ 1.666,67 = R\$ 6.666,67.$

2.
 - a) INSS: 20% do salário-base, ou R\$ 300,00.
 - b) FGTS: 8% do salário-base, ou R\$ 120,00.
 - c) SEBRAE: 0,6% do salário-base, ou R\$ 9,00.
 - d) SESC: 1,5% do salário-base, ou R\$ 22,50.
 - e) SAT: 2% do salário-base, ou R\$ 30,00.
 - f) Salário-educação: 2,5% do salário-base, ou R\$ 37,50.
 - g) SENAC: 1% do salário-base, ou R\$ 15,00.
 - h) INCRA: 0,2% do salário-base, ou R\$ 3,00.

3. O empregado fez três faltas que podem gerar demissões por justa causa segundo a legislação:
 - Negligência no trabalho.
 - Faltas constantes.
 - Embriaguez habitual.

AGENDA 6

ATIVIDADE 1.

1.
 - a) Contabilidade.
 - b) Patrimônio.
 - c) Fatos administrativos.
 - d) Escrituração.

2. É importante que uma organização mantenha um registro atualizado de todos os fatos administrativos, pois é através desse registro que ela toma conhecimento de seu lucro ou prejuízo, da situação atual de seu patrimônio, entre outras informações importantes para os gestores e acionistas da empresa.

3.

- a) Livro-razão.
- b) Livro diário.
- c) Livro de contas-correntes.
- d) Livro-caixa.

Verifique no texto o que foi dito a respeito da importância de cada um desses livros.

ATIVIDADE 2.

4.

- a) O volume de vendas da organização pode ser encontrado somando todas as notas fiscais de venda emitidas a clientes.
- b) As despesas pagas a fornecedores podem ser encontradas somando todas as notas fiscais emitidas por eles por compras da empresa.

5. As operações que geram modificações no patrimônio da organização são:

- Compras: as empresas compram de fornecedores, gerando dívidas ou despesas.
- Vendas: ao vender, as empresas geram receitas ou contas a receber de clientes.
- Pagamentos: ao pagar suas dívidas com fornecedores ou terceiros, as empresas reduzem seu caixa.
- Recebimentos: ao receber valores de clientes resultantes de vendas ou outra origem, as empresas aumentam seu caixa.

AGENDA 7

ATIVIDADE 1.

- Conta** é o nome dado na Contabilidade aos componentes do patrimônio (bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido) e aos elementos de resultado (receitas e despesas).
- Conta patrimonial:** não altera o patrimônio da organização. **Conta de resultado:** altera o patrimônio da organização.

3.

Operação	Afeta a conta	O que acontece com a conta?	Débito ou crédito?
Aumento da dívida com fornecedores	Fornecedores do passivo	Aumenta	Crédito
Lucros retidos	Patrimônio líquido	Aumenta	Crédito
Aumento nas despesas do período	Despesas da demonstração do resultado do exercício	Aumenta	Débito
Diminuição nas receitas do período	Receitas da demonstração do resultado do exercício	Diminui	Débito

ATIVIDADE 2.

Contas	Conta de
a) Balanço patrimonial Ativo circulante: aumento nas contas a receber de clientes	Débito
b) Demonstração do resultado do exercício Aumento nas receitas de vendas	Crédito
c) Balanço patrimonial Passivo circulante: redução em salários a pagar	Débito
d) Demonstração do resultado do exercício Aumento das despesas financeiras	Débito

ATIVIDADE 3. O débito acontece quando há diminuição ou aplicação de recursos em algum ativo ou despesa.

O crédito acontece sempre que há criação de novos recursos para a organização.

Pelo sentido comum ou popular da palavra, crédito significa disponibilidade de recursos para usar ou pegar emprestado, e débito significa uma dívida.

Assim, os sentidos comuns das duas palavras são diferentes do sentido técnico dado na Contabilidade.

AGENDA 8

ATIVIDADE 1.

1.1

- a) (F) Depreciação das máquinas utilizadas na produção.
- b) (V) Encargos sobre o pagamento aos prestadores de serviços da produção.
- c) (F) Salário dos operários na fábrica.
- d) (F) Aluguel do prédio da fábrica.
- e) (F) Refeições para os funcionários da produção.
- f) (V) Matéria-prima utilizada na produção.

1.2

- a) Margem de contribuição = $44 - 24 = R\$ 20,00$.
- b) Margem de contribuição % = $20 / 44 = 45,45\%$.

1.3

Ponto de equilíbrio = $\text{custos fixos} / (\text{preço} - \text{custo variável unitário})$

Ponto de equilíbrio = $1.200 / (44 - 24) = 60$ unidades

1.4

Porque no ponto de equilíbrio os custos se igualam às receitas. A partir desse ponto, as receitas superam os custos totais, gerando lucro.

ATIVIDADE 2.

Situação 1 –

a)

Custos variáveis	
Tecido	R\$ 1,50
Espuma	R\$ 0,30
Outros materiais	R\$ 0,20
Costureira	R\$ 3,00
Total	R\$ 5,00

Custos fixos	
Aluguel	R\$ 600,00
Salários do pessoal administrativo	R\$ 3.000,00
Custos administrativos e de vendas	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 5.600,00

b)

Ponto de equilíbrio = custo fixo / (preço – custo variável unitário)

Ponto de equilíbrio = 5.600 / (15 – 5) = 5.600 / 10

Ponto de equilíbrio = 560 almofadas

Situação 2 –

a)

Custos variáveis	
Custo de fornecedores	R\$ 50.000,00
Total de custos variáveis	R\$ 50.000,00
Margem de contribuição	R\$ 250,00
Custos fixos	
Aluguel	R\$ 1.500,00
Salários mais encargos da Mão de obra dos serviços prestados.	R\$ 9.000,00
Outros custos	R\$ 2.000,00
Total de custos fixos	R\$ 12.000,00

b) Para calcular o ponto de equilíbrio, temos que saber o valor do custo variável unitário.

Ponto de equilíbrio – CF/(PV-CV) = R\$ 12.500/(300-50) = 50 contratos.

Preço de Venda R\$ 350,00 – Ponto de equilíbrio – CF/PV-CV = R\$ 12.500/350-50 = 42 contratos.

Preço de venda R\$ 200,00 – Ponto de equilíbrio – CF/PV-CV = R\$ 12.500/200-50 = 84 contratos.

AGENDA 9

ATIVIDADE 1. Resposta pessoal.

Sugerimos os seguinte princípios:

- Em casa:
 - Atribuição de tarefas de acordo com o perfil ou capacidade de cada pessoa – Taylor
 - Divisão do trabalho – Fayol
 - Disciplina – Fayol
- No trabalho:
 - Estudo de tempos e movimentos – Taylor
 - Supervisão – Taylor

ATIVIDADE 2.

1.

- a) O trabalho em Jalapão é totalmente manual, não mecanizado.
- b) Cada artesão utiliza sua própria técnica de produção.
- c) Não há padrões de qualidade ou modelos e formatos preestabelecidos.

2.

- a) A produção industrializada poderia aumentar significativamente as quantidades produzidas, tornar os produtos mais padronizados em termos de modelos e qualidade de produção. Seria possível vender grandes quantidades para todo o país e até exportar, além de reduzir significativamente os custos de produção.
- b) Os riscos são a perda do diferencial do produto, uma vez que o trabalho artesanal é muito valorizado, especialmente quando é tão característico de determinada região e usa padrões de produção que seguem tradições. Além disso, é possível que não houvesse matéria-prima suficiente para produzir em grande escala. Os pontos negativos para a região seriam a exclusão de boa parte dos artesãos do processo de produção, especialmente da propriedade do produto final, e os possíveis danos ambientais causados pela instalação de uma indústria (poluição, deslocamento de moradores próximos ao local da fábrica etc.).

3.

Tipo de produção	Artesanal	Industrial
------------------	-----------	------------

Volume de produção	O volume é limitado à capacidade de produzir dos artesãos existentes.	A capacidade é praticamente ilimitada, podendo chegar a milhões de unidades.
Preço	O preço é elevado, por ser um trabalho manual. Cada artesão determina seu preço.	O preço dos produtos é único, e definido de antemão pela direção da empresa. No modelo de produção industrial, é possível ter preços mais baixos, porque com o volume o custo unitário de produção cai muito.
Capacidade de conquista de mercado	Em geral fica restrita à rede de relacionamento dos artesãos e ao apoio do governo local, ou ao interesse de pessoas de fora pelo produto. A conquista de mercados também fica limitada à capacidade de produção: não será possível entrar em mercados muito grandes, a não ser com preços de venda muito altos.	Como a produção é muito grande, é possível atender vários países. Além disso, a empresa, por trabalhar com grandes volumes, pode obter recursos para investir em pesquisa de mercado, promoção e vendas.
Investimento necessário	O investimento, no caso de um artesão, é muito baixo, limitando-se à matéria-prima necessária para produzir e às ferramentas.	Os investimentos são muito altos: é preciso fazer estudos de viabilidade, comprar máquinas, contratar profissionais especializados. Muitas vezes leva-se anos para recuperar o capital investido numa planta de produção industrial.

AGENDA 10

Atividade 1 -

- a) O sistema de produção será em lotes, produzindo um número determinado de unidades de cada vez, para vender.
- b) Os insumos são: leite, bicarbonato de sódio e açúcar. Embalagens, tampas e rótulos.
- c) O processo de produção de doce de leite, segundo pesquisa na internet, é o seguinte:
 - O leite é coado em uma peneira bem fina.
 - Após coado, é colocado numa panela com bicarbonato de sódio e açúcar e levado ao fogo. Deve-se mexer com colher de pau.
 - Interromper o cozimento depois de duas horas e continuar mexendo.
 - Passar o doce de leite para outra panela fria e bater, com colher de pau, por dez minutos.
 - Embalar o produto em potes para venda, conservando em local fresco.

- d) O resultado final será doce de leite, que pode ser acondicionado em embalagens de diversos tamanhos, dependendo do público-alvo escolhido (atacadistas, supermercados, restaurantes etc.).

Ações para alcançar a eficiência e a eficácia:

- Utilizar métodos e procedimentos que garantam a agilidade no ato de embalar os produtos e embarcá-los.
- Treinar o pessoal envolvido nos procedimentos, para que as tarefas sejam executadas de maneira adequada, de acordo com uma checklist (lista para checagem).
- Estabelecer processos de trabalho de modo que os produtos sejam entregues no prazo estipulado.
- Garantir que os objetivos propostos para a entrega sejam cumpridos, com qualidade, para total satisfação do cliente.
- Garantir, através de mecanismos de controle de qualidade, que o produto não seja danificado na produção, transporte e recebimento.
- Alcançar a quantidade e qualidade estipuladas para as metas mensais e anuais da empresa.
- Procurar integrar a produção de queijo e doce de leite, de modo a reduzir custos.

Atividade 2 -

- a) Alto-forno para ser vendido a usinas siderúrgicas: produção sob encomenda.
- b) Camisetas da seleção brasileira: produção em lotes.
- c) Aparelho de TV: produção em lotes.
- d) Aço para exportação: produção contínua.

Atividade 3 - Resposta pessoal.

AGENDA 11

ATIVIDADE 1.

1. Manutenção preventiva.
2. Antes de pedalar é importante verificar se:
 - O freio está regulado e as sapatas estão apertadas.
 - A caixa de direção está sem folga.

- Os aros estão alinhados e os pneus calibrados.
- Os pedais estão apertados.

Podem ser identificadas as seguintes vantagens quanto à escolha:

- Disponibilidade de mão-de-obra com a qualificação adequada.
- Proximidade dos mercados consumidores.
- Disponibilidade de fontes de energia necessárias (eletricidade, por exemplo).
- Localização dos concorrentes, entre outros.

ATIVIDADE 2.

1. Uma localização interessante para um “lava-carros” automático é em grandes centros urbanos, onde há a maior concentração de veículos. O centro da cidade é um bom exemplo.
2. Quanto ao arranjo físico, o mais recomendado é o do sistema de produção contínua, pois trata-se de uma produção repetitiva. O carro move-se em um fluxo uniforme e contínuo, como em uma linha de produção.

A produção precisa ocorrer em uma ordem determinada, ou seja, carro parado (estação 1), carro no equipamento de lavagem e secagem (estação 2), carro limpo e seco (estação 3). Sem dúvida, o desafio desse tipo de arranjo físico é agrupar as atividades de forma a obter a produção desejada, com o mínimo de recursos.



AGENDA 12

ATIVIDADE 1. Para listar as causas e soluções para este caso, é importante pensar nos detalhes. Adalberto andou fazendo compras no exterior e possivelmente não atestou a qualidade das matérias-primas. E se a matéria-prima, geradora do produto, não for boa, a qualidade do produto final também não será.

Além disso, Adalberto andou estocando as máquinas de costura em um balcão. Possivelmente, as máquinas de costura devem ter ficado expostas ao vento, chuva, danificando-as. Tais máquinas deveriam ter ficado em local seco e arejado.

Quanto aos problemas alegados pelos revendedores do produto, é certo que:

- Espuma com coloração amarelada indica má conservação das matérias-primas ou erro na reação química.

- Algodão soltando por entre o tecido e manchas de óleo indicam que as máquinas não estão passando pela devida revisão e, por isso, soltam óleo. Outra possível causa deve ser a utilização das máquinas compradas em promoção.
- Algodão amarelado indica que a matéria-prima não deve estar sendo armazenada corretamente.
- Tecido soltando da espuma indica que a máquina de costura, também comprada na promoção, está com problemas, ou as máquinas antigas também não sofreram manutenção.

As soluções são as seguintes:

- Comprar materiais de qualidade.
- Evitar excesso de estoques, que representam custos desnecessários.
- Armazenar adequadamente os materiais, evitando perdas, deterioração e garantindo que o material permanecerá em bom estado.
- Administrar corretamente os materiais, de modo a garantir uma produção de qualidade.

ATIVIDADE 2. Resposta pessoal.

AGENDA 13

ATIVIDADE 1. Primeiro, temos que atribuir pesos a cada mês, como mostra a tabela abaixo, e somar os valores encontrados:

Mês	Televisões vendidas	Peso	Unidades x peso
1	51	5	255
2	52	4	208
3	42	3	126
4	49	2	98
5	48	1	48
Total			735

A média móvel ponderada será igual a $735 / 15 = 49$ unidades.

ATIVIDADE 2.

Situação 1 - Resposta pessoal

Situação 2 - As empresas investem na capacitação de seus fornecedores para que estes possam atingir a qualidade de que elas precisam. Esta forma de trabalhar, que vê os fornecedores como parceiros e estabelece relações de longo prazo com eles, é utilizada pelas empresas mais modernas e avançadas, e está relacionada ao modelo de gestão da cadeia de suprimentos que vimos neste capítulo.

AGENDA 14

ATIVIDADE 1.

1.1 B e C são as respostas mais prováveis.

1.2 Apesar da alta qualidade do serviço oferecido por Dagmar, o mercado potencial da região – orla da praia – demandava pratos mais apropriados à realidade específica deste local. Em geral, as pessoas tomam sopa quando desejam se aquecer, e não quando estão à beira-mar.

1.3 Todas as alternativas (opção E) contêm questões importantes e deveriam ser consideradas.

1.4 Uma região serrana, por exemplo – ou qualquer outro local em que o frio seja uma característica predominante no clima –, seria, em princípio, apropriada para abrir uma loja de jaquetas de couro.

1.5 A opção B, Gabriela, apresenta um perfil mais propenso para comprar o produto em questão.

ATIVIDADE 2.

2.1 Resposta pessoal.

Lembre-se que é bastante provável que os consumidores que possuem um maior grau de exigência de qualidade no atendimento, estética, conforto e variedade ficarão impressionados positivamente em relação a esse novo modelo de mercado. Com isso, boa parte deles poderá dar preferência a realizar suas compras nesse novo estabelecimento, mesmo pagando um pouco mais por isso.

2.2 Resposta pessoal.

AGENDA 15

ATIVIDADE 1.

Situação 1.

- Produto: antes, a marca nunca apresentava novidades nos formatos ou nas cores, oferecendo sempre o tradicional modelo bicolor; hoje, novos modelos são lançados a cada temporada, e as

opções de cores são sempre muito variadas. Além disso, também foram criadas embalagens mais atraentes para o produto; até então, elas eram embaladas em sacos plásticos.

- Preço: no passado, o preço das Havaianas era muito baixo, fazendo com que elas fossem classificadas como “produto popular”. Hoje, o valor é ainda acessível, mesmo para a classe D, mas um pouco mais caro. Já no exterior, a estratégia de preços é diferente da do Brasil: lá o produto se posiciona como um artigo de luxo, e o preço é bem mais alto.
- Ponto: antes, não havia muita preocupação com a correta exposição do produto nos pontos-de-venda. Muitas vezes, as sandálias ficavam jogadas em um canto, como um produto qualquer. Hoje, elas são expostas em displays exclusivos da marca, que muitas vezes são colocados em destaque nas lojas.
- Promoção: a propaganda valorizava mais os aspectos racionais e físicos do produto: não solta as tiras, não tem cheiro, não sai do pé, não deforma... Com isso, deixava-se de lado a preocupação com a moda, com a estética. Hoje, os comerciais da marca mostram gente famosa usando as sandálias e o slogan “todo mundo usa”. E as celebridades mostram inclusive um vínculo afetivo com elas: uns beijam as Havaianas, outros passam no rosto, outros possuem um armário com uma coleção de modelos etc. O apelo é mais emocional do que racional.

Situação 2.

- a) Papelaria: local próximo a colégios ou universidades, onde as pessoas costumam precisar de muito material de papelaria. Ou, então, locais próximos a prédios de escritórios, que também são grandes consumidores desses artigos.
- b) Restaurante: o local deve ser a área que é referência para diversão noturna de pessoas com recursos, que esteja na moda e que também garanta boas condições de segurança.
- c) Loja de roupas de ginástica: o local pode ser nas proximidades de grandes academias ou em locais onde circulem muitos jovens, que são os grandes consumidores desse tipo de roupa. Uma opção interessante, muito utilizada atualmente, é localizar-se em áreas onde se concentram muitas lojas modernas de roupa jovem, pois os jovens podem associar a marca da loja de roupas de academia com as das outras lojas que já frequentam, e também podem comprar roupas de ginástica quando forem procurar roupas sociais.

Situação 3.

Para se determinar o preço de um produto é importante:

- Saber quanto o segmento de consumidores que se quer atingir está disposto a pagar.
- Conhecer os preços da concorrência e de produtos substitutos.
- Saber com clareza o diferencial do produto e qual é o valor que os clientes atribuem a esse diferencial, quanto estão dispostos a pagar por ele.

- Conhecer profundamente os custos da empresa, para ter certeza de que o nível de preços estabelecido garantirá uma boa lucratividade.

ATIVIDADE 2.

1. Resposta pessoal do aluno.
2. Resposta pessoal do aluno.
3. Resposta pessoal do aluno.



**Unidade de Ensino
Médio e Técnico
(Cetec)**

**Grupo de Estudo de
Educação a Distância
(GEEaD)**

Outubro 2022

