



Módulo 2

Administração

JANEIRO 2024

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

TARCÍSIO GOMES DE FREITAS
Governador do Estado de São Paulo

VAHAN AGOPYAN
Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação

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 DE MENEZES

ECILA LANGONA

DIVINA MARIA BERTALIA

FLÁVIO CRISTINO DA SILVA SALES

IVETE MORAES

JOYCE DE LIMA FARIA SANCHES

MARCELO AUGUSTO MIRA PUGIM

MARIA JOSÉ GRANDO ROVAI

MILTON VIEIRA DE OLIVEIRA

RICARDO KRAUSS

SÔNIA APARECIDA DOS SANTOS VIEIRA

TÂNIA REGINA CIRILLO

WILSON XAVIER DA SILVA

Revisores de conteúdo

ANA LUCIA NOGUEIRA DE SOUZA

MONICA OLIVEIRA RAIMUNO

SÔNIA APARECIDA DOS SANTOS VIEIRA

Revisoras das atividades

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	29
Agenda 3 – Desenvolvimento de pessoas.....	45
Agenda 4 – O Departamento de Pessoal I.....	66
Agenda 5 – O Departamento de Pessoal II.....	85
Agenda 6 – A escrituração contábil I.....	105
Agenda 7 – A escrituração contábil II.....	117
Agenda 8 – A formação de preços	135
Agenda 9 – A administração da produção e operações I.....	156
Agenda 10 – A administração da produção e operações II.....	178
Agenda 11 – A administração da produção e operações III.....	199
Agenda 12 – A administração de materiais	214
Agenda 13 – Administração de estoques.....	234
Agenda 14 – De olho no mercado	247
Agenda 15 – De olho no cliente	263
Respostas -	277

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



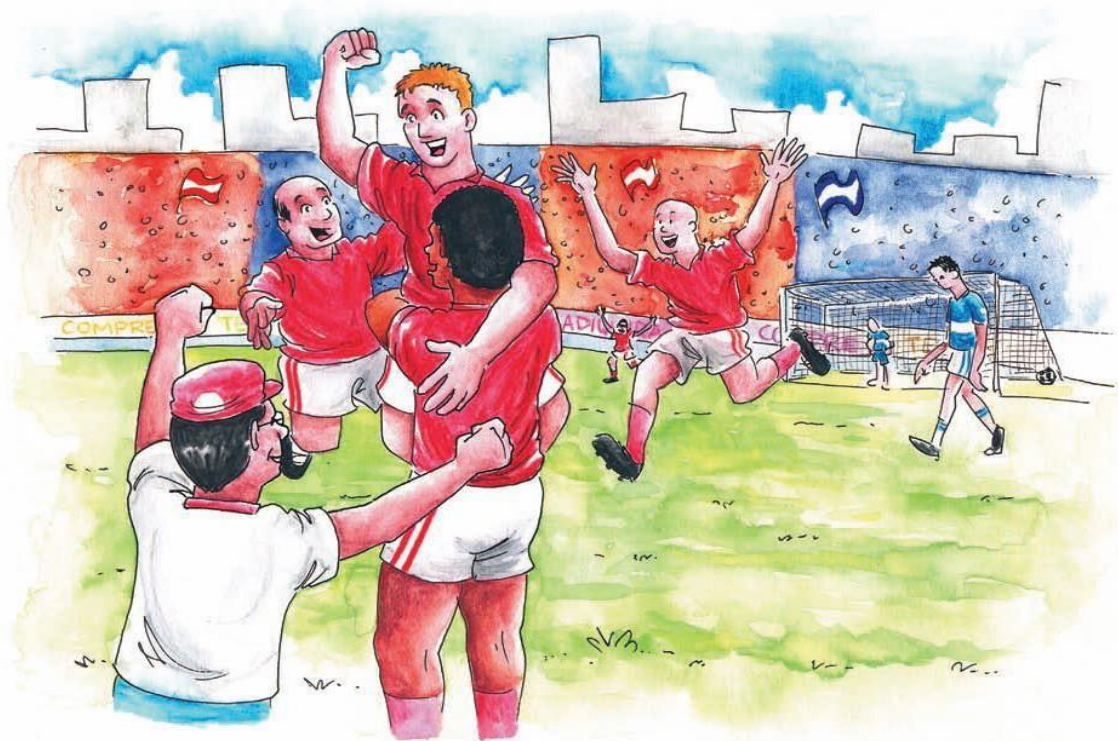
**AS PESSOAS:
O BEM MAIS VALIOSO
DA ORGANIZAÇÃO**

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 novos funcionários.
Aplicar pessoas	Definir as atividades e tarefas 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 colaboradores *.
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.

* É comum na área de gestão utilizar o termo colaborador, entretanto, pela legislação trabalhista, o termo “empregado” ainda é utilizado.



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 tarefa 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:

- **CONHECIMENTOS - Saber** – Está relacionado aos conhecimentos teóricos adquiridos por meio da educação formal, por exemplo.
- **HABILIDADES - Saber fazer** – Está ligada a prática, a vivência e ao domínio do conhecimento.
- **ATITUDE - Querer fazer** – Esta ligada às motivações individuais, às atitudes, a vontade e a iniciativa pessoal para realizar as atividades e tarefas.

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 de cargo.

Então, mãos à obra! Se tiver acesso à internet, consulte o site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br>) e veja a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Você já tem um ponto de partida.

A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO é o documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. É ao mesmo tempo uma classificação enumerativa e uma classificação descritiva.

» **Classificação enumerativa: codifica empregos e outras situações de trabalho para fins estatísticos de registros administrativos, censos populacionais e outras pesquisas domiciliares. Inclui códigos e títulos ocupacionais e a descrição sumária. Ela também é conhecida pelos nomes de nomenclatura ocupacional e estrutura ocupacional.**

» **Classificação descritiva: inventaria detalhadamente as atividades realizadas no trabalho, os requisitos de formação e experiência profissionais e as condições de trabalho.**

Fonte: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/informacoesGerais.jsf>

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 estímulos, tais como, uma remuneração justa, um ambiente de trabalho adequado e possibilidades de novos desafios, realizações e aprendizagens.

E atenção: o salário não é a única fonte de motivação!

A motivação, em muitas profissões, não vem só dos ganhos materiais, mas de outros fatores que servem como recompensa, como por exemplo: oportunidade de realizar viagens, aprender novos idiomas e conhecer novas culturas.



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, departamento pessoal, 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 ter certa autonomia, 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.

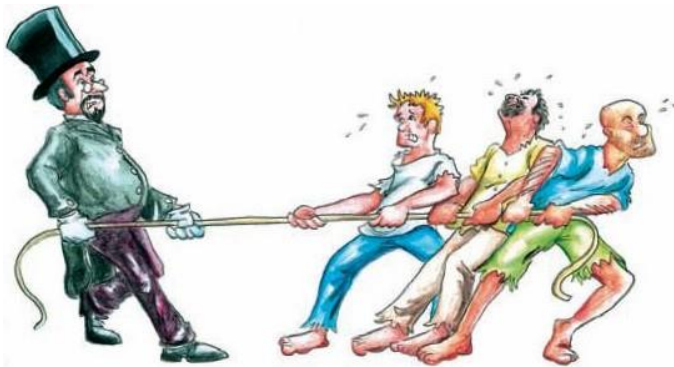
Em modelos de gestão de outras épocas, esperava-se dos funcionários que eles cumprissem tarefas repetitivas, que não se desviassem nunca daquilo que tinha sido pedido e que obedecessem a seus chefes. Para isso, trabalhavam sob o controle rígido de um supervisor.

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 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 atender os objetivos de ambas as partes.

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 um candidato 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 complexo do que só perguntar a conhecidos se podem indicar alguém para a vaga.

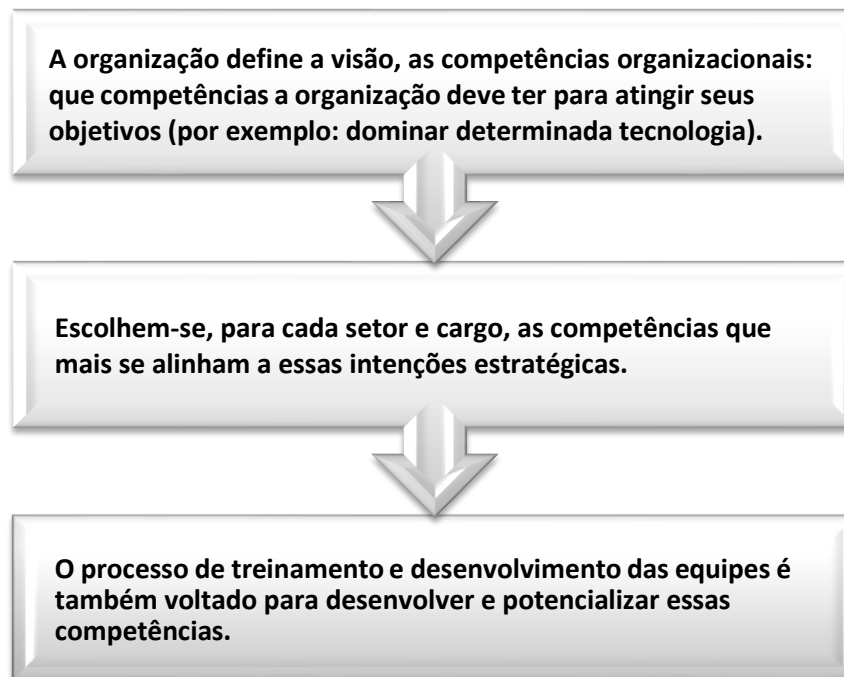
Contratar uma pessoa só porque é conhecido ou parente de alguém da organização é muito arriscado: é preciso verificar as competências das pessoas e escolher a melhor, seja quem for. Fazer um curso também não é garantia; o que realmente importa são as competências que o candidato possui.

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:



“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 simples 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 outros idiomas, conhecer as políticas econômicas dos países em que iriam atuar, ser pessoas dispostas a se adaptarem em novos ambientes e novas culturas.

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 **pessoas 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 “departamento 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\$ 2.200, acrescida de benefícios concedidos pela empresa: vale-transporte, vale-refeição e plano de assistência médica.

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.



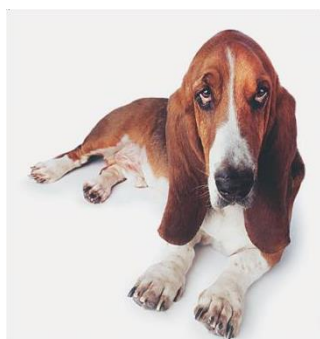
Eduardo foi contratado como assistente do departamento administrativo de uma grande empresa. Seu trabalho consistia principalmente em cuidar do arquivo de documentos de clientes. Nos primeiros dias de trabalho, ele percebeu que o arquivo estava organizado de maneira antiquada, baseada em processos manuais, 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 restante das horas, poderia dedicar-se a melhorar ainda mais o sistema de arquivos.

Eduardo logo apresentou a ideia ao seu superior, 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 superior do Eduardo e o que você acha dessa situação, levando em conta as teorias que estudou nesta agenda.



A empresa Google é considerada uma das melhores 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 zelar pela 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:**

Moneyball – O homem que mudou o jogo (2012)

O filme que conta a história de Billy Beane, gerente do time de baseball Oakland Athletics, demonstra como os pontos fracos de uma pessoa não determinam seu fracasso. Billy aposta no futuro da equipe contratando jogadores rejeitados por outros times, e por meio de um sistema próprio de estatísticas, desenvolve estes atletas focando em seus pontos fortes.

O diabo veste Prada (2006)

O filme se baseia no dia a dia de uma jovem contratada pela maior revista de moda de Nova York. O filme demonstra de forma explícita como é a gestão de um chefe tóxico, tornando o ambiente de trabalho pavoroso e perturbador. O filme também relata pontos que prejudicam o engajamento dos colaboradores, como o excesso de trabalho, estresse diário e o péssimo clima dentro da empresa. É um bom filme para saber o que não se deve fazer quando se trata da gestão de pessoas.

➤ **Livros:**

Gerenciando com as pessoas – Transformando o executivo em um excelente líder de talentos, de Idalberto Chiavenato, Editora Atlas, 2023.

O livro trata sobre o novo papel da Gestão Humana que está baseada em modelar, implementar e desenvolver um amplo ecossistema organizacional para lidar com o talento humano, envolvendo líderes e liderados. Esta nova edição, organizada em 10 capítulos, aborda os desafios das organizações modernas, o trabalho de equipe, como liderar, motivar, monitorar e recompensar a equipe de trabalho e como gerenciar com as pessoas.

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.

➤ **Internet:**

Agência de empregos online:

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

Infojobs - <https://www.infojobs.com.br/>

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.

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 sobre:

- 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
(Araulfo 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 silenciar 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 em 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)
Cursos extras	Informática e inglês
Principais competências técnicas	Organização de arquivos e documentos
	Planilhas eletrônicas em nível de usuário
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 gerente de Recursos Humanos 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 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 possua mais competências que o cargo exige.

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 próprio site da empresa...no tópico “trabalhe conosco”
- Consulta a banco de dados de currículos.
- Anúncio em: Escolas Técnicas, Faculdades, Universidades e sindicatos.
- Visitas à feiras tecnológicas e apresentação de trabalhos científicos.
- Anúncio em programas sociais de oferta de empregos, organizados por estados e municípios.
- 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).

Retomando o processo de recrutamento e seleção da **Companhia Nova Era Ltda**, você acha que alguma dessas técnicas poderia ser também adotadas neste processo 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.



***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*

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 competências exigidas pela organização, visando manter ou aumentar a eficiência e a eficácia da equipe.

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

É importante considerar 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

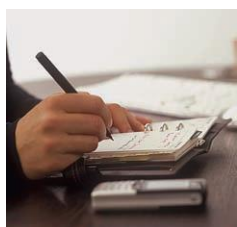
As técnicas de seleção têm como objetivo conhecer as características específicas de cada candidato. A partir da observação e comparação das pessoas, são colhidas informações para se analisar e escolher os candidatos mais adequados a cada cargo.

Essas técnicas precisam ser rápidas e confiáveis, 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, presencial ou a distância, 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 entrevistados num mesmo dia.

➤ **Provas**

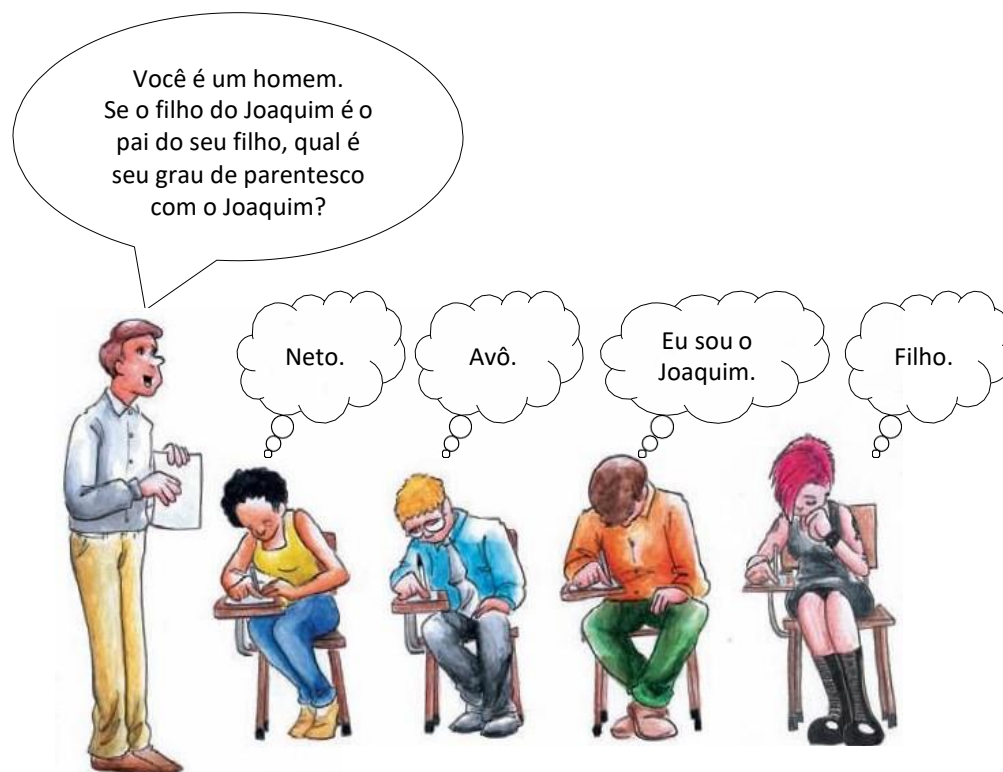
As organizações podem medir por meio de provas o conhecimento técnico na área em que o candidato vai atuar, ou ainda competências como redação, correção no uso da língua portuguesa, habilidades com línguas estrangeiras, conhecimentos gerais e cultura.



➤ **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. Como por exemplo, o teste Quati, que é um tipo de avaliação psicológica utilizada para identificar traços de personalidade e comportamentos. A avaliação é feita de acordo com as respostas do avaliado frente a diferentes situações.



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.



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.

Importante!! Testes psicológicos e de personalidade só podem ser aplicados e atestados por psicólogos com registro no CFP – Conselho Federal de Psicologia.

Para saber mais, acesse: <https://crp13.org.br/regulacao-da-profissao/avaliacao-psicologica/>

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 determinado período de tempo, ou ter que debater alguma questão polêmica, por exemplo. Outra opção é reproduzir uma situação de desafio que os candidatos terão que enfrentar na rotina de trabalho, e ver como se comportam durante a dinâmica.

Esta técnica permite verificar comportamentos como relacionamento interpessoal, capacidade de liderança, capacidade de negociação, capacidade de trabalhar sob pressão, proatividade, entre outras características dos candidatos.

PROCESSO DE SELEÇÃO






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

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. Pois o uso de técnicas de seleção implica em disponibilizar mais tempo e recursos no processo. Dependendo do cargo a ser preenchido, sendo mais ou menos complexo, cada empresa pode escolher a(s) técnica(s) mais adequadas, considerando custo x benefícios.

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 a qualidade do 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.



FIQUE LIGADO (A)!

Na hora de efetivar a seleção de um profissional, atualmente as organizações estão avaliando e considerando a sua postura nas redes sociais: tipos de postagens, curtidas, comentários, participação em discussões, mensagens com erros de português, disseminação de fake news, 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.

A IMPORTÂNCIA DA AMBIENTAÇÃO

As organizações precisam promover a ambientação de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua força de trabalho. Nas empresas em geral, a socialização visa criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego.

Um dos métodos mais utilizado pelas empresas é o programa de integração – é um treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc.

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, que você aceitaria qualquer coisa, por não ter foco.
- Resuma as suas principais qualificações – Hoje ninguém tem tempo de ler longas listas de atividades e cursos realizados.
- Inclua a descrição de suas atividades principais nos empregos anteriores – Não adianta simplesmente mencionar o nome da empresa, o empregador não vai adivinhar.
- 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.
- Procure redigir de forma agradável, sem parágrafos longos demais, e utilize frases curtas.
- 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.
- 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.

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 na manutenção do emprego atribuída aos seguintes fatores: sexo, cor, origem (estrangeiros), idade, religião, estado civil, filiação a sindicatos, gênero e 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.*

A empresa, por outro lado, tem o direito de escolher o candidato 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, socialmente responsável, deve 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:**

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

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

RhPortal - <https://www.rhportal.com.br/>

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

➤ **Artigo**

Discriminação: como evitá-la nos processos de seleção de pessoal? Disponível em:

<https://aberj.com.br/discriminacao-como-evita-la-nos-processos-de-selecao-de-pessoal/>

Este artigo trata da discriminação nos processos de seleção e a legislação existente.

➤ **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 sobre:

- 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, algumas vezes, as pessoas não chegam prontas para o trabalho: elas precisam ter oportunidades de desenvolvimento 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.

➤ MAGALU

Frederico Trajano, é o CEO da Magazine Luiza (Magalu), rede com 1477 lojas físicas, presentes em mais de 830 cidades de 21 estados. Segundo dados da empresa, em 2021, a somatória de todas as vendas do Magalu, online e offline, atingiu o patamar de 56 bilhões de reais.



Magazine Luiza (MGLU3) é a melhor marca empregadora em 2022 no varejo; confirma o ranking

O ranking teve a participação de 500 profissionais e 11 milhões de avaliações no site. Magazine Luiza foi uma das 50 empresas listadas

Escrito por: Liliane de Lima

Em 9 de maio de 2022

“Ser reconhecida como uma das melhores marcas empregadoras não é um feito inédito do Magazine Luiza (MGLU3). A empresa levou para casa a medalha de ouro no Best WorkPlaces 2022, na categoria “setor varejista” — a premiação foi elaborada pelo InfoJobs.

Neste ano, o ranking elegeu 50 empresas que se destacaram no trabalho de valorização da marca e valorização dos colaboradores. O levantamento tem como base as mais de 11 milhões de avaliações espontâneas de colaboradores e ex-colaboradores das empresas listadas.

No ano passado, o Magazine Luiza já tinha sido eleito como o melhor empregador do país pela consultoria Great Places to Work Brasil, na categoria de empresas com mais de 10 mil funcionários.”

Fonte: <https://www.seudinheiro.com/2022/empresas/magazine-luiza-mglu3-melhor-marca-empregadora-2022-no-varejo-lils/> Em 29 de mar 2023.

➤ **GRUPO BOTICÁRIO**

Empresa brasileira de cosméticos, fundada em março de 2010. A principal companhia do grupo O Boticário, criada em 1977, produz, distribui e vende vários produtos ligados aos cosméticos, como perfumes, maquiagens e etc, em todo o território brasileiro. O Grupo Boticário possui atualmente 6 marcas: Beleza na Web, O Boticário, Eudora, Quem Disse, Berenice?, The Beauty Box e Vult. A empresa possui mais de 4 mil lojas físicas, está presente em mais de 15 países, é líder em e-commerce de beleza no Brasil e possui mais de 14 mil colaboradores diretos.



Fonte: <https://www.grupoboticario.com.br/sobre-o-grupo-boticario/>

Leia o texto a seguir, que demonstra as práticas utilizadas pela empresa no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores:

Grupo Boticário lança iniciativa inédita de treinamento massivo com a AWS no Brasil

Iniciativa com a Amazon Web Services (AWS) no Brasil para alavancar o treinamento em computação em nuvem – frente que vem ganhando mais espaço, visibilidade e poder no universo tecnológico. Até 2024, a ação beneficiará 300 mil pessoas, entre colaboradores, parceiros do Grupo e públicos externos que desejam ingressar no setor de tecnologia, ter acesso a melhores oportunidades de carreira ou apoiar o ecossistema de startups.

O primeiro pilar da iniciativa se concentra no desenvolvimento de talentos internos e no fortalecimento do conhecimento em computação em nuvem. O Grupo Boticário utilizará o AWS Skills Guild, um programa que acelera a fluência na nuvem ativando os campeões da nuvem dentro da organização e criando uma estrutura de treinamento personalizada que combina cursos formais de treinamento e certificação da AWS com eventos informais e práticos de aprendizado. “Estamos investindo e apostando nas nossas pessoas que, durante um semestre, terão a possibilidade de se ausentar das suas funções de forma remunerada para estudar. Ao final do curso e com os certificados AWS Cloud Practitioner e AWS Solutions Architect, eles serão realocados em novas posições aqui no Grupo”, explica Knopfholz.

Fonte:

<https://www.grupoboticario.com.br/blog/2022/08/04/grupo-boticario-lanca-iniciativa-inedita-de-treinamento-massivo-com-a-aws-no-brasil/> Em 29/03/2023

➤ **TRAMONTINA**

A pequena ferraria fundada por Valentin e Elisa Tramontina em 1911, no sul do Brasil, deu origem a um grupo que hoje conta com 10 unidades fabris, mais de 10.000 colaboradores e que atende em torno de 120 países com mais de 22.000 produtos.

Leia o texto a seguir:

Uma trajetória admirável, escrita com o comprometimento de uma grande equipe

O olhar atento para as pessoas sempre esteve presente na história da Tramontina. Acreditamos que o verdadeiro crescimento é aquele que não termina com o passar do tempo, mas se renova a cada dia por meio de uma relação saudável e harmoniosa.

Nosso compromisso em incorporar as mais modernas tecnologias jamais nos afastou do ideal de valorizar o que só o olhar humano é capaz de proporcionar: o cuidado e a determinação para fazer sempre o melhor. Foi assim que conquistamos o Brasil, a América Latina e o Mundo.

Nossa empresa é formada por mais de 10 mil funcionários, que a cada dia buscam novas oportunidades de fazer sempre melhor. Em uma relação de transparência, simplicidade, aprimoramento profissional, engajamento e ambiente colaborativo, características fundamentais para nós. É assim que a Tramontina atua há 110 anos e vai continuar por muito mais tempo. Pois nada supera a confiança e a dedicação das nossas equipes. Aqui é lugar de gente que faz bonito sempre!

Investir na capacitação dos funcionários é essencial para a Tramontina, prática que traz soluções criativas e melhora do clima organizacional. O conhecimento valoriza as habilidades das pessoas e, como consequência, ajuda a própria empresa a alcançar melhores resultados.

Além de trazer outros benefícios, como a retenção de talentos e desenvolvimento de carreira, o aprimoramento constante dos profissionais melhora a qualidade do trabalho. O Centro Educacional Ivo Tramontina, em Carlos Barbosa (RS), concentra esse trabalho, promovendo capacitações, incentivando a cultura e atividades de bem-estar, e fortalecendo a integração da empresa com seus funcionários, familiares e comunidade. Um caminho de transformação para todos.

Fonte:

<https://th21julho.tramontina.com.br/pt/pessoas-a-principal-inspiracao-dos-110-anos-de-sucesso-da-tramontina/> Em 29/03/2023



Os casos apresentados expressam tendências da educação e formação profissional realizada nas empresas. Leia-os e destaque os pontos que mais chamaram a atenção em cada texto. Somente depois de fazer esse exercício continue a leitura.



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

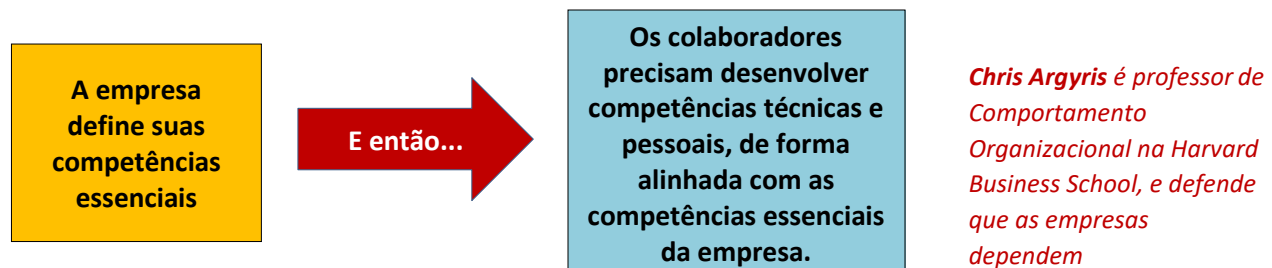
Nas últimas décadas, alguns dos principais teóricos da Administração e da Estratégia Empresarial vêm apontando a importância dos processos de apropriação, distribuição, compartilhamento e produção de conhecimento para o sucesso das empresas. Alguns, inclusive, afirmam que esses processos são fatores 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 a algumas pessoas. Ele precisa estar disponível para ser disseminado e aprendido por todos. Isso é o que **Ikujiro Nonaka** e **Hiroataka Takeuch** – uma renomada dupla teórica da Administração – chamam de transformar o conhecimento **tácito** (que estava na cabeça das pessoas) em conhecimento **explícito**.

Conhecimento Tácito - O termo tácito tem origem no latim tacitus, que significa “não expresso por palavras”. Dessa forma, o conhecimento tácito é aquele tipo mais difícil de ser formalizado e transmitido às outras pessoas. Ele está relacionado às experiências, à visão de mundo e às práticas de determinado indivíduo.

Conhecimento Explícito - A palavra explícito vem do latim explicitus e quer dizer “declarado”, “claro”. Assim, o conhecimento explícito é aquele que pode ser formalizado e compartilhado com outras pessoas a partir de recursos como textos, imagens, infográficos, vídeos, entre outros materiais. Trata-se de conteúdo claro e formal, que pode ser transmitido e transferido para mais pessoas.

Fonte: <https://www.oconhecimento.com.br/o-que-e-conhecimento-tacito-e-explicito/>
em 13 de abril 2023.

Imagine a seguinte situação: em uma cidade do interior, a doceira Fátima faz bolos, doces em compotas e biscoitos amanteigados como ninguém, e sua fama se espalhou por toda a região. Algumas pessoas pediam para que ela ensinasse a preparar os doces e ela percebeu que gastava muito tempo ensinando individualmente as receitas a cada um que lhe pedia. Então, pensou em criar uma forma mais dinâmica para compartilhar seus “segredos culinários” – ou seja, o seu conhecimento tácito.

Um dia, pediu ajuda de seu sobrinho Marcos, que era muito experiente em criação de conteúdo para a internet, para que fizesse a gravação e edição de vídeos, onde ela poderia apresentar de forma detalhada as receitas, os ingredientes, o modo de fazer passo-a-passo, otimizando seu tempo e, ao mesmo tempo, tornando suas receitas disponíveis para um público muito maior.

Dessa forma, o que ela sabia pôde ser compartilhado de forma mais ampla e eficiente.

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 gestor administrativo, 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.



MOMENTO
DE REFLEXÃO

Que recursos 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, contendo informações sobre a empresa.
- Um folder com um resumo sobre a empresa.
- Um vídeo de boas-vindas.

Vale ressaltar que isso não substitui a conversa do novo colaborador com seu novo gestor! No entanto, esses – entre outros recursos – ajudam a deixar as informações mais acessíveis a 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 e informações.
- 3.** Visão da empresa claramente estabelecida. A visão estabelece aonde a empresa pretende chegar, quais são suas metas para o futuro. Todos os colaboradores precisam saber e compartilhar esses objetivos.
- 4.** Uma cultura organizacional toda voltada para o incentivo à aprendizagem permanente.
- 5.** Capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças.
- 6.** Estratégias para a aquisição e distribuição do conhecimento.
- 7.** Incentivo da autonomia, da flexibilidade, do auto-conhecimento e do desenvolvimento a todos os colaboradores.
- 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 gestor



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 gestor 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 existem formas de promover a troca de ideias entre os participantes de um processo de aprendizagem, tornando a informação mais acessível para todos. 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. Uma 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 mais agilidade.

No entanto, todos os modelos são interessantes, dependendo dos objetivos de cada momento. Nas empresas atuais, muitas vezes, 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 para capacitar seus funcionários:

- **Educação presencial.** Nesta modalidade, as pessoas estão juntas fisicamente no mesmo local, ao mesmo tempo. A capacitação pode ser ministrada por professores ou consultores contratados ou também 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, intercâmbios, congressos, 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

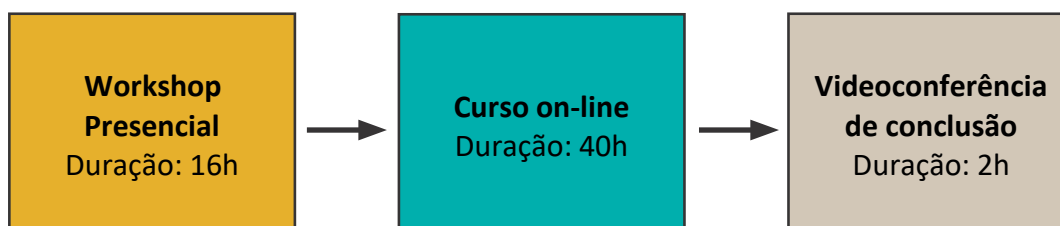
- **Educação a distância.** Nesta modalidade educacional, as pessoas podem estar separadas no tempo e no espaço, ou seja, nem sempre estão fisicamente no mesmo local ou conectados a uma rede ao mesmo tempo. Cursos ou programas de formação a distância ocorrem por meio de instrumentos como internet ou intranet, vídeos e materiais didáticos, e podem ou não contar com o apoio de tutores. Podem também utilizar tecnologias como videoconferência, plataformas e ambientes virtuais de aprendizagem, entre outras. Os cursos são estruturados em hipertexto, e cada participante pode traçar o seu percurso de aprendizagem.

Veja abaixo a tela principal do Ambiente Virtual de Aprendizagem do nosso curso GEEAD/Cetec:



- **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 didáticos, como roteiros de estudo e itinerários informativos.



Aprenda com quem inova:

➤ **Storytelling** – É a arte de contar histórias com um objetivo específico. No ambiente corporativo esta técnica pode ser utilizada para tornar mais simples o que se quer passar para os funcionários da empresa. As pessoas narram a sua história e sua experiência. Esta técnica pode ser utilizada no ambiente corporativo:

- Durante treinamentos e cursos de capacitação;
- Para receber novos funcionários;
- Para definir normas de boas práticas da empresa;
- Para dar feedbacks.

➤ **Portfolio** – Os trabalhos e atividades desenvolvidas são armazenados e é possível acompanhar o processo de evolução da aprendizagem.

➤ **Gamificação** – É uma forma de engajar pessoas em prol de um objetivo, utilizando elementos de jogos. Esta técnica pode ser utilizada no ambiente corporativo para tornar mais lúdico e atraente o processo de aprendizagem. A Gamificação traz como vantagem a persistência, a criatividade e a interação. Com esses três elementos é possível desenvolver melhoria: no clima organizacional, na produtividade e na interação entre os colaboradores.

➤ **Realidade virtual ou realidade aumentada** - Algumas empresas já estão criando espaços de aprendizagem imersivos, onde participantes e instrutores estão interagindo uns com os outros com os seus avatares. Utilizando equipamentos de desempenho hiper-realistas por meio de headsets de realidade virtual, telefones, iPads e PCs com RV (realidade virtual), criando um ambiente imersivo onde eles aprendem uns com os outros em simulações práticas.



➤ **Simuladores** - Na simulação criamos um ambiente parecido com a realidade em circunstâncias controladas. Um bom exemplo disso é o simulador de autoescola, ele é usado para treinar a habilidade de direção de uma pessoa. Ele conta com elementos gráficos como se fosse um jogo, entretanto, é só uma simulação.

- **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 colaboradores nos desafios do dia a dia, ao mesmo tempo em que as pessoas são estimuladas a atingir o máximo do seu potencial.

Atualmente 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 e/ou ouvir podcasts/sites de notícias regularmente ?
 - (a) Sim, leio/ouço atentamente os posts de economia, finanças, cotidiano, opinião etc.
 - (b) Sim, costumo ler/ouvir tudo e me detenho somente no que mais me chama a atenção.
 - (c) Não tenho o hábito de ler e/ou ouvir podcasts/sites de notícias regularmente.

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, 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.

7. Nos últimos doze meses você visitou alguma mostra de artes ou museu?
 - (a) Visitei ao menos três exposições de arte ou museus nesse período.
 - (b) Fui a duas exposições, até porque foram eventos muito destacados pela mídia.
 - (c) Não fui a nenhum. 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.



MOMENTO
DE REFLEXÃO

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.



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. **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 da teoria à prática**, de Casarini Fabiana Gradela, Baumgartner Marcos. Editora senac: 2019.

➤ **Manual de Integração (exemplo):**

Acesse o link, para conhecer um tipo de manual de integração – Empresa Metalúrgica Golin:

https://golin.com.br/wp-content/uploads/2017/09/manual_integracao_golin_web.pdf

➤ **Vídeo de boas vindas (exemplo):**

Assista ao vídeo de boas vindas a novos colaboradores – Empresa AFK Service, no link:

<https://www.youtube.com/watch?v=cGHao3t3sYE>

➤ **Artigo**

Confira as tendências de educação corporativa para 2023 (e saiba por que o Metaverso não está entre elas). Por Redação MundoRH. Última atualização em jan/2023. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/confira-as-tendencias-de-educacao-corporativa-para-2023-e-saiba-por-que-o-metaverso-nao-esta-entre-elas/>

O texto fala sobre a utilização das novas tecnologias para promover aprendizado personalizado e adaptativo na educação corporativa.

➤ **Filmes**

Joy: O Nome do Sucesso, David O. Russell, 2015.

O filme é inspirado numa figura real: a criadora da vassoura Mop, Joy Mangano. A invenção, que é um misto de vassoura e esfregão, tornou Joy milionária. Mas, o ponto em questão é: imagine como é o processo de montagem da vassoura e sua utilização? É simples, mas podia ser ainda melhor: existem comandos, ou manuais, que ensinam a pessoa a utilizar o equipamento? O mesmo viés é aplicado a treinamentos: sem instruções, o colaborador irá desempenhar as tarefas com eficiência e qualidade?



Ambientes virtuais de 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.

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 *hyperlinks*), 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.

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 sobre:

- 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 alguns 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- 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? Pois é, 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.



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 participar de uma 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 Recursos Humanos (RH) 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 A CLT?

A CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, 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:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

Desde a sua criação, este compilado de leis, passou por uma série de alterações e adaptações para atender as novas demandas do mundo do trabalho. A última Reforma Trabalhista ocorreu em 2017, por meio da lei nº 13.467/17.

Você encontra a íntegra desta alteração no site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm

De acordo com art. 2º da CLT, considera-se como **empregador** a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços. Cabe a ele organizar, administrar ou controlar o trabalho que deve ser feito com o objetivo de melhor administrar as empresas.

No art. 3º da CLT é considerado **empregado**, toda pessoa física que presta serviço de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Cabe a ele executar seu trabalho de acordo com as regras estabelecidas pelo empregador, visto que coloca sua mão-de-obra a disposição dele, o qual dirige o trabalho dizendo o que e como fazer.



VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Segundo a CLT, vínculos empregatícios são relações de natureza não eventual, prestadas por empregado, sob a dependência de um empregador e mediante salário. Para que uma pessoa seja considerada empregado é necessário que o mesmo preencha alguns requisitos:

Continuidade ou Habitualidade – é a não eventualidade do serviço, isto é, o empregado deve prestar serviço à empresa periodicamente, conforme definido no contrato de trabalho.

Subordinação – é a obrigação que o empregado tem de cumprir as ordens determinadas pelo empregador conforme estabelecido no contrato de trabalho

Onerosidade (Salário) – Vem do ônus, ou seja, o empregado prestará serviço ao empregador mediante pagamento de salário. Por isso, um trabalho realizado de forma voluntária, por exemplo, não caracteriza um vínculo empregatício.

Pessoalidade - Esse requisito tem como objetivo garantir que o empregado execute sua atividade pessoalmente. Sendo assim, não é permitido que o empregado envie terceiros para realizar as funções para qual foi contratado, pois somente ele é responsável pelo trabalho. Outro ponto importante é que para que o vínculo empregatício seja válido, somente uma pessoa física pode ser contratada como empregado.

Alteridade- Alguns doutrinadores não consideram essencial este requisito, porém significa que o empregador assume os riscos econômicos decorrentes do seu negócio, mas não os repassa ao empregado. Isto é, se o negócio vai bem ou mal, o salário do empregado estará garantido.

O DIREITO DO TRABALHO



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 sentença?

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.*

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/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

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** 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 - CLT** 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).
- 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).



**MOMENTO
DE REFLEXÃO**

*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 empresa de eletrônicos, fazendo entregas e transportando os sócios para outros lugares. Agora, mesmo sem ter contrato assinado, ela quer ir à Justiça pedir que se reconheça o vínculo empregatício. Ela tem razão?*

Sim, pois o **Artigo 442 da CLT**, 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, havia relação de 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.*

O CONTRATO DE TRABALHO

Quando uma pessoa ingressa numa organização para trabalhar, é preciso formalizar sua situação. Para isso, é elaborado o contrato de trabalho.

O Artigo 442 da CLT tem uma breve explicação sobre o que é o contrato de trabalho: *“Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.”*

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

O setor de RH precisa se atentar aos tipos de contrato de trabalho e ao que diz a lei. Além disso, é muito importante que o planejamento da empresa tenha um papel fundamental no momento de efetuar uma contratação. Ter um funcionário pelo tempo que a empresa precisa, pode fazer com que ela economize dinheiro e evite gastos desnecessários.



Nesta agenda, você conhecerá, **alguns tipos de contrato de trabalho com vínculo empregatício**, que é uma das principais ocupações do departamento de RH.

Contrato de experiência

Quando uma pessoa começa a trabalhar na organização, há uma grande incógnita: será que 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 experiência pode ser assinado por 60 dias, prorrogáveis por mais 30, ou então por 45 dias prorrogáveis por outros 45. Findo esse período, o contrato de trabalho migra automaticamente para um contrato por tempo indeterminado.

Contrato indeterminado

Esse é o modelo mais convencional na hora de contratar um funcionário, pois ele não determina um prazo específico para a finalização do vínculo de emprego entre o empregado e o empregador. Esse tipo de contrato tem sua validade indeterminada após o período de experiência que tem duração máxima de 90 dias.

Contrato determinado

É um tipo de contrato de trabalho em que a duração é prefixada, ou seja, o colaborador já sabe quando ele será rescindido no momento da contratação. O contrato por prazo determinado não pode exceder a duração de dois anos.

Contrato temporário

O contrato temporário de trabalho é uma modalidade de relação entre empregado e empregador, que permite a contratação de profissionais por um período determinado. Deve ser utilizado quando houver um aumento na demanda de trabalho na empresa (aumento de vendas – Natal e final de Ano, por exemplo) ou para substituição de postos vagos temporariamente (Ex: substituição de uma funcionária com licença maternidade).

Seguindo as mudanças da lei trabalhista realizadas em 2017, a contratação de um trabalhador nesta modalidade, deve ser feita através de uma empresa de trabalho temporário, ou seja, a contratação não pode ser feita diretamente pela empresa tomadora do serviço.

Contrato de trabalho intermitente

Trabalho intermitente ocorre quando uma empresa contrata uma pessoa para prestar serviços de forma esporádica, remunerando-o com salário e todos os direitos trabalhistas proporcionalmente a esse período. Há vínculo de subordinação e o profissional tem os mesmos direitos dos demais funcionários da empresa, exceto seguro-desemprego em caso de demissão. Esta modalidade de contrato de trabalho também foi regulamentada pela reforma trabalhista de 2017. Na prática, seria algo assim. Por exemplo, uma casa de eventos que está organizando uma grande festa de casamento com um número expressivo de convidados.

A fim de suprir essa demanda, o contrato de trabalho intermitente permite admitir profissionais, como: manobristas, garçons, barman, auxiliares de limpeza, por um período pré-determinado (um dia ou horas apenas) e pagar a eles a remuneração de acordo com o tempo trabalhado.

E o estágio? É um tipo de emprego?

O estágio é o período no qual o estudante pode vivenciar e aplicar na prática, os conhecimentos teóricos adquiridos na Instituição Educacional, aprimorando suas habilidades e conhecimentos. Trata-se de uma complementação no aprendizado dos estudantes, seja em nível médio, técnico ou superior. Portanto, o estágio não é considerado emprego, ou seja, não estabelece vínculo empregatício.



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/l11788.htm

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

Para uma empresa firmar um contrato de estágio, é necessário assinar um convênio com a instituição educacional na qual o candidato a estágio estuda e também estabelecer um Termo de Compromisso de Estágio (contrato), 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, pela empresa e pela Instituição Educacional.

Outro ponto muito importante é que o candidato a estágio deve comprovar, através de documento formal, que está matriculado e frequentando regularmente o curso.

Para uma empresa firmar um contrato de estágio, é necessário assinar um convênio com a instituição educacional na qual o candidato a estágio estuda e também estabelecer um Termo de Compromisso de Estágio (contrato), 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, pela empresa e pela Instituição Educacional.

Outro ponto muito importante é que o candidato a estágio deve comprovar, através de documento formal, que está matriculado e frequentando regularmente o curso.

Existem dois tipos de estágios curriculares - obrigatórios e não-obrigatórios:

- Estágios curriculares obrigatórios – estão previstos na matriz curricular do curso de formação. A supervisão, neste caso, é de responsabilidade da Instituição de Ensino. Esses estágios não são remunerados.
- Estágios curriculares não-obrigatórios – não estão previstos na matriz curricular do curso de formação, porém colaboram e enriquecem a formação profissional do aluno.

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



E o Jovem Aprendiz? Possui Vínculo Empregatício?

Sim...pois o Contrato de Aprendizagem assegura ao jovem participante do programa, os direitos trabalhistas e previdenciários definidos na CLT.

Para ser um Jovem Aprendiz é preciso: estar regularmente matriculado e frequentando uma escola de ensino fundamental ou médio; ter entre 14 e 24 anos de idade, exceto pessoas com deficiência, pois neste caso não há limite de idade; permanecer com bom desempenho escolar e profissional e ser assíduo nas atividades teóricas e práticas disponibilizadas pela empresa e/ou parceiro.

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. O Programa de trabalho Jovem Aprendiz é regulamentado pela Lei 10.097/2000, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110097.htm



Esse modelo de contratação é uma oportunidade para o jovem ter seu primeiro contato com o mercado de trabalho e ainda conseguir uma qualificação técnica. Isso porque, durante o programa, o jovem recebe uma formação técnico-profissional na empresa contratante ou nas instituições parceiras. A duração do programa pode ser de até 2 anos. Após o término, a empresa pode efetivar ou não o Jovem Aprendiz.

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 (RH).

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

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

O PROCESSO ADMISSINAL

Após o candidato ter passado pela fase de recrutamento e seleção, dará início o procedimento para contratação e registro do novo empregado. Esta fase tem início com a solicitação dos seguintes documentos:

1. Carteira de Trabalho e Previdência Social Digital (habilitada).
2. Atestado de exame médico admissional, de acordo com o PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional). Este procedimento é de responsabilidade da empresa contratante.
3. Certificado de reservista, para o candidato do sexo masculino com 18 anos ou mais.



4. Comprovante de residência (pode ser uma conta de água, luz, internet, etc)
5. Número de Inscrição no PIS. Se for primeiro emprego, o empregador tem a responsabilidade de fazer a inscrição do novo empregado.
6. Registro geral – RG.
7. Cadastro de Pessoa Física - CPF.
8. Título de eleitor (obrigatório para os candidatos a partir de 18 anos).
9. Certidão de Nascimento – se solteiro e certidão de casamento e/ou união estável.
10. Certidão de Nascimento dos filhos de até 21 anos ou incapaz de qualquer idade.
As informações sobre casamento ou união estável e filhos são necessárias para o pagamento do salário família, dedução do Imposto de Renda e caso a empresa ofereça algum tipo de assistência educacional ou médica ao empregado e seus dependentes.
11. No caso de um candidato solteiro e/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.



Você sabe o que é a NR 7?

A NR 7 é uma norma regulamentadora que foi criada a partir da portaria MTB nº3.214, do dia 08 de junho de 1978, intitulada “Exames médicos”. Esses itens foram desenvolvidos para formalizar o que a CLT indica nos artigos 168 e 169 sobre as condições de trabalho e saúde do empregado. O objetivo principal da NR 7 é zelar pela saúde dos empregados de uma empresa. Além de ser primordial pensar na saúde das pessoas, é importante ressaltar que profissionais saudáveis também são sinônimo de maior produtividade na empresa.

- *Entre as atividades previstas na norma estão:*
- *Exame admissional e demissional;*
- *Exame periódico;*
- *Exame de retorno, após afastamento por doença ou acidente;*
- *Exame de mudança de função.*

Extraído e adaptado de: <https://www.pontotel.com.br/nr-7/> em 25 de abr 2023.

Para saber mais sobre a NR -7, acesse o link abaixo:

<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/ctpp/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-7-nr-7>

O novo empregado apresentou todos os documentos. E agora?

Uma vez apresentados os documentos, a área de RH deverá realizar a formalização do registro por meio das seguintes etapas:

1	Elaborar o contrato de trabalho	Informar a função, tarefas e responsabilidades do contratado, horário e o local de trabalho, a remuneração (por hora, dia ou mês), a data de início e término do contrato (se for por tempo determinado ou temporário), jornada de trabalho; possibilidades e condições especiais (como viagens e horas extras); direitos e deveres das partes.
2	Preencher dados no e-Social	Informar: nome do empregado, data de admissão, dados da organização empregadora, valor da remuneração, função, dentre outras.
3	Realizar o registro em livros, fichas ou sistema eletrônico da empresa.	Preencher com todas as informações pertinentes ao contrato de trabalho.
4	Entregar ao empregado o regulamento interno e/ou código de conduta	Esse regulamento integra o contrato de trabalho.
5	Solicitar ao empregado o preenchimento da solicitação de vale-transporte	O empregado deve informar o trajeto de casa/trabalho/casa e os tipos de transportes públicos que utiliza. A empresa geralmente solicita um comprovante de residência para confirmar os dados informados pelo empregado. O empregado deve também preencher uma declaração, caso opte em não receber o benefício.
6	Implantar os dados do empregado nos sistemas informatizados da empresa	Por exemplo: folha de pagamento, registro de frequência, cartão de ponto eletrônico e/ou biométrico, login e senhas de acesso a sistemas informatizados, e-mails, etc.
7	Cadastrar o empregado no PIS/PASEP	O cadastro deve ser realizado pela empresa se for o primeiro emprego do novo empregado. O cadastro é realizado junto 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!

Além das informações de admissão, existem outros dados que devem ser registrados sobre a vida funcional do empregado, tais como: alterações de remuneração (promoções, gratificações e reajustes salariais), período de férias, alterações do empregador, acidentes de trabalho, afastamentos, dentre outros.

Carteira de trabalho digital

O aplicativo da carteira de trabalho digital já existe desde 2017, porém, só com a sanção da Lei da Liberdade Econômica, em 2019, é que ela passou a valer como uma alternativa à CTPS física (em papel).



Anteriormente à digitalização da carteira de trabalho, alguns dos problemas mais comuns enfrentados pelos trabalhadores com a CTPS em papel era que, muitas vezes, era preciso solicitar uma segunda via do documento quando não havia mais espaço para registros, ou houvesse a perda ou deterioração do documento com o passar do tempo.

Já nas empresas, o problema mais comum era o vai e vem com a carteira do colaborador, uma vez que a empresa precisava recolher o documento para fazer qualquer anotação sobre a vida profissional do funcionário. E por isso, a proposta da carteira digital facilitou os dois lados da relação empregatícia.

Além das regras previstas na Lei da Liberdade Econômica (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm), a carteira digital também é disciplinada pela Portaria Nº 1.065 de 2019 (<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/servicos/trabalhador/carteira-de-trabalho>). Essa portaria estabelece regras e normas mais detalhadas sobre o funcionamento da carteira digital de trabalho.

A primeira das questões sobre o funcionamento da carteira online, é que de acordo com a portaria, toda pessoa inscrita no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), já possui uma carteira de trabalho digital, sendo apenas necessário sua habilitação. E sendo habilitada, o trabalhador pode acompanhar as informações contidas em sua carteira digital por meio do aplicativo para celular ou site do governo.

Já as empresas deverão fazer todas as admissões, demissões, anotações e alterações por meio do eSocial, o que facilita bastante esses processos. Outra questão importante é que na carteira de trabalho online, diferente da carteira física, não existe uma numeração específica, assim, a empresa consegue fazer todas as transações utilizando apenas o CPF do colaborador.

Mudanças e alterações no processo admissional - eSocial

As iniciativas de digitalização de documentos trabalhistas, possui relação com a criação do eSocial, um sistema informatizado da Administração Pública que tem por objetivo simplificar e unificar as informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais em um único lugar.



O eSocial foi criado em 2014, e apesar de ter sido de uso opcional no começo, com o passar dos anos ele foi se tornando gradativamente obrigatório.

Por meio da utilização do eSocial pelas empresas, as informações do empregado lançadas no sistema migram automaticamente para a CTPS digital.

Para saber mais acesse: <https://login.esocial.gov.br/login.aspx>



ATIVIDADE 1. Uma das funções rotineiras em um RH é o processo admissional. Este processo é composto por algumas etapas que devem ser realizadas para formalizar uma nova admissão. Através da situação hipotética a seguir, realize o que se pede. Pedro Silva, é o mais novo contratado por tempo indeterminado da empresa de vidros - Cristais & Cia. Escreva as etapas necessárias para o registro do novo colaborador.

ATIVIDADE 2.

1. Desde 2019 é obrigatório o procedimento de “anotação” na CTPS Digital, uma vez que há um sistema próprio da Carteira de Trabalho Digital a ser alimentado pelo empregador. Todos os dados apresentados na CTPS são aqueles informados pelo empregador, o que dificulta os processos nas empresas e aumenta a burocracia. A partir de agora, o empregador está obrigado a anotar na CTPS em papel. Esta afirmação é:
 - a. verdadeira
 - b. falsa

Se falsa, justifique.

2. Após o candidato ter passado pela fase de recrutamento e seleção, dará início o procedimento para contratação e registro do candidato. Nesta etapa, o empregador solicita a entrega de alguns documentos para realizar a contratação do novo colaborador. Cite quais são estes documentos.
3. Por exigência da legislação, todas as empresas são obrigadas a cuidar da saúde de seus empregados. Este é o objetivo principal da NR -07 (norma reguladora). Faça uma pesquisa no local em que você trabalha (ou consulte um amigo que esteja empregado) e veja, quais são as medidas tomadas pela empresa, para que a saúde dos seus empregados seja preservada e monitorada?

Registre sua atividade e em seguida consulte a seção de respostas.



A CONTRATAÇÃO DE PcD'S

A Lei 8.213/91 garante a contratação e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Para isso, ela se baseia em uma lista de deficiências, determinadas pelo Decreto 5.296/04. Para que uma pessoa seja incluída na categoria de profissionais com deficiência, ela precisa de um laudo médico ou de um certificado de reabilitação profissional emitido pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).



Apesar de ter sido sancionada em 1991, a lei foi regulamentada em 2000 e especificou, em seu art. 93, que empresas que possuem mais de 100 funcionários devem destinar de 2% a 5% de suas vagas para as seguintes categorias:

Pessoas portadoras de deficiências habilitadas: que possuem ou não certificado ou diploma expedido pelo Ministério da Educação, órgão equivalente ou INSS, desde que estejam capacitadas para o exercer a função;

Beneficiários reabilitados: pessoas que passaram por processos de reintegração ao mercado de trabalho.

A lei também definiu o mínimo de PcD que uma empresa precisa contratar, que varia de acordo com o número de funcionários que organização possui.

- 100 a 200 funcionários: preenchimento de 2% das vagas;
- 201 a 500 funcionários: preenchimento de 3% das vagas;
- 501 a 1000 funcionários: preenchimento de 4% das vagas;
- Mais de 1001 funcionários: preenchimento de 5% das vagas.

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

- **Escola de Gente** – www.escoladegente.org.br
- **IBDD – Instituto Brasileiro de Proteção ao Deficiente** – <http://www.ibdd.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

Iniciação ao Direito do Trabalho, de Amauri e Sonia Mascaró Nascimento, Editora LTR, 2018.

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

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.

➤ Sites

Ministério do Trabalho e Emprego

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/>

Dúvidas Trabalhistas

http://www3.mte.gov.br/ouvidoria/duvidas_trabalhistas.asp

➤ Filmes

Você não Estava aqui (Sorry We Missed You), de Ken Loach, Reino Unido/França/Bélgica, 2019.

O filme aborda as dificuldades encontradas pelos trabalhadores em atividades laborais informais (que não tem assegurados os direitos trabalhistas e previdenciários) e os seus impactos em suas vidas, suas perspectivas de futuro e suas relações

➤ **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.



Assíduo

É a qualidade de algo ou alguém que é habitual, cuja presença é constante e regular. Este adjetivo também representa o sentido de compromisso com o cumprimento e desenvolvimento das obrigações e responsabilidades cotidianas de determinada pessoa.

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 sobre:

- A relações de emprego.
- A CLT e o Direito do Trabalho.
- Tipos de contrato de trabalho com vínculo empregatício.
- A carteira de trabalho digital e o eSocial.
- A rotina do processo admissional de um novo empregado.



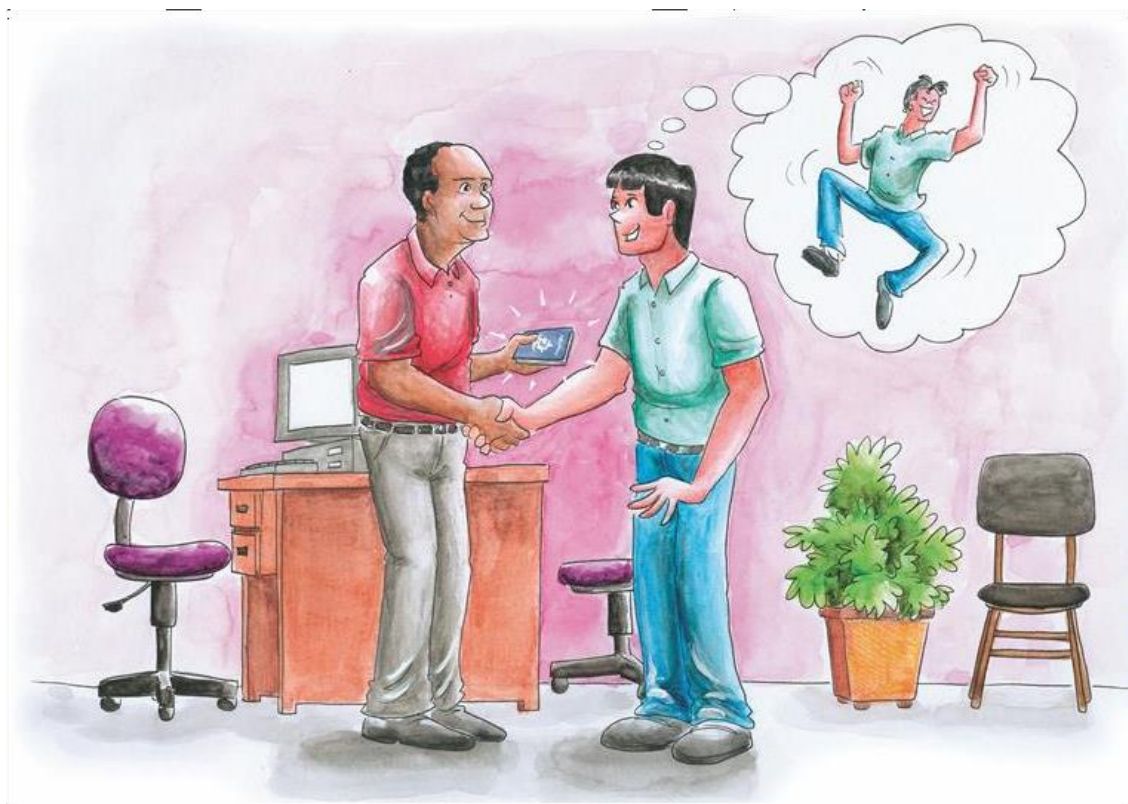
AGENDA

5

**O DEPARTAMENTO
DE PESSOAL II**

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.





MOMENTO
DE REFLEXÃO

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

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



POR QUE
APRENDER?

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



PARA COMEÇAR
O ASSUNTO...

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

A jornada de trabalho é uma das primeiras coisas a serem acertadas na contratação de um novo colaborador. Ela é o que determina o tempo em que o funcionário estará à disposição da empresa cumprindo o seu expediente de trabalho.

No mercado de trabalho brasileiro existem diversos tipos de jornadas de trabalho, e todas elas são respaldadas pela legislação trabalhista para que não sejam cometidos excessos.

Conforme determina o artigo 58 da CLT - a duração normal da jornada de trabalho para funcionários da rede privada não deve exceder 8 horas diárias e a Constituição Federal ainda complementa e determina que a soma das horas de cada semana não pode ultrapassar 44 horas.



Contudo, em alguns casos, pode ser que ela aconteça de forma diferente. Além disso, cada empresa pode dividir essa jornada em diversas escalas.

Importante!!

Para a jornada de trabalho ser válida pelas regras da CLT, ela deve ser de 8 horas diárias e 44 horas semanais. Contudo, em alguns casos, pode ser que ela aconteça de forma diferente. Além disso, cada empresa pode dividir essa jornada em diversas escalas. Veja alguns exemplos abaixo:

- *Escala 5 x 1 – O colaborador trabalha durante 5 dias e folga 1.*
- *Escala 5 x 2 - O colaborador trabalha durante 5 dias e folga 2.*
- *Escala 6 x 1 – O colaborador trabalha durante 6 dias e folga 1.*
- *Escala 12 x 36 - O colaborador trabalha por 12 horas e descansa as 36 horas seguintes. Antes da reforma em 2017, essa modalidade só poderia ser adotada por algumas categorias profissionais, mas, com a redação do artigo 59-A, agora pode ser adotada mediante acordo individual escrito, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.*
- *Escala 24 x 48 – O colaborador fica por 24 horas no trabalho e folga 48 horas. Entretanto, este tipo de jornada é menos comum de ser vista e geralmente é adotada para a área da segurança, como no caso dos policiais e para os cobradores de pedágio.*

AS HORAS EXTRAS

Corresponde a hora trabalhada além da jornada de trabalho estipulada para o empregado.

No art. 59 da CLT estão contempladas duas regras importantes: a extensão da jornada diária não pode ultrapassar duas horas e o valor pago pela hora extra deve de ser de no mínimo 50% a mais que o valor da hora normal trabalhada.

Contudo, é importante ressaltar que não é somente ao final do expediente que a hora extra pode acontecer. Ela pode ocorrer também quando há a supressão do horário de almoço, uma nova modalidade trazida pela reforma trabalhista de 2017.



Imagine que você trabalha no RH de uma empresa, na qual um trabalhador que recebe um salário mensal de R\$ 2.600,00 e que tenha uma jornada de trabalho diária das 8h às 17h. No mês concluído, ele trabalhou cinco dias até às 19h.

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

Você acertou se, em primeiro lugar, dividiu o salário mensal do empregado de R\$ 2.600,00 por 220h.

$$\frac{2600}{220} = 11,81$$

Valor da hora trabalhada: R\$ 11, 81.

Mas...como se chegou ao número 220 – divisor de horas extras?

Para começar o cálculo do divisor de horas extras, é preciso observar a jornada de trabalho semanal do empregado. Lembrando que uma semana é composta por 7 dias, sendo 6 dias úteis incluindo o sábado, e o último dia, geralmente entendido como o domingo é o descanso semanal remunerado do colaborador (DSR) que não entra neste cálculo, então será contabilizado apenas 6 dias úteis na semana.

Sendo a jornada semanal de 44 horas, ela pode ser dividida da seguinte forma:

Segunda a sexta: 8 horas

Sábado: 4 horas

O cálculo então será:

44 horas / 6 dias = 7,3333 média de horas trabalhadas no dia

7,33 x 30 (1 mês fechado) = 220 h trabalhadas no mês

Nesse caso, o divisor utilizado será de 220h.

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

$$11,81 \times 1,5 = 17,71$$

Valor da hora extra trabalhada: R\$ 17,71.

Obs: Por cento significa por 100. Então, dividimos a porcentagem por 100 para obter um número decimal equivalente. Em seguida, removemos o sinal de porcentagem (%). Por exemplo, 50% pode ser convertido para a forma decimal ao resolvermos $50 \div 100 = 0,5$.

Finalmente, multiplica-se esse número pelo total de horas extras trabalhadas – 2 horas extras realizadas em 5 dias, para chegar ao valor que o empregado deve receber por elas:

$$17,71 \times 10 = \text{R\$ } 177,10$$

No caso de a hora extra ser feita num domingo ou feriado, ela deverá ser remunerada com um acréscimo de 100% sobre seu valor.

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. Esse sistema só pode ser adotado mediante acordo individual escrito, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.



O QUE É SALÁRIO?

É o valor devido pelo empregador ao empregado em função dos serviços prestados. Essa remuneração periódica está prevista em contrato de trabalho e costuma ser paga mensalmente.



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”.

ADICIONAIS CONCEDIDOS AO SALÁRIO

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 resíduos sólidos, 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 mensal deve ser pago até o 5º dia útil do mês subsequente ao vencido, podendo a organização conceder um adiantamento, conforme parágrafo primeiro do art. 459 da CLT.

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 e/ou categoria profissional.
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 gênero, idade, raça, religião 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** – O desconto no salário referente ao INSS é uma dedução obrigatória. A porcentagem de desconto do INSS no salário depende da faixa salarial do trabalhador, por isso, o desconto pode variar de 7,5% a 14% (parcela do empregado).
- **IRPF** - O desconto de IRRF no salário também é obrigatório. A porcentagem de desconto do IRPF na fonte depende da faixa salarial do trabalhador, por isso, a tabela de referência deve ser consultada. Acesse a tabela vigente no site: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos/irpf-imposto-de-renda-pessoa-fisica#tabelas-de-incidencia-mensal>

- **Pensão alimentícia** - o valor da pensão pode ser descontado direto na folha de pagamento do trabalhador, repassando esse valor para o alimentado. Esse tipo de situação é geralmente definido por ação judicial.
- **Adiantamentos salariais** - As empresas não são obrigadas a antecipar pagamentos, mas, quando autorizam, podem descontar esse valor do salário do trabalhador, já que o valor foi pago com antecedência.
- **Faltas sem justificativas** - Todo trabalhador que faltar sem justificativa terá suas faltas descontadas do salário.
- **Vale-transporte** - É um benefício obrigatório, sendo que o trabalhador pode optar ou não por recebê-lo. A legislação determina que a empresa pode descontar até 6% no salário, referente à transporte (público ou fretamento) fornecido pela empresa.
- **Vale-refeição ou alimentação** – A empresa que oferece este benefício aos seus empregados pode descontar até 20% do valor concedido para alimentação e/ou refeição direto na folha de pagamento.

Existem alguns descontos opcionais que podem ser autorizados pelo empregado, tais como: contribuição sindical, convênios com lojas, instituições de lazer e cultura, entre outros.

A MARCAÇÃO DE PONTO

A portaria 671 de 2021 - Seção IV – art. 72 a 80) determinou regras e normas mais claras a respeito do registro do ponto. Algumas exigências foram melhor detalhadas e especificadas, como a obrigação da emissão de comprovante de registro de ponto, sendo eletrônico ou impresso. Acesse o link: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-359094139>

A marcação de ponto representa a anotação dos horários que o empregado faz durante sua jornada de trabalho. (ex: entrada, saída, intervalo para almoço).



Antes de 2019 empresas que tinham mais de 10 colaboradores já deveriam garantir o controle de ponto. No entanto, a Lei da Liberdade Econômica trouxe algumas mudanças e, desde então, o acompanhamento e registro da jornada é obrigatório para estabelecimentos com mais de 20 empregados.

A marcação do ponto pode acontecer de três formas: manual, mecânica ou por meio de ponto eletrônico.



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.

DESCANSO SEMANAL REMUNERADO - DSR

Toda empresa é obrigada por lei a conceder um dia de repouso semanal remunerado, que normalmente acontece aos domingos.

FALTAS JUSTIFICADAS

O artigo 473 da CLT lista as situações em que a ausência no trabalho é considerada como justificada. Assim, corresponde às ocasiões em que a falta não gera desconto salarial.

Cada situação possui um prazo próprio e requisitos. A seguir são citados alguns tipos de faltas consideradas justificadas:

- Até dois dias consecutivos, por falecimento do cônjuge, de parentes próximos, como avós, pais, filhos, netos, irmão, ou de dependentes econômicos.
- Até três dias consecutivos, 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.

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**

É uma remuneração anual adicional onde o empregado tem direito a receber 1/12 do salário vigente por cada mês trabalhado no ano. Este benefício é pago com base no salário do empregado e em uma ou duas parcelas. Sendo em duas, a primeira é paga até o dia 30 de novembro em valor equivalente a 50% do total do 13º, sem descontos, enquanto a segunda tem como prazo o dia 20 de dezembro. Caso o pagamento seja feito em parcela única, precisa acontecer até o final de novembro.

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

- **Férias**

Ao completar 12 meses de trabalho na mesma empresa, é devido ao trabalhador o pagamento de férias, que consiste num período de descanso remunerado de 30 dias.



Com a reforma trabalhista, a principal mudança em relação às férias é que agora elas podem ser parceladas em até três períodos, desde que em comum acordo entre empresa e colaborador. Mas, de acordo com a legislação, um desses períodos não pode ser inferior a 14 dias. O artigo 7º da Constituição Federal assegura ao trabalhador brasileiro o direito de férias anuais com o acréscimo de um terço do salário normal, também chamado de adicional de férias.

Existem algumas situações em que o trabalhador pode perder o direito às férias, tais como:

- ✓ ter afastamento do trabalho pela Previdência Social por um período superior a seis meses.
- ✓ ter no período de 12 meses, mais de 32 faltas injustificadas ou ter redução dos dias de férias

Número de faltas injustificadas	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

- **Vale-transporte**

O vale-transporte é obrigatório por lei. O empregador, deve fornecer auxílio para que o trabalhador se desloque de sua residência até o local de trabalho. A empresa está autorizada a descontar até 6% do valor do benefício do salário de cada empregado. Caso o empregado não tenha interesse em receber o benefício deve informar ao setor de RH por escrito de sua decisão.



- **Salário-família**

Consiste em um direito do trabalhador — inclusive para o trabalhador doméstico e avulso — que recebe até determinado valor (vide tabela do ano vigente) e tem filhos menores de 14 anos ou filhos de qualquer idade com alguma deficiência.

Para saber mais, acesse:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D53153impressao.htm

Valor limite para direito ao salário-família:

<https://www.gov.br/inss/pt-br/saiba-mais/salario-familia/valor-limite-para-direito-ao-salario-familia>

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

É voltado para a seguridade social do trabalhador contratado em regime CLT. Mensalmente, o empregador deve realizar o depósito de 8% do valor do salário de cada empregado em uma conta individual para o FGTS.

O benefício é garantido pela Lei nº 8.036/90 e, por ela, é possível verificar que o FGTS funciona como uma poupança para o trabalhador, que pode sacar os valores disponíveis em algumas situações como por exemplo: demissão sem justa causa, término de contrato por tempo determinado, doenças graves — como AIDS ou câncer — e para a compra da casa própria.

Saiba mais sobre o FGTS e quando o empregado pode utilizá-lo no site:
<https://www.fgts.gov.br/Pages/default.aspx>

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 chamados 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 pois tem como objetivo atender às necessidades do empregado ao fazer seu trabalho.

- **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

Os encargos sociais são tributos que, por lei, as empresas precisam pagar em benefício de seus funcionários. São os impostos pagos pela empresa a fim de serem revertidos em benefícios indiretos e de longo prazo aos trabalhadores. Esse tipo de encargo contribui para o custeio de programas de benefícios e políticas públicas favoráveis ao trabalhador, como por exemplo, INSS e FGTS.

Principais encargos sociais

- **INSS** - O empregador tem o dever de recolher, além da contribuição descontada do trabalhador, a sua contribuição previdenciária para o INSS. A contribuição de responsabilidade do empresário é calculada sobre o total da folha de pagamento mensal, correspondente a 20% do valor pago aos seus funcionários.
- **FGTS** – É um tipo de fundo, uma espécie de poupança, financiada pelo empregador em benefício do funcionário. Nesse caso, o valor corresponde a 8% da remuneração paga ao empregado.
- **PIS/PASEP** - O PIS é pago pelo empregador (empresa privada) e o PASEP pelo Estado, têm como finalidade custear os gastos com o desempregado, além do Abono Anual. A alíquota é de 1% sobre o total da folha de pagamento com funcionários, ou seja, de todos os valores pagos a trabalhadores de qualquer natureza.

SISTEMA S

O Sistema S é composto pelo Senar, Senac, Sesc, SESCOOP, Sesi, Senai, Sest, Senat e Sebrae. A contribuição financia essas instituições, responsáveis por oferecerem escolas profissionalizantes, centros de tecnologia e laboratórios que auxiliam na formação e qualificação de trabalhadores em todo o país. Os recolhimentos para o Sistema S são realizados com base em alíquotas específicas determinadas em lei.

OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA - 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. 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

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, existem 3 formas principais de dispensa: a pedido do empregado, sem justa causa e com justa causa. Existem também outras formas de dispensa (término de contrato por prazo determinado, temporário e aposentadoria, por exemplo) , além do acordo entre as partes, uma nova modalidade incluída pelo texto da Reforma Trabalhista de 2017.

- **Pedido de demissão pelo funcionário** - Nessa modalidade de demissão, o funcionário decide encerrar a relação profissional com a empresa por livre e espontânea vontade.
- **Demissão por justa causa** - A demissão por justa causa é decidida pela empresa e acontece quando o funcionário comete faltas graves, previstas pelo artigo 482 da CLT.
- **Demissão sem justa causa** - É caracterizada como demissão sem justa causa, quando o desligamento acontece por iniciativa da empresa, sem motivos específicos previstos pela CLT. É comum que as empresas optem pela demissão em casos de baixo desempenho do profissional, mudanças na estratégia da empresa, corte de gastos, etc.
- **Demissão por acordo entre as partes** - Esta modalidade de desligamento, também conhecida como distrato, foi incluída no texto da Reforma Trabalhista em 2017. Nela, o funcionário quer encerrar a relação profissional, mas sem perder alguns dos direitos da categoria de demissão sem justa causa. Assim, o funcionário e a organização chegam a um acordo para a rescisão do contrato.

COMO É FEITA A DEMISSÃO?

1. Comunicado da dispensa

Caso a empresa ou o funcionário opte por não continuar a relação de emprego, a outra parte deve ser formalmente comunicada sobre a decisão.

Caso a decisão seja tomada pelo funcionário, é importante que ele comunique ao seu supervisor imediato sobre o assunto e em seguida, é desejável que ele escreva uma carta de próprio punho formalizando a solicitação de desligamento. Esse documento é indispensável no processo, pois protege a empresa de possíveis conflitos trabalhistas futuros.

Se, por outro lado, a empresa decidir encerrar o vínculo profissional, a comunicação também deve ser feita, destacando quais são os direitos trabalhistas e quais serão as próximas etapas desse processo.

2. Cumprimento do aviso prévio

No caso de demissão sem justa causa, a empresa pode solicitar que o funcionário continue trabalhando por 30 dias ou mais, dependendo da quantidade de tempo que trabalhou para a empresa. Outra opção é o aviso prévio indenizado, que não exige que o colaborador trabalhe, sendo necessário pagar as indenizações de forma adiantada. Caso o motivo do deligamento seja por justa causa, não há aviso prévio.

Se o desligamento for solicitado pelo funcionário, também é necessário o aviso prévio de 30 dias. Assim, a empresa tem tempo suficiente para se adaptar e fazer uma nova contratação.

3. Exame médico demissional

A realização do exame demissional é obrigatório e deve ser realizado até a data da demissão do trabalhador, salvo se forem casos de desligamento por justa causa.

A empresa deve fazer o agendamento e informar ao funcionário, sendo todos os custos de responsabilidade do empregador. Se o funcionário não for aprovado no exame médico, ele não poderá ser demitido. A ausência do documento contendo os dados do exame pode trazer diversos problemas trabalhistas a empresa.

4. Pagamento das verbas rescisórias

Quando o contrato entre a empresa e o colaborador chega ao fim, é preciso realizar o pagamento das verbas rescisórias. Este pagamento precisa ser calculado corretamente e varia de acordo com o tipo de demissão efetuada. Alguns itens contabilizados no pagamento da rescisão: saldo de salário, 13º salário proporcional, férias, horas extras e adicionais, INSS e FGTS.

5. Procedimentos e prazos

Para evitar problemas como multas, é preciso cumprir corretamente o prazo dos pagamentos das verbas rescisórias. Conforme disposto no § 6º, do art. 477, da CLT, se o contrato é determinado ou indeterminado, ou se o aviso prévio é trabalhado, ou indenizado, o prazo é de dez dias corridos após o último dia trabalhado. Cumprindo esse prazo, a empresa evita receber uma multa que estabelece o pagamento do valor do salário mensal do colaborador, além da verba rescisória.



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

1. Você trabalha no RH 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\$ 1.600,00 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 e/ou vale-refeição
 - Gratificações
 - Comissões
 - Assistência médica, hospitalar e odontológica
 - Participação nos lucros ou resultados da empresa.
 - Diárias de viagem, sempre que não excedam 50% do salário-base e que a organização exija prestação de contas
 - Seguro de vida e 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
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 comportamento alterado, aparentando estar embriagado (e os colegas confirmaram que ele ingeriu bebida alcoólica durante o almoço). 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 vários erros.

A empresa não pretende mais permanecer 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.



Como você estudou nesta agenda a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso não é o único compromisso da organização. É preciso igualmente cumprir as normas legais. Alguns temas são muito importantes quando o assunto se refere as relações de trabalho, entre eles, podemos citar: o assédio sexual e o assédio moral no ambiente de trabalho.



Para saber mais sobre este assunto tão importante e que interfere diretamente nas relações de trabalho, acesse a Cartilha da Comissão Permanente de Orientação e Prevenção contra o Assédio Moral e Sexual (Copams) do Centro Paula Souza:

https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2020/12/2020_cartilha_as_sedio_Rev_final.pdf



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

➤ **Livro**

Rotinas Trabalhistas de A a Z - Coleção Prática Trabalhista, de Gilson Gonçalves, Editora Juruá, 2018.

Este livro tem como objetivo principal a aplicação da Legislação Trabalhista. Os assuntos relacionados com o dia a dia do Departamento Pessoal são explorados de forma prática, com exemplos, fórmulas e um suplemento especial sobre a reforma trabalhista de 2017.

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**

Quero matar meu chefe (Horrible Bosses), de Seth Gordon, EUA, 2011.

Para Nick, Kurt e Dale, a única forma de tornar a rotina mais suportável seria manter distância dos seus chefes insuportáveis. Pedir demissão não é uma opção. Assim, após alguns (muitos!) drinques e o conselho duvidoso de um ex-presidiário, os três elaboram um plano complexo e aparentemente infalível para se livrar dos seus superiores... de uma vez por todas.



Assédio sexual

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

Dedução

Diminuição; ação ou efeito de deduzir, de subtrair, de retirar: conseguiu dedução do valor do seguro.

Demissional

Refere-se à demissão do empregado.

Escala de trabalho

Refere-se a distribuição das horas trabalhadas pelos dias da semana, assim como a determinação das folgas dos empregados.

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 para a saúde do empregado.

Rescisória

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

Ressarcido

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

Verbas rescisórias

São direitos que todo empregado tem a receber, em virtude do encerramento do contrato de trabalho com uma empresa.

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 sobre:

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

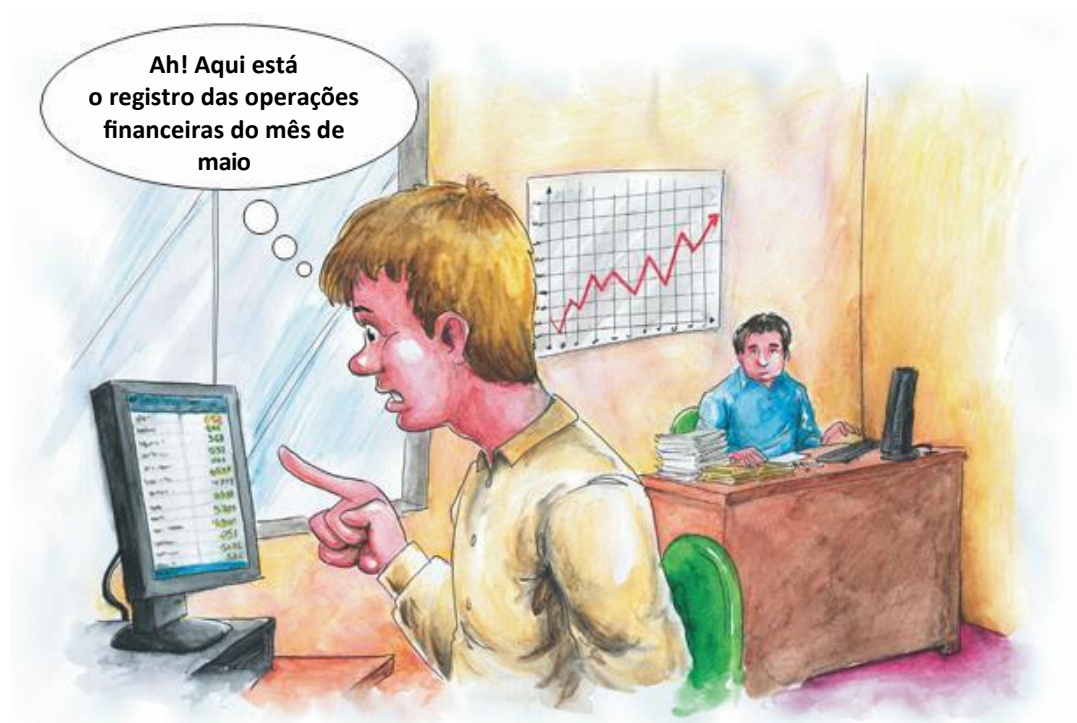


Agenda 6 – A escrituração contábil I

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 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 o Sr. 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.

O Sr. Almeida passou para Luciano 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 elaborar os relatórios financeiros solicitados?

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

Você acertou se escreveu que Luciano pode obter essas informações em documentos e registros emitidos pela própria organização e de terceiros. Por exemplo, para saber o volume de vendas, basta somar o valor das notas fiscais de venda de produtos 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 o Sr. Almeida, diretor administrativo-financeiro, que pôde então fazer uma bela apresentação para os outros membros da diretoria.

Como você pode perceber, a documentação é fundamental numa organização, porque ela permite a manutenção de informações fundamentais para a gestão financeira.



Numa organização, cada movimentação de 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 o pagamento à vista ou a prazo. No caso das compras a prazo, a organização gerará uma dívida ou obrigação futura 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.

- A organização faz **compras** - 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

Livro que deve conter todos os registros de movimentação patrimonial da empresa. O livro diário pode ser tanto físico quanto digital, desde que atenda às normas específicas desse documento.

*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.

2. Livro-razão

O livro-razão detalha o movimento de cada conta da organização, constituindo-se, por isso, no livro contábil mais importante.

No livro razão cada operação é desdobrada e lançada de forma individual, também obedecendo a ordem cronológica e o método das partidas dobradas (você vai conhecer na agenda seguinte). O principal motivo para lançar o livro razão é ter a totalização individual das contas, dando possibilidades de saber a todo momento o saldo de cada uma delas. Essas informações contribuem positivamente para o controle financeiro e patrimonial da organização.

Diferentemente do livro diário, ele não é uma obrigação legal para todas as empresas – depende do regime de tributação. Mesmo assim, tem importância fundamental para o dia a dia dos negócios, inclusive para as empresas optantes pelo Simples Nacional.

3. Livro contas-correntes

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

Alguns ainda imaginam que os “livros” da escrituração contábil sejam livros físicos mesmo, ou cadernos grossos... Mas, hoje em dia, as empresas e os contadores fazem esses registros de forma digital.

A Escrituração Contábil Digital (ECD) é uma das obrigações acessórias das empresas brasileiras. Ela foi criada com a intenção de reunir os dados dos livros contábeis. Desta forma, podemos ressaltar que a ECD foi estabelecida para substituir a entrega das informações das empresas em papel pela versão digital.

A ECD reúne todas as movimentações financeiras e tributárias conhecidas pelos contadores, como por exemplo, o livro-diário e seus auxiliares; o livro razão e seus auxiliares; além dos balancetes diários e fichas de lançamento.

A partir disso, os órgãos fiscalizadores podem verificar a regularidade da empresa.

OS DOCUMENTOS CONTÁBEIS

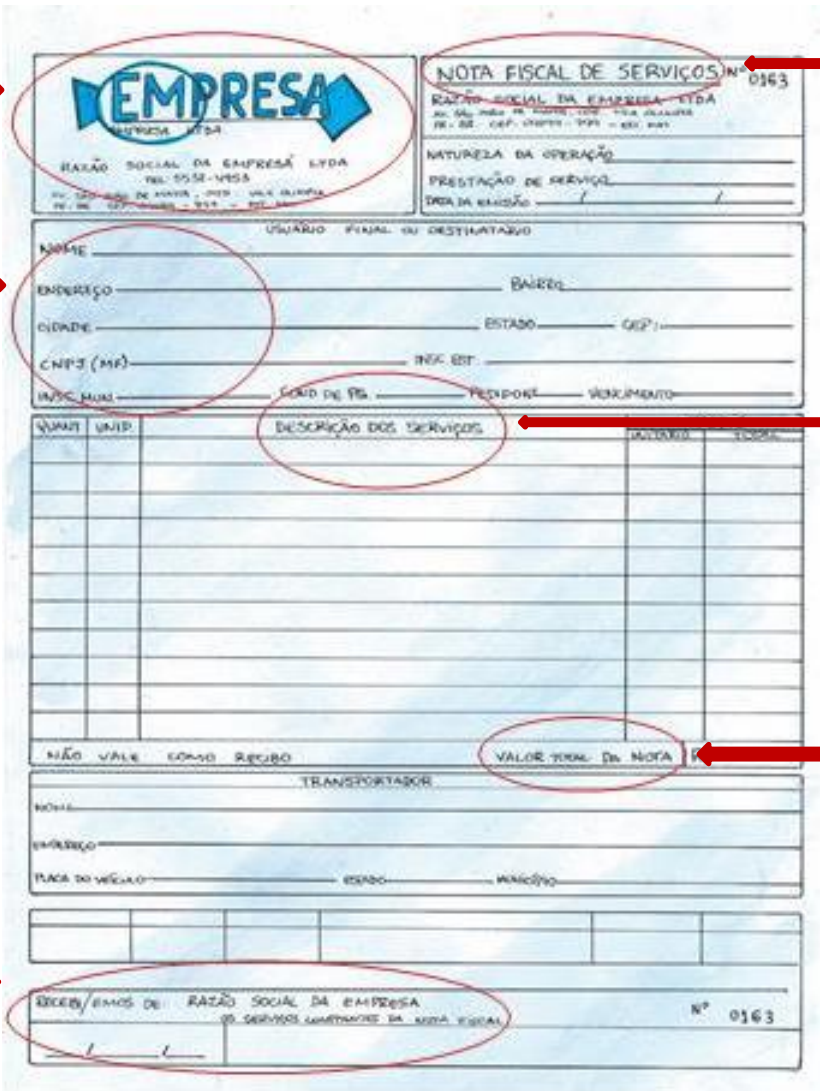
Você já percebeu que toda movimentação que afeta o patrimônio da organização (bens, direitos e obrigações) deve ser registrada através de documentos. No entanto, não é qualquer documento que é considerado apropriado para a Contabilidade. Veja o exemplo a seguir.



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. (Indicated by a red circle around the company logo and name at the top left of the form.)

Dados do comprador. (Indicated by a red circle around the customer information fields: Nome, Endereço, Cidade, CNPJ, etc.)

Descrição dos produtos ou serviços. (Indicated by a red circle around the 'DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS' column in the table.)

Valor da nota. (Indicated by a red circle around the 'VALOR TOTAL DA NOTA' field.)

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. (Indicated by a red circle around the bottom section of the form, which is a detachable stub.)

Dizer indicando que é uma nota fiscal. (Indicated by a red circle around the title 'NOTA FISCAL DE SERVIÇOS' at the top right.)

*Recentemente um documento que faz parte do dia a dia de uma empresa é a **Nota Fiscal Eletrônica NF-e**. 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 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.



ATIVIDADE. 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 na Era Digital

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

Na Era Digital, um dos ativos de maior valor que uma empresa pode possuir são os dados que ela produz e armazena. Logo, mantê-los devidamente seguros é, extremamente importante para evitar prejuízos ocasionados pelo vazamento e até mesmo sequestro de informações sensíveis. Empresas que negligenciam a segurança da informação estão mais vulneráveis aos diferentes tipos de ameaças que podem custar caro não só do ponto de vista financeiro, mas também na reputação da empresa no mercado e no relacionamento com seus clientes.

Especialmente nesta Era, em que a maioria das operações ocorrem em ambiente digital e online, é fundamental que a empresa estabeleça sólidas estratégias e políticas internas que garantam a proteção máxima dos dados que estão sob sua guarda. Isso inclui informações confidenciais sobre funcionários, clientes, contabilidade, finanças, contratos, negociações em andamento, e-mails, planilhas, planejamentos etc.



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

➤ **Livros**

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.

Contabilidade básica – Série Foco, de Osni Moura Ribeiro, Editora Saraiva, 2017. É um livro extremamente acessível e didático, com muitos exercícios práticos.

Introdução à Contabilidade – uma visão integrada e conectada, de Cássio Luiz Vellani, Editora Atlas, 2014. Este livro apresenta os conceitos básicos de Contabilidade.

➤ **Site**

Livro-Diário, acesse o link:

<https://cfc.org.br/tecnica/perguntas-frequentes/livro-diario/>

Segurança de informação, acesse o link:

<https://fia.com.br/blog/seguranca-da-informacao/>

➤ **Artigo**

O que é a ECD, obrigatoriedade e prazo de entrega?

<http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/499>

Escrituração Contábil Digital: Você sabe como cumprir com essa obrigação?

<https://www.gov.br/iti/pt-br/assuntos/noticias/iti-na-midia/ecd-voce-sabe-como-cumprir-com-essa-obrigacao>

➤ **Filme**

O contador, The Accountant, Gavin O'Connor, 2016.

Desde criança, Christian Wolff, sofre com ruídos altos e problemas de sensibilidade, devido ao autismo. Apesar da oferta de ir para uma clínica voltada para crianças especiais, seu pai insiste que ele permaneça morando em casa, de forma a se habituar com o mundo que o rodeia. Ao crescer, Christian se torna um contador extremamente dedicado, graças à facilidade que tem com números, mas antissocial. A partir de um escritório de contabilidade, instalado em uma pequena cidade, ele passa a trabalhar para algumas das mais perigosas organizações criminosas do mundo. Ao ser contratado para vistoriar os livros contábeis da Living Robotics, criada e gerenciada por Lamar Blackburn, Wolff logo descobre uma fraude de dezenas de milhões de dólares, o que coloca em risco sua vida e da colega de trabalho Dana Cummings.



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 sobre:

- 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 abriram 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 aos ~~casal~~ 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 um~~ sucesso, finalmente correspondeu aos resultados esperados!



MERGULHANDO
NO TEMA...

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 já estudou, 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	
ATIVOS	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).



Observe o exemplo da Locadora Péricles e Camila Ltda. Ela teve, no período anterior, o balanço que você conferiu. Veja-o de 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. Do valor retido também foram usados R\$ 34.000,00 para pagar (zerar) 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 Bancos Estoques	 R \$ 13.000,00 R \$ 65.200,00	Passivo circulante Fornecedores Passivo não circulante Bancos	 R \$ 0,00 R \$ 26.000,00
Ativo não circulante Instalações da loja Computadores	 R \$ 20.000,00 R \$ 7.800,00	Patrimônio líquido Capital social Lucros a receber	 R \$ 40.000,00 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.



VOCÊ NO COMANDO

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 da conta Bancos foi transferido para a conta “instalações da loja” (compra de estantes novas) – 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 elétrica, 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

Na linguagem comum, associamos o débito a saída de recursos da conta corrente. Nas compras com cartão, o caixa de um supermercado pergunta se o pagamento é no débito ou no crédito?!

Porém, na Contabilidade não tem o mesmo significado do exemplo acima: DÉBITO significa o destino o recurso, ou seja, onde apliquei o dinheiro dos sócios da empresa. E em relação ao CRÉDITO, na Contabilidade não tem o mesmo significado do dia a dia: significa de onde veio o recurso.

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

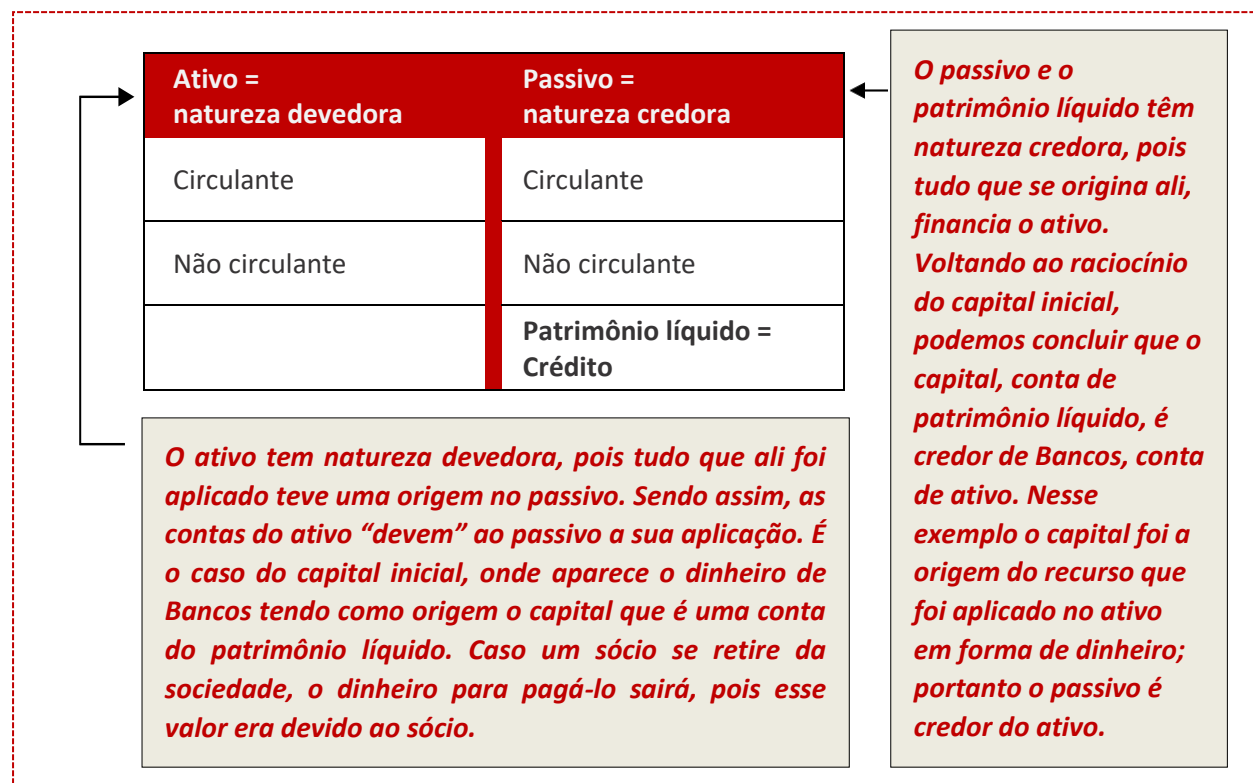
Você já sabe que o balanço patrimonial é formado por dois lados, conforme mostra a tabela:

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 de demonstração do resultado do exercício (DRE) 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 (entradas) 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 (saídas) 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 Pérciles 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?
1- Aumento do estoque na loja	Estoque do ativo circulante	Aumenta	Débito
2-Contratação de financiamento	Exigível a longo prazo do passivo	Aumenta	Crédito
3-Geração de receita de vendas	Receitas da demonstração do resultado do exercício	Aumenta	Crédito

O MÉTODO DAS PARTIDAS DOBRADAS

O livro-diário utiliza o método das partidas dobradas para realizar a escrituração contábil.

E 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 **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.

O RAZONETE

As contas de débito são lançadas sempre do lado esquerdo do razonete, enquanto as contas de crédito ficam do lado direito. O razonete 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.


**VOCÊ NO
COMANDO**

Você também pode montar o razonete 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 (razonete) 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

Exemplo de um plano de contas do ativo:

1. **Ativo**
 - 1.1. Ativo circulante
 - 1.1.1. Disponível
 - 1.1.1.1. Caixa
 - 1.1.1.2. Movimentação na conta
 - 1.1.2. Realizações
 - 1.1.2.1. Clientes
 - 1.1.2.2. Aplicações financeiras
 - 1.1.3. Estoques
 - 1.1.3.1. Mercadorias para revenda
 - 1.1.3.2. Insumos
 - 1.1.3.3. Produtos finais
 - 1.2. Ativo não circulante
 - 1.2.1. Realizável a longo prazo
 - 1.2.1.1. Títulos a receber
 - 1.2.2. Imobilizado
 - 1.2.2.1. Imóveis para renda
 - 1.2.3. Intangível
 - 1.2.3.1. Marcas e patentes



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.

Para saber mais sobre as funções de um contador, acesse o site do Conselho Federal de Contabilidade, pelo link: <https://cfc.org.br/>



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) Balço patrimonial Ativo circulante: aumento nas contas a receber de clientes	
b) Demonstração do resultado do exercício Aumento nas receitas de vendas	
c) Balço 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?



Competências e habilidades de um profissional da área contábil!

A característica básica deste profissional é se identificar com a Matemática, já que o foco da atuação são os números, cálculos, trabalho com tabelas e planilhas. Além disso, é necessário que o contador seja organizado, tenha pensamento analítico, esteja preparado para desafios e para a resolução de problemas. Outro ponto importante é ter um bom relacionamento interpessoal, habilidades de comunicação e saber utilizar a inteligência emocional no dia a dia corporativo.

Contudo, para realizar seu trabalho, é importante que ele esteja em contato constante com gerentes e supervisores para conseguir as informações de que precisa e também dar as orientações e tirar dúvidas da área contábil. Muitas vezes, o trabalho do contador vai ainda auxiliar a tomada de decisões dos gestores.

Por fim, é preciso se manter atualizado quanto à conjuntura econômica nacional e internacional, legislações tributárias e até mesmo quanto aos softwares que otimizam o trabalho contábil.



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**

Contábeis - <https://www.contabeis.com.br/artigos/>

O site reúne as principais notícias do setor tributário, econômico e empresarial.

➤ **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 sobre:

- 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 margin de lucro – que possibilita à empresa sobreviver, formar uma reserva financeira e crescer.





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?



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, levando em consideração os custos.



Nas agendas 14 e 15 deste módulo – que tratam de Marketing – você estudará o preço, definido em função do mercado. E por este motivo, 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 uma sandália de borracha (E.V.A.), que fosse vendida a um preço equivalente ao de um calçado moldado e confeccionado com material Croslite. Talvez ninguém comprasse, especialmente por não oferecer o mesmo conforto e

customização do calçado citado.

Por isto, é preciso considerar o valor praticado pelo mercado, como também os custos de produção e operação. Sendo fundamental estabelecer um nível de preços que cubra esses custos e gere lucros.

Este é o foco dos estudos desta agenda!!



A rede de supermercados Bom Gosto fez uma pesquisa de mercado e detectou que os clientes muitas vezes desejam fazer lanches rápidos enquanto fazem suas compras. 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.

O refrigerante seria oferecido em tamanho único (embalagem caçulinha 200ml) e vendido a R\$ 3,00. Já o pão de queijo tradicional custaria R\$4,00. Segundo a pesquisa realizada, com essa nova proposta, o supermercado espera vender, por mês, 1.200 pães de queijo e 600 unidades 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 1.200 pães de queijo a R\$ 738,00 e o refrigerante – embalagem (fardo) com 12 unidades por R\$ 13,90. Seria preciso comprar 50 fardos, que custam R\$ 695,00.

Além disso, o supermercado deveria contratar uma vendedora pelo custo de R\$1.600,00 (somando salário e encargos). Seria necessário contabilizar também o custo de R\$ 200,00 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 mensal de vendas, reflete o seguinte:

O supermercado venderá	Receita de vendas	Receita total
1.200 unidades de pão de queijo a R\$ 5,00 cada	1.200,00 x R\$ 5,00= R\$ 6.000,00	R\$ 7.800,00
600 refrigerantes a R\$ 3,00 cada	600,00 x R\$ 3,00= R\$ 1.800,00	

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

Despesas	
Item	Valor
Tributos (20% das vendas)	R\$ 1.560,00
Caixa de pães de queijo (1.200 unidades)	R\$ 738,00
Refrigerante (50 fardos x 12 unids)	R\$ 695,00
Salário mais encargos da vendedora	R\$ 1.600,00
Manutenção do ponto-de-venda	R\$ 200,00
Total dos gastos	R\$ 4.793,00

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

$$\text{Lucro mensal do supermercado} = 7.800,00 - 4.793,00 = 3.097,00$$

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 em outras agendas, em Administração muitas vezes não há receitas infalíveis, 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.
- 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 deve 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



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 mini-bolo):

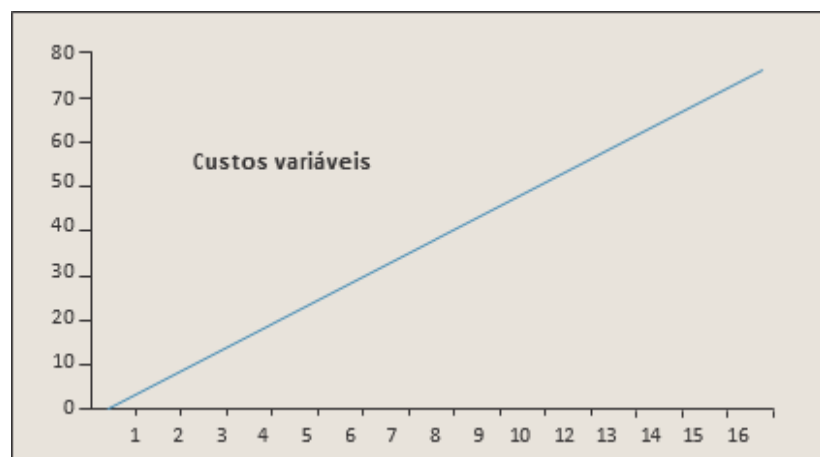
- Produzir dois bolos custará $2 \times R\$ 6,00 = R\$ 12,00$.
- Produzir dez bolos custará $10 \times R\$ 6,00 = R\$ 60,00$.
- Produzir 100 bolos custará $100 \times R\$ 6,00 = R\$ 600,00$.

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.

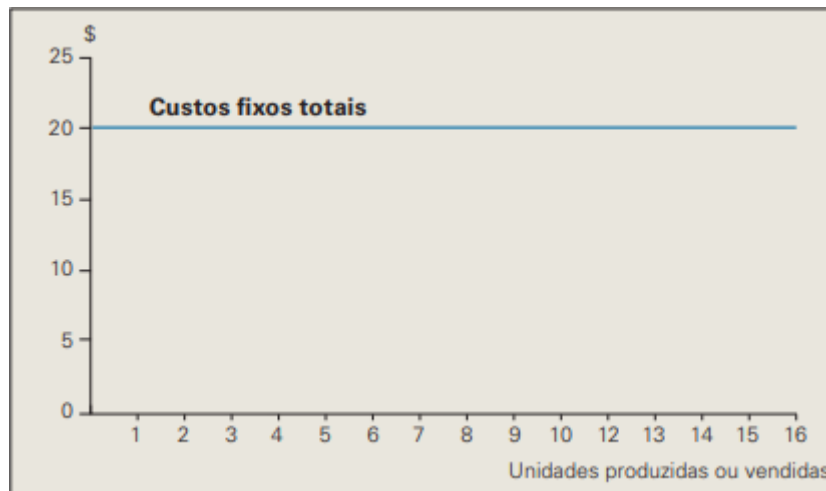
Como você vê no gráfico, os custos variáveis totais aumentam à medida que aumenta a quantidade produzida.



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 elétrica para iluminação da empresa.
- 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 do estabelecimento. Da mesma forma, será obrigada a pagar o salário mensal e os encargos trabalhistas da funcionária. 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 do estabelecimento. • 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, diferente dos atualmente produzidos – como, por exemplo, de morango com doce de leite, geléia 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 geléia 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.

Margem de contribuição = preço – 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:

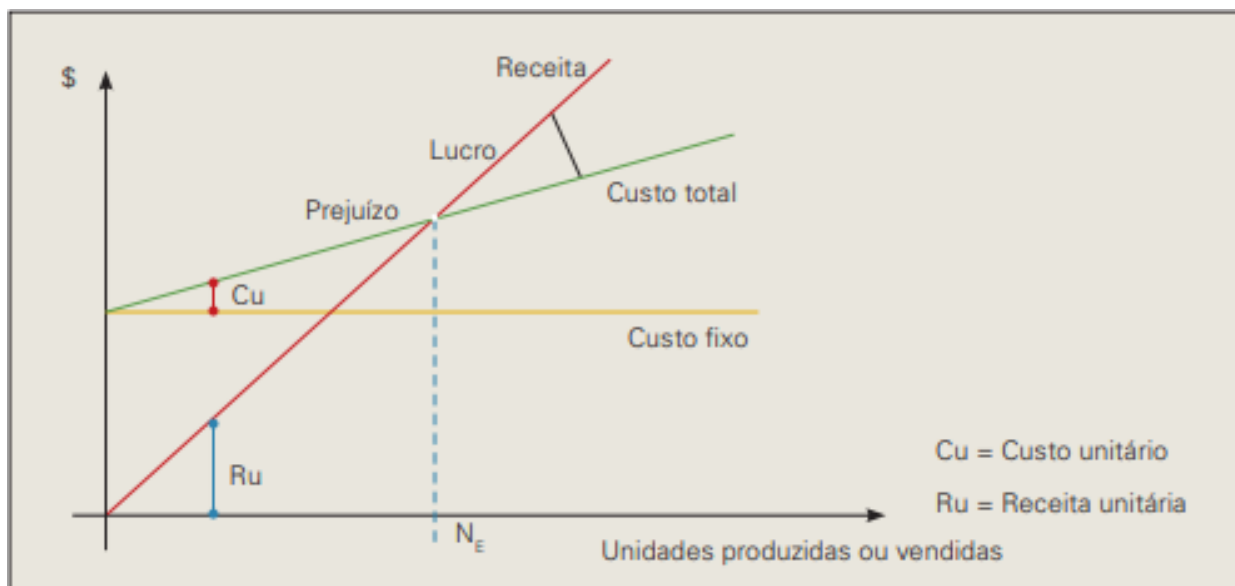
$$\frac{\text{R\$ 1.000,00}}{\text{R\$ 14,00}} = 71,43$$

Portanto, a organização precisará vender 72 bolos para pagar todos os seus custos. Que tal colocar tudo numa única 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 (IRPJ) ou a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), 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).

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 incidir sobre a mesma base de cálculo.*

Fonte: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/legislacao-por-assunto/Contribuicao-para-o-PIS-Pasep-e-Cofins>

➤ **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 básico, agenda 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 IRPJ 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):

- a) () Depreciação das máquinas utilizadas na produção.
- b) () Encargos sobre o pagamento aos prestadores de serviços da produção.
- c) () Salário dos operários na fábrica.
- d) () Aluguel do prédio da fábrica.
- e) () Refeições para os funcionários da produção.
- f) () Matéria-prima utilizada na produção.

1.2 Para o próximo exemplo, faça o seguinte:

- a) Primeiro, calcule a margem de contribuição.
- b) 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 a 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?



VALE SABER



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/112529.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!



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 de Custos, Preços e Lucros**. Bruni, Adriano Leal, 6º ed, Editora Atlas, 2018.
O autor explora com grande profundidade a contabilidade gerencial dos lucros e dos ganhos, associando conceitos de processo de registro e apuração dos gastos à formação do preço de venda. Este livro é um guia para todos que sabem da importância em criar valor para seu negócio e desejam manter alinhados preço e marketing à estratégia comercial da empresa

➤ **Internet**

Entenda como funciona a formação de preços na prática - SEBRAE

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/aprenda-a-formar-seu-preco-na-pratica,eacf525883101510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

➤ **Filme**

Margin Call - O Dia Antes do Fim, de J. C. Chandor, EUA, 2011.

Cortes em Wall Street fazem com que um dos demitidos deixe para trás um pen drive com dados sobre o risco de falência de sua empresa. Então, uma série de decisões financeiras e morais empurram a vida de todos os envolvidos em direção ao abismo.



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 sobre:



- Custos fixos e variáveis.
- Margem de contribuição.
- Ponto de equilíbrio operacional.
- Formação de preços em comércio, indústria e serviços.



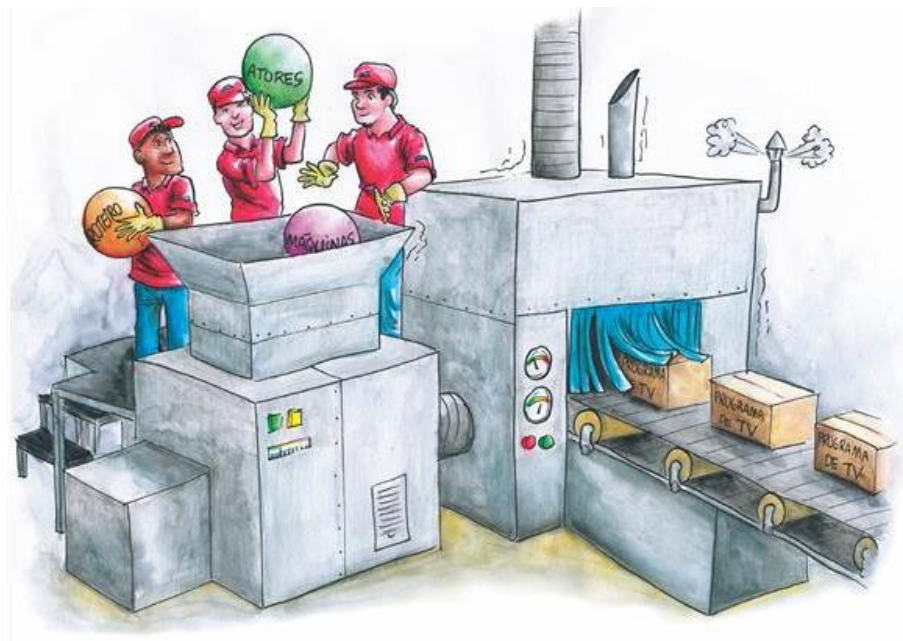
Agenda 9 – A administração da produção e operações I

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?

Pense na produção de grãos ou automóveis, por exemplo, e imagine quantas pessoas devem ter participado desta atividade produtiva. Você seria capaz de indicar algumas das etapas e quem trabalhou nisso? Da mesma forma, verifique nos créditos desta apostila quantos profissionais foram envolvidos para que este trabalho se realizasse.

É sobre produção que você vai estudar ao longo desta e das próximas agendas!





Nesta agenda, você vai estudar sobre os sistemas de produção e operações e sua evolução ao longo do tempo. Vai conhecer alguns estudiosos da ciência Administrativa, seus estudos e contribuições para o aprimoramento dos sistemas produtivos desde a Revolução Industrial até os dias atuais.



Quando uma pessoa vai ao supermercado e compra alimentos, bebidas, material de limpeza, etc, está adquirindo bens. Da mesma forma, quando paga a passagem do ônibus ou o conserto do carro, está pagando por um serviço.

Ao viver em sociedade, as pessoas participam diretamente da produção, da distribuição e do consumo de bens e serviços, ou seja, participam da vida econômica de uma região ou país.



Você já pensou como o consumo de bens e serviços impacta a vida econômica de sua cidade?

Como é possível produzir um número tão grande de produtos e serviços para atender as demandas dos consumidores?

Quantas atividades são necessárias administrar para que os diversos produtos e serviços sejam produzidos corretamente e dentro prazos esperados?



O modo de produzir é fundamental numa organização. Uma administração eficiente da produção e das operações aumenta a sua lucratividade e o seu 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, instalações, tecnologia, recursos financeiros etc. – em produtos e serviços.

UM POUCO DE HISTÓRIA

O ser humano 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 consumidos pelo grupo.

A agricultura, que surgiu supostamente há cerca de 10 mil anos, constituiu o trabalho organizado de indivíduos 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 mesmo 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. Este processo 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 das fábricas foi dividida em tarefas menores, e os operários passaram a especializar-se em determinadas tarefas.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO ARTESANAL E INDUSTRIAL



produção artesanal

- produção manual com uso de ferramentas simples;
- atividade individual, com ajuda de familiares - mestre artesão;
- o artesão é dono das ferramentas, das técnicas e da matéria-prima;
- produção sob encomenda e mediante pagamento de sinal;
- produtos exclusivos e customizados;
- maior tempo de produção.



produção industrial

- produção com o uso de máquinas;
- atividade coletiva - operários;
- o operário só é dono da sua mão de obra (matéria-prima, ferramentas e máquinas pertencem ao dono da fábrica);
- produção em maior escala (produção em massa);
- produtos padronizados;
- menor tempo de produção.



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, apresentava características do trabalho artesanal. Não havia um método de produção definido: cada trabalhador realizava sua atividade da forma que entendia ser a correta e 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 suas pesquisas à modernização e à sistematização dos processos de trabalho.

Seus estudos estavam centrados na eliminação dos desperdícios e na produtividade das indústrias da época. 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 **engenheiro** americano Taylor introduziu no sistema de produção **no final do século XIX**.



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 operários mais adequados para cada tarefa. Por exemplo: a seleção de pessoas mais fortes e vigorosas para tarefas que exigem força física e pessoas mais detalhistas para tarefas que exigem maior 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 no padrão 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 aplicada para tornar os processos de fabricação mais eficientes. Consiste em, além de definir o processo de trabalho mais adequado para cada atividade, reduzir a quantidade de movimentos físicos executados pelo operário, visando eliminar o desperdício de energia humana na operação. O objetivo é saber qual é o tempo ideal e a quantidade de movimentos necessários – o menor possível – para cada tarefa, e procurar sempre melhorá-lo, definindo padrões ótimos de produção.
4.	Estabelecimento da supervisão e do planejamento.	Taylor fortaleceu o papel de administradores e supervisores, nas funções administrativas (planejamento, organização, liderança, coordenação e controle) do chão de fábrica.
5.	Sistemas de incentivos por remuneração.	Os incentivos e bônus financeiros pagos aos operários, por desempenhos na produção acima da média tiveram como objetivo aumentar ainda mais a eficiência e a produtividade das empresas.



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 críticos de Taylor

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 deixe de assistir a esta obra prima do cinema, acessando o link:

<https://www.youtube.com/watch?v=fCkFjIR7-JQ>

“Não sois máquina, homens é que sois.” (Charles Chaplin)

O modelo de produção estabelecido por Taylor, apresenta algumas limitações. Como por exemplo:

- Equipara os homens a máquinas, reduzindo as possibilidades de criatividade ou inovação.
- Retira o sentido do trabalho, limitando as atividades diárias a tarefas simples e extremamente repetitivas, desvinculadas do resultado final.
- Desumaniza os processos de trabalho, minimizando a possibilidade de motivação e realização do trabalhador com o que se faz.

Um exemplo dessa alienação: na linha de produção, um operário tem a única função de colocar uma determinada peça em um brinquedo (como exemplo: 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 numa grande marco da Administração da Produção.

Seu sonho de realizar produção em série tornou-se realidade com o Ford Modelo T, lançado em 1908 por 850 dólares, instalando uma nova era de produção no mundo. O pioneirismo na produção em massa, fez o Modelo T representar mais da metade da frota mundial de carros em 1920. Sua produção foi encerrada em 1927, somando 15.007.003 de unidades vendidas em seus 19 anos de produção.



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 produtos, e não apenas os muito ricos. Ford revolucionou o mercado, fazendo um automóvel suficientemente barato para ser comprado também pela classe média. Dessa forma, aumentou bastante o número de pessoas que poderiam consumir esse produto, ampliando ainda mais os lucros da sua 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 móvel 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 tornou o automóvel, pela primeira vez um sonho possível, para um enorme mercado consumidor.

QUAIS FORAM OS BENEFÍCIOS DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL?

- *Padronização dos produtos.*
- *Permitiu produzir em série (milhões de unidades de um mesmo produto).*
- *Reduziu os custos de produção, tornando os produtos acessíveis a muitas pessoas e aumentando, como consequência, o lucro das empresas.*



QUAIS ERAM OS PRINCÍPIOS DO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE FORD?

1. Princípio da intensificação:

O objetivo é a redução do tempo de produção e da chegada da mercadoria pronta ao mercado consumidor. O uso da linha de montagem móvel foi uma das principais inovações do Fordismo. A ideia era dividir o processo de fabricação em etapas menores e distribuir as tarefas para os trabalhadores especializados em cada uma delas, que ficavam posicionados ao longo da linha de produção. Através deste método de produção, foi possível aumentar a velocidade de produção e redução dos custos.

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.

2. Princípio da economicidade:

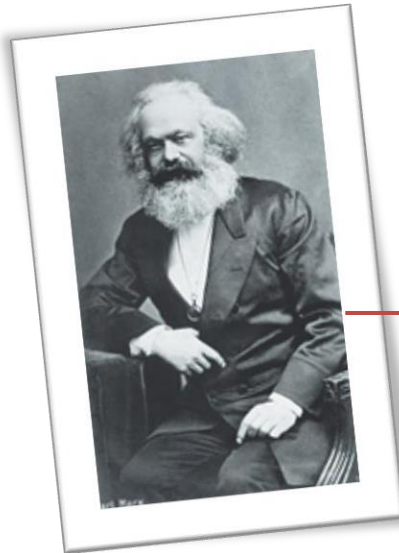
Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, como também do produto acabado.

3. Princípio da produtividade:

Aumentar a capacidade de produção do operário por meio da especialização da tarefa e uso da linha de montagem móvel, permitindo-lhe reduzir custos operacionais e ao mesmo tempo gerar mais lucros para a empresa.

Como resultado dos estudos e das práticas dos representantes da Administração Científica, hoje as indústrias podem disponibilizar milhares e milhares de móveis, eletrodomésticos, roupas, alimentos e outros produtos em grande quantidade para atender as demandas dos consumidores.

Mas atenção! Esses estudiosos devem ser compreendidos à luz do seu contexto. As próprias transformações históricas de cada momento possibilitaram uma série de outras 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 tinha acesso à todas etapas 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 a produtividade, 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 experiência de Hawthorne, que iniciou estudando os fatores fisiológicos no trabalho, acabou descobrindo a importância dos relacionamentos e comportamentos sociais e emocionais dos trabalhadores. A principal descoberta desta pesquisa foi estabelecer as ligações entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados, concluindo que fatores humanos influenciam decisivamente no desempenho das tarefas.

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 e 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. Enquanto Frederick Taylor desenvolveu suas teorias sobre Administração com foco especialmente na produção e nas atividades dos operários, Henry Fayol, desenvolveu seus estudos focando na organização como um todo.

Henri Fayol e a Teoria Clássica

Henry Fayol, engenheiro, desenvolveu suas pesquisas na França (1841-1925), foi considerado o pai da ideia sobre a organização estrutural das empresas por funções, identificando seis funções ou áreas básicas de uma empresa: produção, comercial, financeira, contábil, administrativa e segurança.



OS CATORZE PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO PROPOSTOS POR FAYOL

Entre as principais contribuições de Fayol estão seus catorze princípios de Administração Clássica. 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 (lembrando que este tópico foi tema da primeira agenda do módulo I):

- Planejar.
- Organizar.
- Liderar.
- Coordenar.
- Controlar.

Note que Fayol falava em cinco funções. Posteriormente, duas delas – liderar e coordenar – foram unidas num único conceito: “dirigir”.



*Jules Henri Fayol
escreveu o livro
“Administração
industrial e geral”,
leitura obrigatória
para estudantes de
Administração.*

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?

- 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 e a tomada de decisões.
- Desenha um sistema a partir do problema tratado.
- Usa intensivamente Matemática, Estatística e Softwares 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 manualmente 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 personalizados e únicos.

Graças a esse movimento de valorização do trabalho artesanal, os produtos brasileiros ganham mercado, como por exemplo, as rendas do Norte e Nordeste do Brasil e o artesanato feito com capim dourado, na região Centro-Oeste. 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 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.

Refleta e identifique quais princípios de Taylor e Fayol estão presentes nos dois contextos descritos.

ATIVIDADE 2. Você já ouviu falar no capim dourado?

Neste trecho da matéria publicada no site Artesol <https://www.artesol.org.br/mumbuca>, você vai conhecer melhor o potencial desse “fio de ouro”.

Os fios de capim dourado são costurados com a fibra fina das folhas de buriti, ambas espécies nativas do Brasil, próprias do cerrado. Dessa forma, as artesãs produzem grande diversidade de peças, como chapéus, cestos, vasos, mandalas, bandejas, biojoias, abajures e outros. A tradição do artesanato com o capim dourado, o “ouro do cerrado”, foi passada pelos índios da etnia Xerente que no começo do século XX saíram caminhando pelo lado do Rio Araguaia e passaram pelo povoado quilombola Mumbuca e ensinaram alguns moradores a “costurar capim” com a seda de buriti. Desde então, esse saber tem sido passado de geração para geração.

A partir desse saber-fazer, as comunidades têm criado novas coleções com inovações de produtos e inserção de novos materiais, como sementes, peças em coco, e novas técnicas também tradicionais, como o tingimento natural da linha da seda do buriti. Assim, as artesãs que antes produziam com a técnica do trançado das fibras do capim e do buriti objetos que estavam presentes em seu dia a dia, como os chapéus que protegiam os lavradores na roça, cestos entre outros utensílios, agora produzem as mais variadas peças.

Leia agora trechos deste outro texto, sobre a exportação da carne de frango:

Exportação de carne de frango do Brasil sobe 4,6% em 2022 e tem recorde também em receita

CNN em 10/01/23

As exportações brasileiras de carne de frango totalizaram 4,822 milhões de toneladas em 2022, recorde histórico e que supera em 4,6% o total exportado em 2021, com impulso de fatores relacionados ao conflito na Ucrânia e questões sanitárias em alguns países, informou a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA).

A receita obtida com as exportações alcançou US\$ 9,762 bilhões, outro resultado histórico, com alta de 27,4% ante 2021, com ajuda adicional de preços mais altos, relatou a ABPA, que representa empresas como a BRF e JBS.

Entre os principais destinos de exportações do Brasil em 2022, a China seguiu como o principal, com 540,5 mil toneladas importadas, mas um volume 15,6% menor que o registrado em 2021.

Em segundo lugar, os Emirados Árabes Unidos importaram 444,9 mil toneladas no ano passado, superando em 14,2% o total embarcado no ano anterior.

Outros destaques foram as Filipinas, com 246,3 mil toneladas (+46,5%), União Europeia, com 237,9 mil toneladas (+22,8%), e Coreia do Sul, com 185,4 mil toneladas (+62,9%).

Extraído de:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/exportacao-de-carne-de-frango-do-brasil-sobe-46-em-2022-e-tem-recorde-tambem-em-receita/>

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 a região produtora se a produção de artefatos de capim dourado fosse industrializada? Por outro lado, que riscos a industrialização poderia trazer: para a região, 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 estudou nesta agenda 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 de mulheres e de crianças pelas indústrias. Estes perfis de trabalhadores, por receberem menores salários foi amplamente utilizado como forma de reduzir custos de produção. Só que, em muitos casos, a ânsia de produzir e lucrar mais, 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 alcoólicas 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 às lutas dos trabalhadores por meio da realização de greves, manifestações e do surgimento dos sindicatos. As conquistas de direitos por parte dos trabalhadores e uma maior consciência política e cidadã da sociedade permitiu a definição de leis que regulamentassem as relações de trabalho (conforme estudado nas agendas 04 e 05 deste módulo). As práticas desumanas citadas anteriormente são atualmente consideradas ilegais, e o empregador, obrigatoriamente deve oferecer condições favoráveis de trabalho e em troca o empregado deve realizar suas atividades e atribuições com eficiência 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) Fábricas e homens: A revolução industrial e o cotidiano dos trabalhadores**, de Cristina Meneguello e Edgar Salvadori de Decca, Editora Atual, 2019.

Este livro faz parte da coleção 'História Geral em Documentos' que trata de temas importantes da história universal, utilizando-se de vários tipos de documentos de época - documentos raros, polêmicos, surpreendentes, que ilustram de maneira viva acontecimentos e períodos marcantes da história do mundo. Este volume aborda os seguintes tópicos - As diferenças entre a vida tradicional no campo e a vida na cidade nos primeiros tempos do capitalismo, o dia-a-dia nas fábricas, os castigos aplicados a adultos e crianças, as organizações sindicais e as greves na luta dos trabalhadores, o lazer e as festas na vida dos operários.

- b) Teoria Geral da administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. Antonio Cesar Amaru Maximiano -Editora Atlas, 2002.

O principal objetivo desta obra é familiarizar o estudante de Administração com os conceitos mais importantes que influenciarão seu desempenho, seja como administrador profissional, seja como especialista em qualquer outra profissão.

- c) 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.
- d) 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.
- e) 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) As Sufragistas (Suffragette)**, de Sarah Gavron, Inglaterra, 2015.
O filme trata do início da luta do movimento feminista e os métodos incomuns de batalha. A história das mulheres que enfrentaram seus limites na luta por igualdade e pelo direito de voto. Elas resistiam à opressão de forma passiva, mas, a partir do momento em que começaram a sofrer uma crescente agressão da polícia, decidiram se rebelar publicamente. O filme tem como cenário a Inglaterra (primeira metade do século XX) e as fábricas deste período.
- 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.

➤ **Internet**

Manual do Mundo - é um canal no YouTube e website brasileiro especializado em conteúdos educativos e de entretenimento, criado em 2008 pelo jornalista Iberê Thenório e sua esposa Mariana Fulfaro. Neste canal você encontra diversos vídeos mostrando os sistemas de produção de diversos produtos: de ração animal, colchões e cadernos até a geração de energia em usinas hidroelétricas.

<https://www.youtube.com/@manualdomundo/about>



Insumo

Bem empregado na produção de outros bens.

Equitativo

Justo, devido.

Sindicato

É a união ou associação de pessoas que se organizam diante de uma entidade para representar os trabalhadores de um tipo de área de atuação profissional. Este tipo de organização de classe tem por objetivo representar seus associados na busca por direitos, melhores condições de trabalho, dentre outros. Ex: sindicato dos metalúrgicos, sindicato dos bancários, entre outros.



Nesta Agenda, você estudou sobre:

- O que é Administração da Produção e Operações.
- Evolução histórica da Administração da Produção.
- Principais Teorias Administrativas: Científica, Clássica e Humanística.
- Pesquisa Operacional.



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.*
- *Que sistema de produção mais esquisito, Pedro! Chega de prosa e toma logo seu 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, materiais de higiene e limpeza, 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. Verá como funciona um sistema de produção e o que é preciso fazer para produzir com padronização e rapidez.



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 Seu 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 simples, 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 minha fábrica? Quais equipamentos?



Você sabia?

O queijo surgiu há mais de 8000 a.C. num período em que o homem fazia a transição de caçador para criador de animais. Com a domesticação de bovinos, ovinos e caprinos surgiu o consumo do leite, e como consequência, surgiu também a necessidade de conservar o leite para uma reserva alimentar. O leite coalhado é o ancestral do queijo, que só foi desenvolvido mais tarde, após o conhecimento do coalho e da fermentação.

Um dos primeiros povos que criaram gado e utilizaram leite para a produção do queijo foram os egípcios. Os primeiros europeus que produziram queijo foram os gregos, que utilizavam as cabras e as ovelhas. Mais tarde, os romanos começaram a utilizar o queijo, que se tornou muito importante em suas refeições. Além de ser servido nas principais refeições, o queijo era utilizado como alimento para soldados e atletas.

Fonte consultada:

<http://periodicos.ufc.br/eu/article/view/38020#:~:text=Os%20primeiros%20europeus%20que%20produziram,alimento%20para%20soldados%20e%20atletas.>



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 pequena fábrica 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.

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 do tipo 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 procuram por serviços, como uma consulta médica, um tratamento de estética, um conserto para o automóvel, 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 por meio de suas competências e habilidades, utilizam estes recursos.

A empresa, como um todo, trabalha para produzir determinado produto ou prestar algum tipo 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

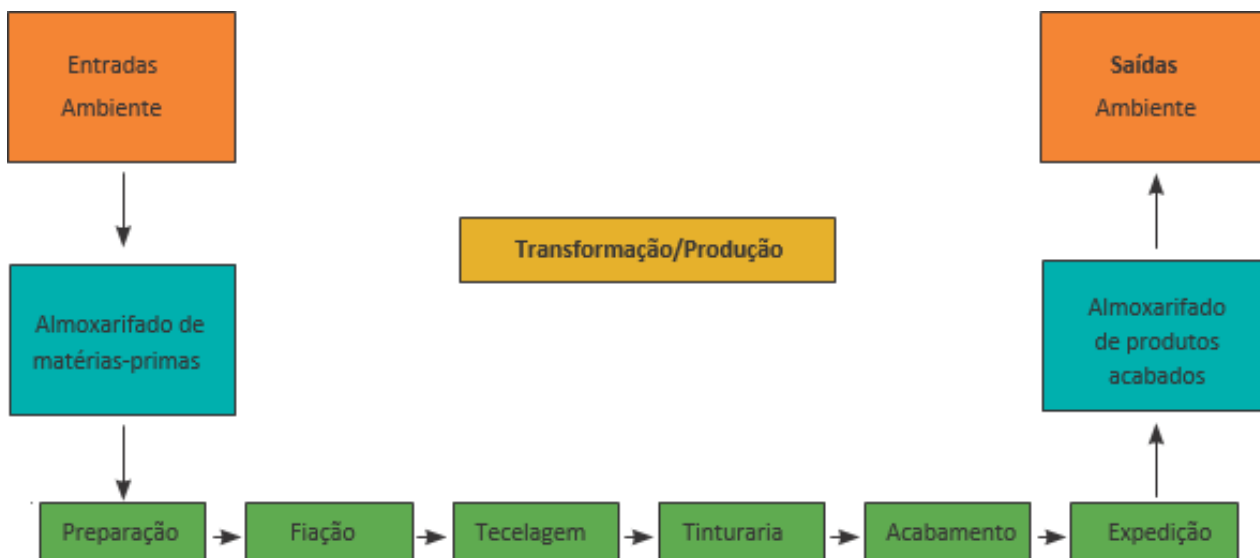
Você já conheceu esses conceitos no módulo 1. Eles são fundamentais quando se trata de Administração. Recordando então:

- *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, suas instalações, equipamentos e realiza suas operações de produção de maneira interdependente.



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, instalações, suprimentos.
- **Recursos intangíveis:** tecnologia aplicada, métodos de produção, projeto e desenvolvimento de produtos.
- **Recursos humanos:** as pessoas que trabalham no processo de transformação, aplicando seus conhecimentos e experiências, suas competências e respectivas habilidades na produção de produtos ou na prestação de serviços.



**VOCÊ NO
COMANDO**

Você já sabe qual a principal matéria-prima a ser utilizada por seu Antônio?

Que outras entradas ou insumos você acha que seriam necessários para a produção dos 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.

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 cara, pode ser feita sob encomenda. Nesse caso, a venda é garantida e o produto não corre o risco de “encalhar” na prateleira.

***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 o transporte de minério. Por sua complexidade e custo elevando, estes caminhões não podem ser mantidos em estoque. Então, dependendo do tamanho do caminhão, a encomenda precisa ser realizada com anos de antecedência.

➤ SISTEMA DE 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.
- Equipamentos e instalações necessárias.

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 e plataformas de petróleo

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.

Um outro exemplo de sistema de produção sob encomenda é construção de um navio para cruzeiros.



Há casos mais simples de produção sob encomenda. Veja este: uma pessoa vai a uma festa e quer usar uma roupa, sapato e até acessórios exclusivos e únicos. Certamente ela precisará contratar os serviços de um costureiro, sapateiro e designer de jóias, para que confeccione as peças sob medida, com materiais e modelos exclusivos.



Um outro exemplo de sistema de produção sob encomenda pode ser um Ateliê de Costura.

➤ SISTEMA DE 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, as montadoras oferecem uma diversidade grande de modelos automotivos

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, alimentos, eletrodomésticos, medicamentos, etc.

***Lote de produção** é uma quantidade limitada de determinado produto a ser fabricado em um determinado período.*



Os produtos fabricados que utilizam esse tipo de sistema de produção podem ter algumas características:

1. Uma fábrica normalmente é capaz de produzir produtos com características diversas, e para atender ao plano de vendas, ela organiza todo o seu sistema produtivo para fabricar lotes de produtos diferentes dentro de um determinado período de tempo. Por exemplo, uma fábrica de automóveis, pode fabricar lotes de modelos de carros diferentes.

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.

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.

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.



SISTEMA 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 processo de fabricação do produto não sofre alteração ou modificação.
- 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 tipo de 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

As células de produção consistem em um arranjo físico de máquinas ou recursos cuja sequência é exatamente igual às etapas produtivas, reduzindo ou zerando estoques intermediários e o transporte de materiais em processo. Normalmente os lotes de produção são unitários, ou em quantidades pequenas, e o arranjo mais comum quando falamos em células é em forma de “U”. 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.

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.



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. Internet das Coisas (IoT – Internet of Things)

A Internet das Coisas é, basicamente, a conexão entre os equipamentos presentes no chão de fábrica, permitindo o desenvolvimento de sistemas digitais e a comunicação entre estes. A partir de uma rede de internet, a tecnologia ajuda a garantir decisões estratégicas mais assertivas, usando dados em tempo real. Entre alguns exemplos de utilização, podemos citar a possibilidade de conectar clientes e fornecedores, automatizar e otimizar processos internos, controlar o estoque de forma remota, entre outras possibilidades.

3. Integração de sistemas

Permite a união de diferentes sistemas de computação e aplicações de software de forma física ou funcional, para atuar de forma coordenada, possibilitando a troca de informações entre os diferentes sistemas. As informações em tempo real sobre o processo produtivo influenciam a tomada de decisões gerenciais mais rapidamente, bem como decisões estratégicas sobre o negócio da empresa, conseguem ser mais facilmente implantadas na área de produção.

Como exemplos de softwares de gestão, podemos citar: O MRP, ou Material Requirement Planning (planejamento de necessidades de materiais), muito utilizado a partir da década de 70, que 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).

Já 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.

Mais utilizado atualmente o ERP, Enterprise Resources Planning (Planejamento dos Recursos do Empresariais) é a evolução do MRP II, e abrange todas as áreas da empresa, como por exemplo: financeira, RH, vendas, logística, entre outras. Esse software armazena e automatiza informações de todos os departamentos da empresa em uma única base de dados, permitindo uma gestão integrada do negócio.

4. Softwares de desenho e elaboração de produtos

O software CAD – “Computer Aided Design” – que significa “projeto e desenhos assistidos por computador” – é utilizado para auxiliar o trabalho de projetistas e desenhistas no desenvolvimento de novos produtos. A tecnologia CAD é usada em diversas áreas, como por exemplo, na indústria, na arquitetura, na engenharia, na topografia, entre outras. Existem diferentes softwares CAD, cada um direcionado para uma necessidade específica.

O software CAM – “Computer Aided Manufacturing” – que significa, “fabricação apoiada por computador” – é um programa voltado para o controle dos equipamentos utilizados na fabricação de produtos. Este software contribui para a elaboração de peças e projetos de maior complexidade.

Os softwares CAD e CAM são utilizados de forma conjunta, otimizando fortemente os processos de manufatura.

5. EDI – “Electronic Data Interchange”

Em português significa “Intercâmbio Eletrônico de Dados”. O EDI permite integrar clientes e consumidores por meio de uma rede de computadores, enviando e recebendo eletronicamente pedidos de compras, monitorando à distância, os processos de produção e entrega. A interação virtual agiliza todo o processo de trabalho e reduz os custos operacionais.



Pense na organização em que você trabalha, ou em organizações que você conhece de um modo mais próximo. De que forma estes avanços poderiam ser incorporados aos sistemas de produção? Você considera que eles sejam importantes?



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 a ser utilizado.
- b) Qual(is) o(s) insumo(s) primário(s) – entradas.
- c) Quais as transformações – processos de fabricação.
- d) 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) Plataforma para extração de petróleo.
- b) Bombons de chocolate artesanal e doces finos.
- c) Automóveis e caminhões.
- 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 na agenda 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 modificam 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.

Pegada ecológica global

Dados recentes mostram que estamos utilizando cerca de 50% a mais do que temos disponível em recursos naturais. Ou seja, para manter e sustentar nosso estilo de vida atual no longo prazo precisamos que exista um planeta e meio disponível.

Atualmente, a média mundial da pegada é de 2,7 hectares globais por pessoa, enquanto a biocapacidade disponível para cada ser humano é de apenas 1,8 hectare global.

Projeções para o ano de 2050 feitas pela Global Footprint Network (<https://www.footprintnetwork.org/>) apontam que, se continuarmos com este padrão, vamos precisar de mais de dois planetas para mantermos nosso consumo como é hoje.



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?

Isso mostra que chegamos ao limite do consumo e da produção e que não sabemos consumir bem. Cada vez se torna mais necessário educar e sensibilizar 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.

Qual é a sua pegada?

Que tal agora descobrir um pouco mais sobre seus hábitos de consumo e ver exemplos de como nossas ações impactam o meio ambiente e trabalhar exemplos que podem ajudar a diminuir seu impacto, e consequentemente, sua pegada pessoal?

Utilize o link abaixo e responda ao quiz para descobrir a sua pegada ecológica:

<https://www.footprintcalculator.org/home/en>

Esses cálculos de pegada ecológica, hídrica e de carbono servem para que possamos avaliar os custos dos recursos naturais envolvidos na produção de determinado bem. Todos os produtos possuem impactos sobre os recursos naturais em toda sua cadeia produtiva, tendo cada etapa de sua produção uma exigência diferente dos tipos de pegada.



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?



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. Sistemas de Produção: Conceitos e Práticas para Projetos e Gestão da Produção Enxuta**, de Junico Antunes e Roberto dos Reis Alvarez e mais 3 autores. Editora Bookman, 2007. Escrito por autores brasileiros, este livro oferece uma visão ampla sobre conceitos, métodos e ferramentas para o projeto e a gestão de sistemas de produção competitivos. Os autores defendem que questões técnicas e econômicas são inseparáveis e indissociáveis. Assim, o texto busca contextualizar o tema à realidade industrial brasileira.
- 2. Economia Circular: conceitos e estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente, sustentável e lucrativa**, de Catherine Weetman (Autor), Afonso Celso da Cunha Serra (Tradutor). Editora Autêntica Business, 2019. Em 2030, estima-se que a população mundial terá alcançado o patamar de 9 bilhões. Isso significa que serão quase 3 bilhões a mais de pessoas consumindo uma variedade grande de produtos e serviços. Para lidar com a eminente exaustão de vários recursos naturais, aliada aos problemas decorrentes do excesso de resíduos gerados por um consumo dessa magnitude, impõe-se um novo paradigma de negócios: a economia circular.
- 3. 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.

➤ **Internet – vídeos:**

Estes vídeos apresentam exemplos de sistema de produção sob encomenda:

- a) **Produção de um navio para cruzeiros** - https://www.youtube.com/watch?v=iCu7p_t1mAo
- b) **Confecção de roupas sob medida** - <https://www.youtube.com/watch?v=ZqBnDEvQRAE>

Este vídeo apresenta um exemplo de sistema de produção em lotes:

- c) **Produção de gomas de mascar** – <https://www.youtube.com/watch?v=SeuQ-sQLTNI>

Este vídeo apresenta um exemplo de sistema de produção contínua:

- d) **Produção de papel e celulose** – <https://www.youtube.com/watch?v=rFqpkI-sScM>



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 sobre:

- 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 e Operações, 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 realizar novos pedidos de materiais?

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 e Operações, conhecendo os principais desafios desta área da Administração.

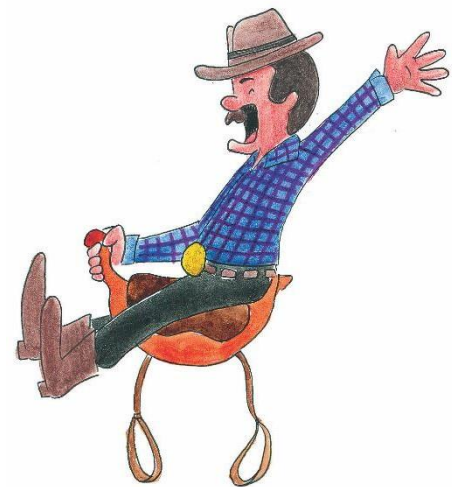


PARA COMEÇAR
O ASSUNTO...

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 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?



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.

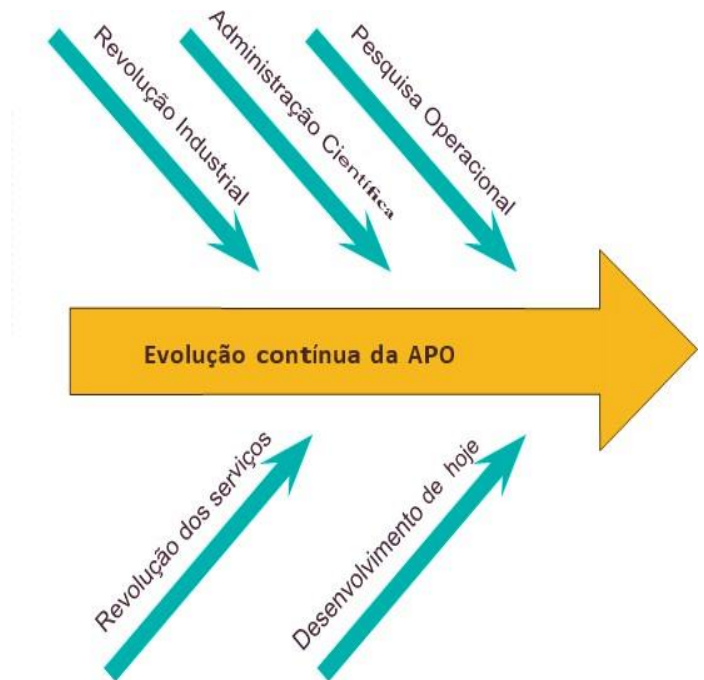
- Que local escolher?
- Como arrumar as máquinas e operários no espaço escolhido, de modo que a produção caminhe da melhor maneira?
- Como controlar a produção?

Essas são algumas das questões que envolvem a **Administração da Produção e Operações (APO)**, com a qual você começa a se familiarizar 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 dos produtos e serviços.
- Foco no cliente e custos do mercado.
- Rápida expansão da tecnologia de produção avançada.
- Questões relacionandas a sustentabilidade e 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 principais desafios escolher a localização ideal e arrumar, no espaço disponível, todos os recursos necessários para realizar o processo produtivo.

O espaço e as instalações necessárias vão depender muito do tipo de tecnologia aplicada. 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 ser humano.
- 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 é o polo automotivo do Paraná que proporcionou muitas oportunidades de emprego 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?

Parque Tecnológico de São José dos Campos- localizado no Vale do Paraíba - SP, este polo tecnológico é um dos principais locais de desenvolvimento da aeronáutica no Brasil. É financiado principalmente pelo mercado de defesa e aeroespacial e ganhou reconhecimento devido às tecnologias relacionadas ao setor aeronáutico. Para saber mais acesse:

<https://pqtec.org.br/>



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 definir sua localização? Veja a lista a seguir e pense no quanto estes 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 dos municípios 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. Como exemplo, temos o PROMAE – Programa Mogiano de Atração de Investimentos e Geração de Empregos, promovido pelo município de Mogi das Cruzes – SP. Para saber mais acesse o link:

<https://www.mogidascruzes.sp.gov.br/pagina/secretaria-de-desenvolvimento-economico-e-inovacao/servico/impostos-e-taxas/programa-mogiano-de-atracao-de-investimentos-e-geracao-de-empregos-promae>

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 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 edifícios ou fazer reformas.

Será que o arranjo físico possui implicações práticas e estratégicas? Sim, e muitas. Alterar o arranjo físico pode impactar uma organização e o modo como ela atinge suas prioridades competitivas. E como essa alteração pode impactar uma organização?



Veja algumas possibilidades a seguir. Ela pode:

- Facilitar o fluxo de materiais e informações.
- Otimizar a utilização da mão de obra e de 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**

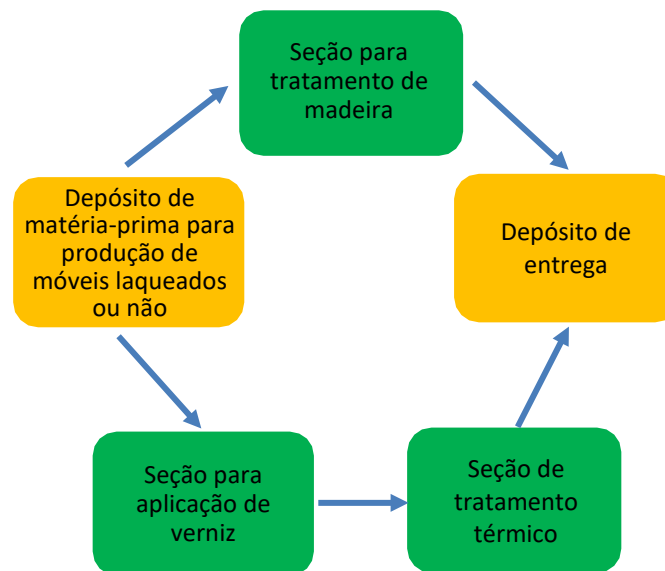
Também chamado de **layout linear**, o arranjo físico de produto segue uma ordem linear desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto acabado. A trajetória dentro do espaço segue as etapas de produção do produto.



➤ **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.

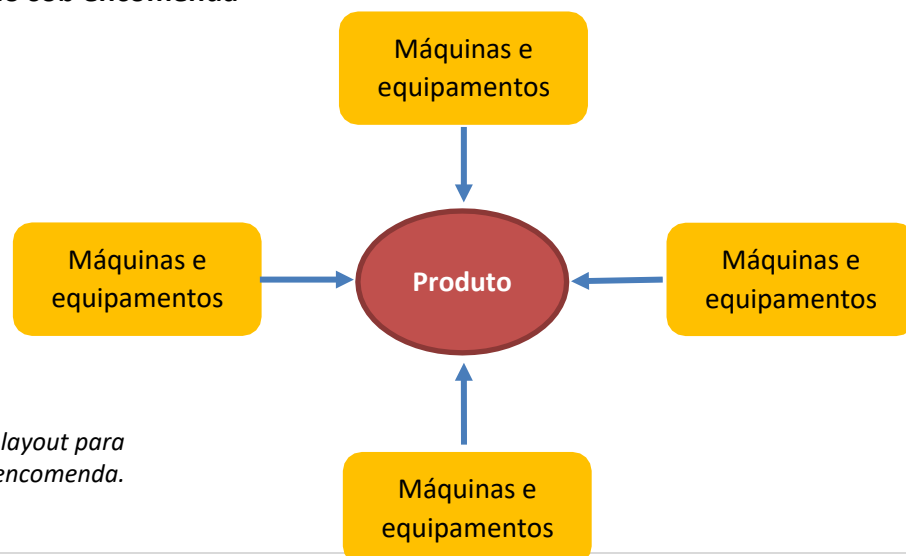
Embora muitos arranjos físicos sejam em linha reta, esta nem sempre é a melhor posição. Assim, os arranjos físicos podem assumir formatos de L, O, S ou U.



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.

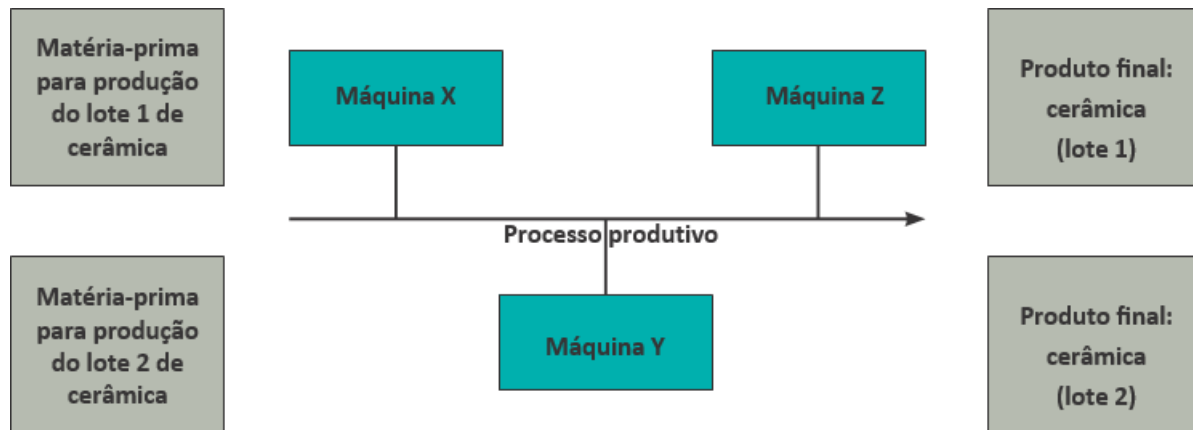
• **Layout para produção sob encomenda**



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.

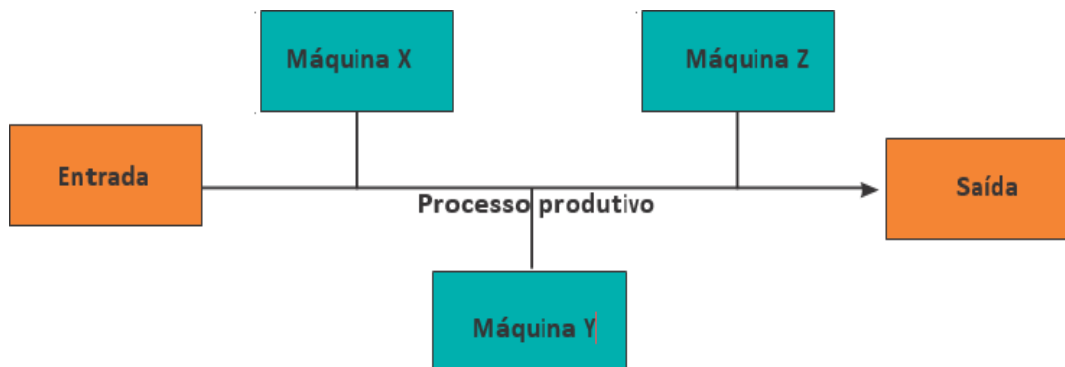
- **Layout para produção em lotes.**



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.

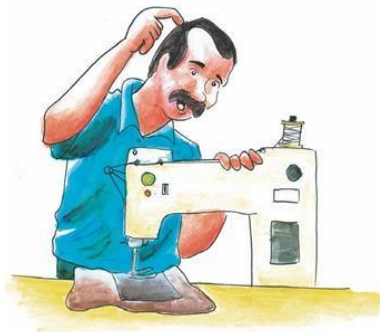
Os diagramas servem apenas para ilustrar a disposição das máquinas no espaço físico. Não se esqueça de que há pessoas fazendo toda a engrenagem funcionar!

*Se você tiver alguma dúvida sobre os conceitos de produção sob **encomenda**, em **lotes** ou **produção contínua**, volte a ler a agenda 10 deste módulo.*

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 **equipamentos** em casa? E os do seu trabalho?

Com que frequência você faz a manutenção deles?

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

Nesta agenda vamos apresentar três tipos de manutenção: preditiva, preventiva e a corretiva.

a) Manutenção preditiva - é considerada uma estratégia de manutenção proativa que usa ferramentas de monitoramento de condições dos equipamentos e instalações por meio de sensores que analisam o cruzamento de dados específicos para detectar vários sinais de deterioração, anomalias e problemas de desempenho dos equipamentos. Com base nessas análises de dados gerados pelos dispositivos em tempo real, pode-se coletar informações e executar algoritmos preditivos pré-criados para estimar, por exemplo:

- Quando um equipamento pode falhar.
- Qual sua necessidade de manutenção e tempo de vida útil da peça.

Portanto, a manutenção preditiva é uma estratégia de programa de manutenção que usa softwares de gestão avançados que tem como principal função antecipar quando a manutenção deve ser realizada no equipamento.

Softwares de gestão com as tecnologias de manutenção preditiva pode incluir métodos de teste não destrutivos, como acústico, infravermelho, análise de óleo, medições de nível de som, análise de vibração, entre outros, que medem e reúnem dados de operações e equipamentos em tempo real por meio de redes de sensores sem fio e interligados por IoT (Internet das Coisas).

Quais os benefícios em se fazer a manutenção preditiva?

- Minimizar o tempo de manutenção do equipamento.
- Maximizar o tempo de atividade e melhorar a confiabilidade dos equipamentos e instalações.
- Reduzir os custos operacionais e as horas de produção perdidas para manutenção.
- Diminuir o custo de peças de reposição e suprimentos.
- Melhorar a segurança nas instalações industriais.

b) Manutenção preventiva - Consiste na programação de vistoria das instalações e equipamentos, de modo a prevenir possíveis falhas e paradas inesperadas. A manutenção preventiva não deve prejudicar a rotina da instituição. Para isso, dependendo do caso, precisa ser agendada antecedência, para não gerar impacto na produção. Lembre-se: equipe e máquina 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 contratemplos inesperados.
- Permite garantir que as máquinas funcionarão em suas melhores condições de operação.

c) Manutenção corretiva - Ocorre quando as máquinas apresentam problemas. Por isso, é menos indicada, uma vez que está focada em verificar o funcionamento das máquinas só quando quebram ou param de funcionar. É arriscada, pois leva à interrupção no fluxo de produção.



**VOCÊ NO
COMANDO**

Que tipo de manutenção seu Célio deve fazer nas máquinas dele? E você, nas suas?



ATIVIDADE

ATIVIDADE 1. Você curte andar de bicicleta? Se não, é provável que conheça alguém que tenha o hábito de fazer trilhas, passear em parques da cidade ou mesmo utilizar a “bike” para ir ao trabalho.

Você já parou para pensar como é importante que a bicicleta esteja sempre em ordem e passe por revisões gerais sempre que possível?

Importante! Verificações e pequenos reparos não requerem muita técnica, e você mesmo 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 cinco minutos fazendo manutenção ou correr o risco de que uma peça se quebre e que aconteça 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, 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 de Produção e Operações - Manufatura e serviços: Uma abordagem estratégica. Corrêa, Henrique L., Corrêa, Carlos A. Editora atlas, 2017.

Este livro traz os principais e mais contemporâneos conceitos e técnicas da área de Administração de Produção e Operações, transitando sempre na fronteira entre o rigor conceitual e a aplicabilidade prática. Para isso, apresenta numerosos casos, exemplos e exercícios de aplicação das técnicas não só em empresas brasileiras, mas também em empresas e situações internacionais relevantes.

➤ **Site**

Instituto Chiavenato – <https://www.chiavenato.com.br/>

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.



Anomalia

É qualquer irregularidade, anormalidade, defeito (de um corpo, objeto, fenômeno, estrutura, formação etc).

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 sobre:

- Localização e layout da fábrica.
- Tipos de manutenção de equipamentos.
- Capacidade instalada.



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 gestor do armazém descobre que acabou o parafuso que une as duas partes de uma torradeira justo na hora em que os funcionários estão prontos para montar as peças, 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.



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 fazer atividades externas como ir ao banco e ao contador. 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.

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 ta



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 até a sua utilização.

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.



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 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 higiene pessoal)?

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.

Veja alguns tipos de 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 outras classificações de materiais como, por exemplo:

- **Materiais de manutenção:** são os materiais de consumo, utilizados especialmente para a manutenção ou reparos de equipamentos ou de outros materiais. Por exemplo: óleo lubrificante, peças de reposição, cartuchos de tintas para impressoras, entre outros.
- **Materiais improdutivos:** são todos os materiais não incorporados ao produto fabricado, mas que contribuem para a produção e prestação de serviços. Por exemplo: em um salão de beleza, o removedor de esmalte, o algodão e a lixa de unha descartável, são exemplos destes tipos de materiais, pois são utilizados para fazer as unhas.
- **Materiais de consumo geral:** são os materiais utilizados em diversos setores da organização, que servem de apoio para a produção e prestação de serviços. Por exemplo: papel sulfite, caneta, materiais de higiene: papel higiênico, sabonete líquido, dentre outros.

➤ **Classificação de acordo com o valor**

Os materiais também podem ser classificados de acordo com o valor de seu consumo anual, classificação conhecida como Curva ABC. 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.

Você sabia que...

A classificação de materiais fundamentada no valor é também chamada de **Classificação ABC** e é baseada em um teorema desenvolvido por Vilfredo Pareto (1848-1923)?

Em 1906, o matemático e estudioso de sociologia, identificou em um estudo, que 80% das terras italianas pertenciam a somente 20% da população. Intrigado e curioso com essa porcentagem, ele realizou um experimento em seu jardim com ervilhas e notou que, novamente, esse padrão de 80/20 se repetiu.

Ainda não satisfeito, Vilfredo, começou a realizar pesquisas com base no número de propriedades, seus donos e moradores de diversos países. Foi só então que ele chegou à conclusão de que esse princípio poderia ser aplicado em diversas situações.



➤ 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.

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.

➤ **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:



- **Perecibilidade** – Refere-se a materiais que podem se deteriorar com o passar do tempo, ou até mesmo se tornar desnecessários após um período.
- **Periculosidade** – É importante para a identificação de materiais como, por exemplo, produtos químicos e gases, que podem oferecer riscos à saúde e à segurança do ser humano e do meio ambiente. Essa classificação é importante para determinar normas de manuseio, transporte e armazenagem. Você notou que existe essa classificação no botijão de gás de cozinha? Nos caminhões-tanque que transportam combustíveis, 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 desta área da Administração:



- **Compras:** 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.
 - **Armazém/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.

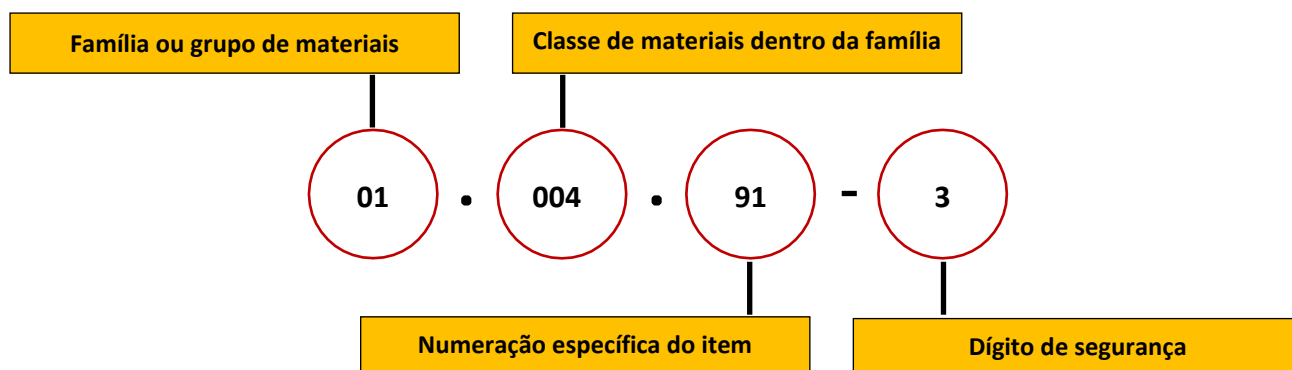
A CODIFICAÇÃO DE MATERIAIS

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 utilizados? Para isso, existem diversos tipos de codificação, similares à dos nossos documentos. Cada material ganha um código numérico ou alfa-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 ARMAZÉM

O armazém, também conhecido como almoxarifado, é o setor que cuida do armazenamento e guarda 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 atividades realizadas no armazém/almoxarifado, conhecendo as principais etapas de trabalho envolvidas.

PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS NO ARMAZÉM/ALMOXARIFADO

- Receber, verificar a quantidade e a qualidade das mercadorias recebidas e registrar as informações no meios disponibilizados pela empresa. Por exemplo: planilhas eletrônicas e softwares de gestão de armazéns.
- Estocar e movimentar adequadamente os materiais.
- Evitar divergências na contagem de materiais.
- Assegurar que o material necessário esteja disponível quando for preciso e na quantidade correta.
- Evitar perdas, roubos ou deterioração.

SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DE ARMAZÉM (WMS)

O **WMS - Warehouse Management System**, é um software que ajuda as empresas a gerenciar e controlar as operações diárias do almoxarifado/armazém, desde o momento em que mercadorias e materiais entram e são armazenados em uma empresa. Os sistemas de software WMS são um componente chave do gerenciamento da cadeia de suprimentos e oferecem visibilidade em tempo real de todo o estoque de uma empresa.

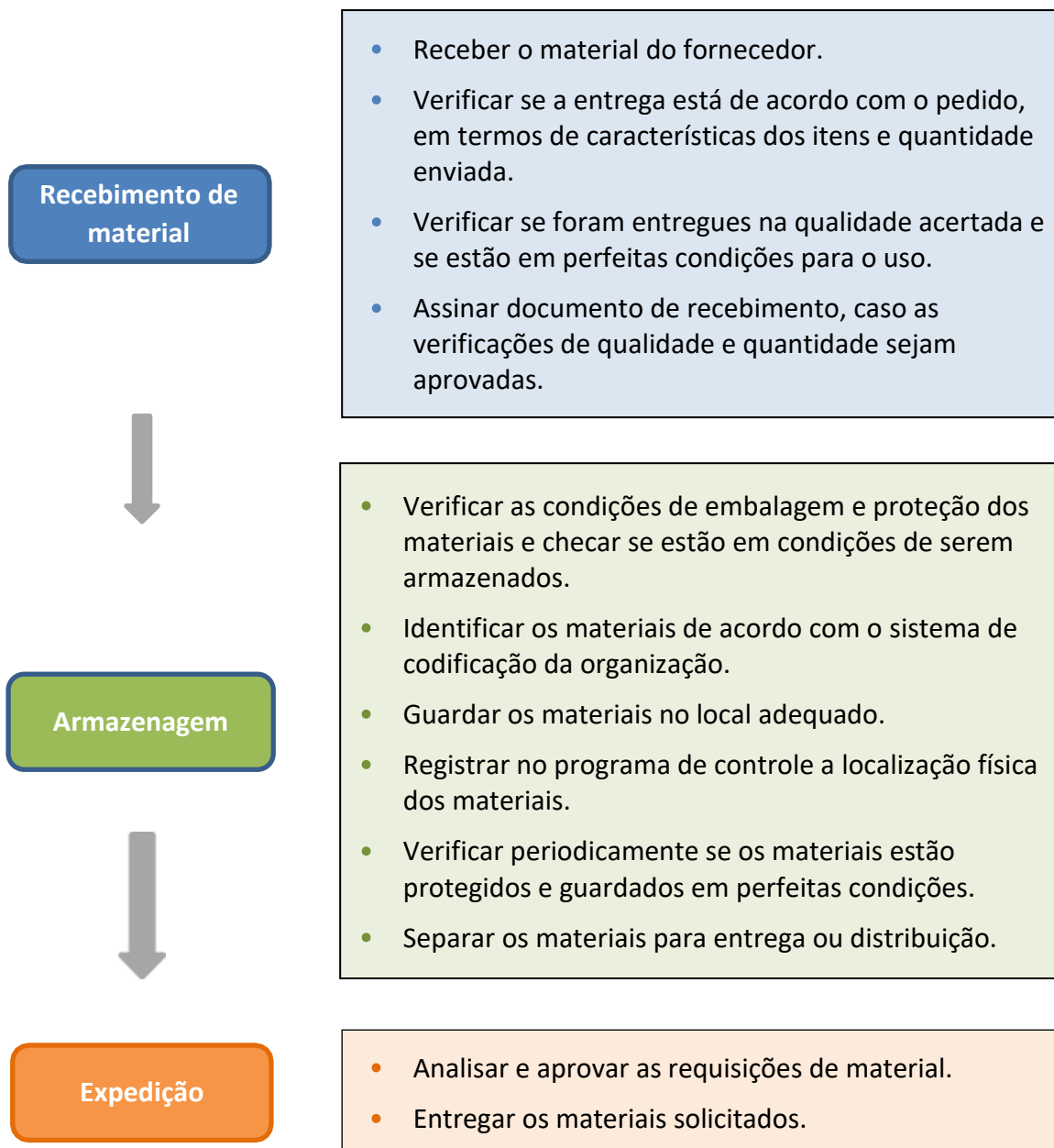


Atenção

Um armazém/almoxarifado projetado de maneira inteligente tem duas qualidades essenciais:

- Aproveita ao máximo o espaço físico de armazenagem.
- Reduz ao mínimo a distância de movimentação de materiais de um ponto a outro dentro da organização. Isso reduz custos e dá velocidade à produção.

Etapas de trabalho



- Apenas empregados formalmente autorizados pela organização podem manipular o armazém/almojarifado.
- Os materiais não devem entrar no armazém/almojarifado 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

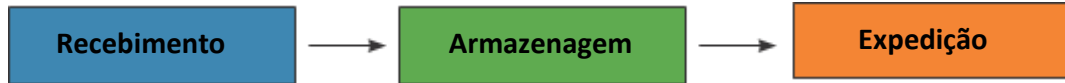
Alguns fatos que preocupam, e muito: para reduzir os custos, Gabriel passou a comprar as matérias-primas num país vizinho, sem nota fiscal. Para aproveitar uma promoção, ele estocou máquinas de costura e de preparação do tecido em um galpão, ao lado da fábrica.

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 armazém/almoxarifado?

Você sabia que alguns teóricos da Administração afirmam que o conceito de armazém/almoxarifado está ultrapassado e que sua presença na organização não agrega valor? Você concorda com essa visão? Porque? Pesquise e dê a sua opinião!



VALE SABER

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 saber mais sobre o assunto acesse:

https://www.reciclasampa.com.br/artigo/reciclagem-o-guia-absolutamente-completo?nm_conteudo=reciclagem:-o-guia-absolutamente-completo



**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**

Administração de Materiais: um enfoque prático, de João 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.

➤ **Revista on line**

Revista Logística - <https://revistalogistica.com.br/logistica/>

Revista especializada sobre logística e cadeia de suprimentos, que aborda em suas repostagens e artigos as novidades do setor.

➤ **Filme - documentário**

a) 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.

b) A história das coisas (The Story of Stuff), de Annie Leonard, 2007. Disponível no link:

<https://www.youtube.com/watch?v=DfG6MFLZ-VQ>

Este documentário é impactante e revelador sobre o sistema de produção e consumo que molda nossa sociedade. Ele explora como os produtos que consumimos são fabricados, usados e descartados, e o impacto disso no meio ambiente e na sociedade.



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 sobre:

- Classificação e catalogação de materiais.
- Armazenagem de materiais.
- Inventário físico.
- Conceito de logística.



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, e só aí descobre que não tinha queijo?

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 bóias salva-vidas suficientes. Desde a despensa simples de uma casa até os depósitos de grandes corporações, nas mais diversas situações, há que se 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, empresas aéreas, 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 deteriorarem 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\$ 50,00 passou para R\$ 37,50, 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.

***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.*

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 de recursos.

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.

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 NO
COMANDO

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.

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 de viagens de turismo aumenta nas férias.
- A compra de casacos aumenta no inverno.

Estoque de segurança é o estoque que a organização mantém para atender a um possível aumento de vendas de um produto – por exemplo, ventiladores, quando ocorre uma onda de calor muito forte durante o verão.

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 europeias 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.

É importante 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”.

Este sistema se estendeu para a maioria das indústrias e centros de distribuição em todas as partes do mundo, pois reduz em muito os custos com armazenagem e melhora consideravelmente a eficiência dos processos logísticos.

Para saber mais sobre o sistema Just in Time, acesse o link:

<https://www.revistaferamental.com.br/artigo/o-que-e-just-in-time-e-como-aplicar-em-2022/>



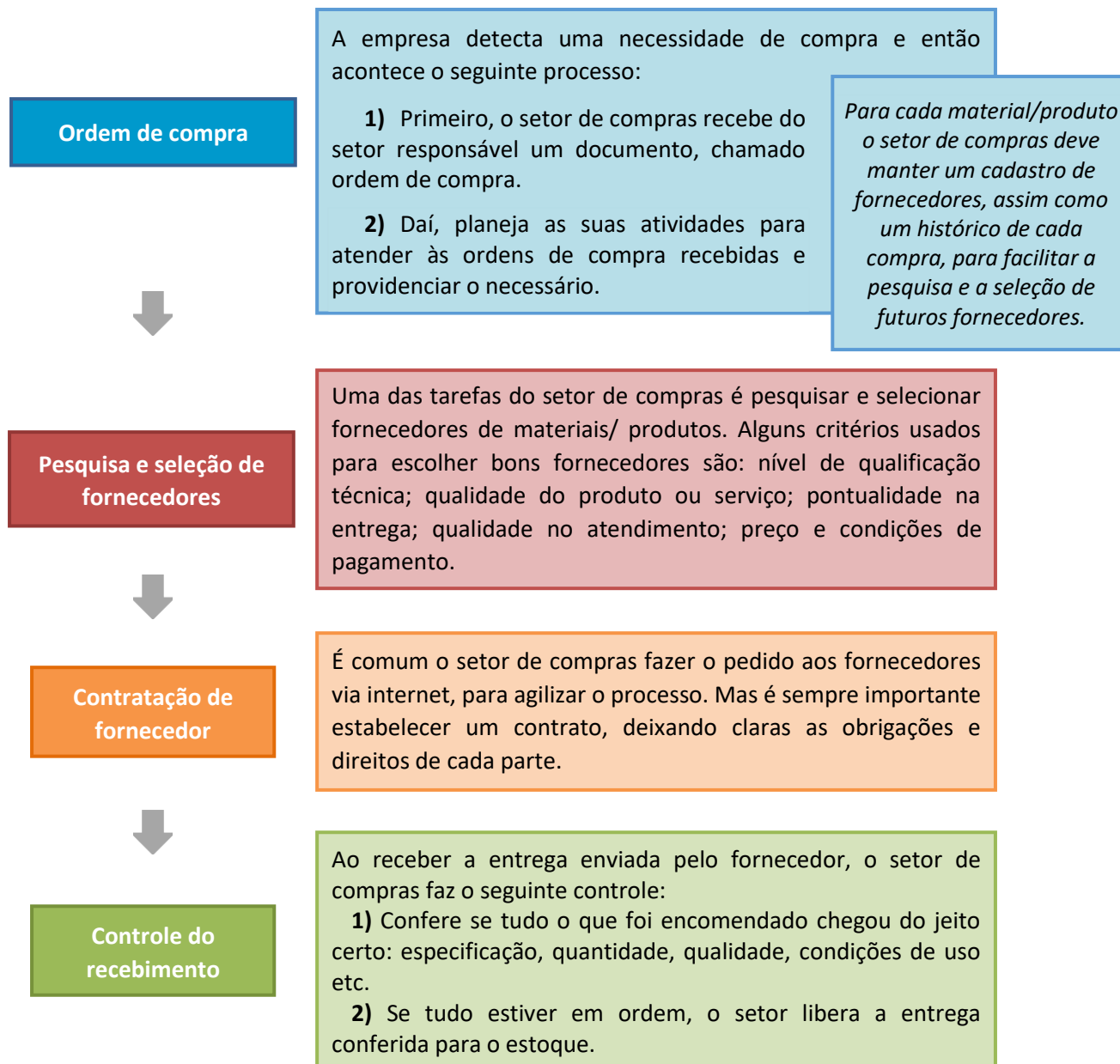
O setor de compras

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.



**VOCÊ NO
COMANDO**

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.

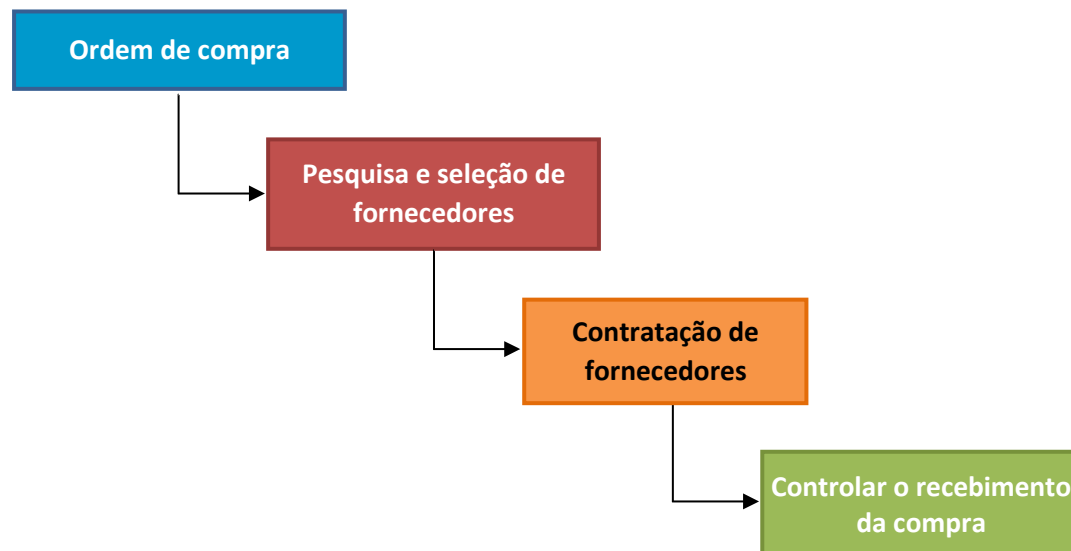


ATIVIDADE 1. O sr. Jacinto, que é vizinho do sr. Pedro, possui um comércio de eletrodomésticos. Ele sabe que, quando termina a Copa do Mundo, as vendas de TV's voltam ao seu nível normal, oscilando em torno de 50 por mês e podendo aumentar levemente ou diminuir, conforme a época do ano.

Ajude o sr. Jacinto a fazer a compra mais adequada. Ele pretende trabalhar com o método da média móvel ponderada e deseja saber quantas TV's 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, 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 investir 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 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 estoque?

Você sabia que alguns teóricos da Administração afirmam que a manutenção de estoques está ultrapassada e que 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 já aconteceu outras vezes ao longo da História?

O que você acha de medidas como essas? Você acha que é justa a destruição da produção? Mas... e como fica o mercado com excedente de produtos? E quem participou da cadeia de produção e investiu, esperando um determinado retorno nas vendas? Enfim, a quem essa destruição 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 - <https://mundologistica.com.br/>**

Site especializado em assuntos relacionados à processos logísticos, como transportes, distribuição, armazenagem e tecnologia da informação.

➤ **Filme**

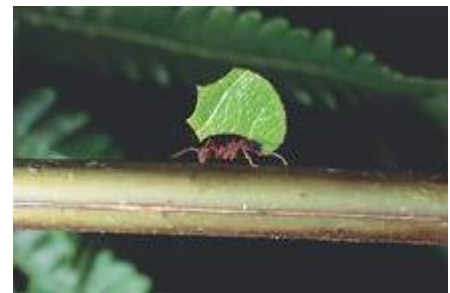
Vida de Inseto. (A Bug's Life) - Animação, de John Lasseter, Andrew Stanton. Estúdios Disney e Pixar, 1998.

Após cansar de ver sua colônia explorada por gafanhotos, Flink, uma formiga-operária sem muitos talentos, parte em busca de insetos que possam ajudar a salvar o formigueiro. Esta animação divertida mostra o trabalho árduo das formigas para colher e armazenar seus alimentos.

➤ **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 sobre:

- Classificação e planejamento do volume de estoques.
- O setor de compras.
- A cadeia de suprimentos

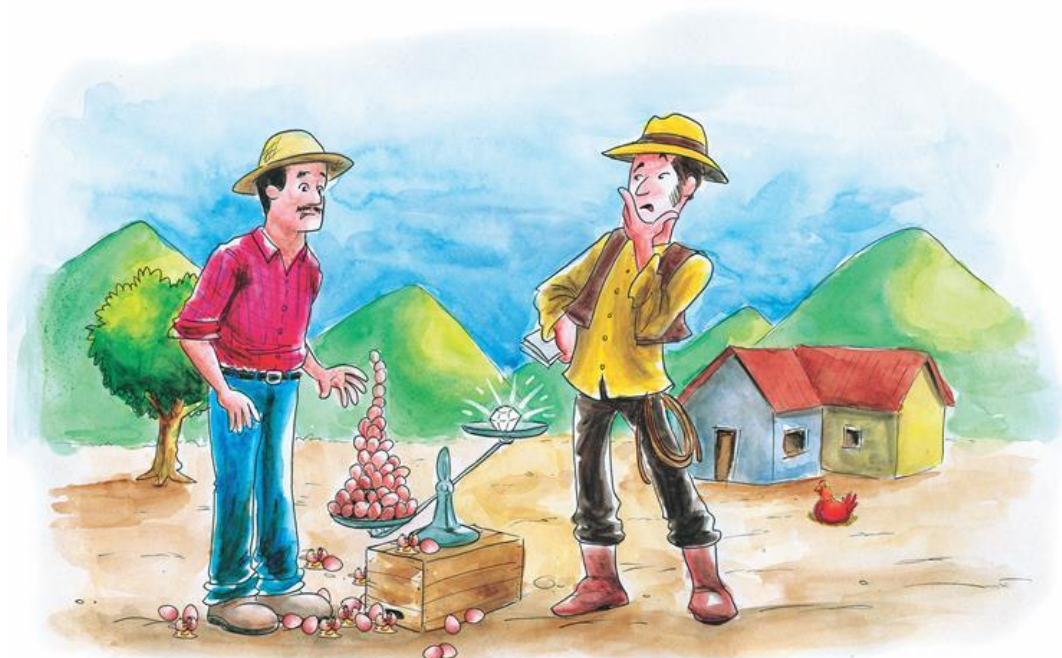


Agenda 14 – De olho no mercado

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	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	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	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.
Cozinheira 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 Vitório	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 Vitório	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)

	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.



Analizando 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, continue acompanhando 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.

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!

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.

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 assistir bons filmes 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; 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 **em quais** 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

Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C

3. Quais são os principais pontos fracos dos concorrentes em relação a

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

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!

➤ **Site**

Portal Sebrae <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>

A instituição que tem como objetivo a capacitação e a promoção do desenvolvimento e da competitividade de micro e pequenas empresas, apresenta uma série de artigos e cursos sobre análise de mercado.

➤ **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 estudado nesta agenda.

➤ **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 sobre:

- 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!



VOCÊ NO COMANDO

- 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 (tema da agenda 7 – módulo I).



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, mãeinha! 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 uma experiência diferenciada.
- 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.



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 oferecer, 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 e identidade.
- Benefícios para o público-alvo.



VOCÊ NO COMANDO

Estudo sobre o preço

O “prato feito” no restaurante de dona Idalina custa R\$ 15,00, 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, é preciso ficar atento se o preço baixo vai cobrir os custos de produção e ainda gerar lucro.
- **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**

O preço deve ser elemento de atração do público-alvo, e nunca obstáculo.



Preço é o valor a ser cobrado pelo produto. O preço deve estar de acordo com o mercado, com o valor que o consumidor está disposto a pagar e que possa cobrir os custos de produção e gerar lucro.

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 “forró 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 a 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 com o 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:

- A Havaianas está presente em cinco continentes e em mais de 60 países.
- Atualmente, a Havaianas detém quase metade do mercado de chinelos no Brasil, com quase 45%, onde a segunda colocada é a Ipanema da Grendene com 25% de participação.
- A marca Havaianas, desde 2014, estendeu seu portfólio de produtos para: biquínis, saídas de praia, vestidos, bermudas e óculos de sol.

Fontes pesquisadas:

<https://havaianas.com.br/historia-da-marca.html>

<https://www.yup.com.br/single-post/case-de-reposicionamento-de-marca-branding-havaianas#:~:text=A%20marca%2C%20seu%20valor%20e%20seu%20posicionamento&text=A%20marca%20Havaianas%20%C3%A9%20a,avaliada%20em%20R%24%20437%20milh%C3%B5es.>



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 diz o seguinte:

“Bem vindos Dove...a casa da real beleza. Há mais de uma década, temos trabalhado para fazer da beleza uma fonte de confiança ao invés de ansiedade e é aqui que essa jornada continua. A beleza não é definida por formas, tamanho ou cor, mas trata-se de sentir-se como a melhor versão de si mesma. Autêntica. Única. Verdadeira.

É por isso que nos certificamos de que nosso site reflita isso. Cada imagem que você vir aqui mostra mulheres como elas são de verdade: uma versão da beleza da vida real. Não importa o que você busca: sejam produtos que oferecem o tratamento que você precisa, sejam dicas e conselhos sobre cuidados para seus cabelos, pele ou axilas, pois tudo que você vir aqui foi pensado para fazer você se sentir bonita.”

Fonte pesquisada: <https://www.dove.com/br/home.html>

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 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 na internet e/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, desrespeite 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 sobre:

- O que é Marketing.
- A importância do Marketing na empresa.
- Os quatro P's do Marketing: 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 desviam 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	
Av. Dorotéia, 879 - apto. 1201 Alamedas - CEP 00021-000 São Paulo - SP	Tel.: (0 XX 11) 99761-7001 Tel.: (0 XX 11) 99878-8765 e-mail: evelyn.silveira@provedor.com
<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. Procuro 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.

➤ **Magalu:**

- A empresa recebeu medalha de ouro na premiação WorkPlaces 2022, na categoria “setor varejista”, demonstrando ser uma empresa com boa para se trabalhar.
- Investe-se na valorização do colaborador.
- O compromisso da alta gerência com a aprendizagem e a inovação é um fator que, como vimos no texto, favorece a aprendizagem na empresa.

➤ **Grupo O Boticário**

- Forte investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas.
- Desenvolvimento de talentos internos e fortalecimento do conhecimento em computação em nuvem.
- Oportunidades de crescimento e plano de carreira.

➤ **Tramontina:**

- Desenho de itinerários de capacitação baseados em competências pessoais e organizacionais.
- Treinamentos e capacitações voltados para melhorar o clima organizacional.
- Criação de um Centro Educacional, com o objetivo de promover capacitações, incentivando a cultura e atividades de bem-estar, e fortalecendo a integração da empresa com seus funcionários, familiares e comunidade.

AGENDA 4

ATIVIDADE 1.

As etapas necessárias para o registro do novo colaborador, Pedro Silva são:

- Elaborar o contrato de trabalho – por tempo determinado.
- Preencher dados no e-Social.
- Realizar o registro em livros, fichas ou sistema eletrônico da empresa.
- Entregar ao empregado o regulamento interno e/ou código de conduta da empresa.
- Solicitar ao empregado o preenchimento da solicitação de vale-transporte.
- Implantar os dados do empregado nos sistemas informatizados da empresa.
- Cadastrar o empregado no PIS/PASEP.
- Realizar o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED.

ATIVIDADE 2.

- 1 A afirmação é falsa, pois desde 2019 não é mais obrigatório o procedimento de “anotação” na CTPS, uma vez que há um sistema informatizado a ser alimentado pelo empregador. Todos os dados apresentados na CTPS são aqueles informados e cadastrados no eSocial, o que facilita os processos nas empresas e diminui a burocracia.
- 2 Os documentos solicitados ao novo empregado são os seguintes:
 - Carteira de Trabalho e Previdência Social Digital (habilitada).
 - Atestado de exame médico admissional, de acordo com o PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional).
 - Certificado de reservista, para o candidato do sexo masculino com 18 anos ou mais.

- Comprovante de residência (pode ser uma conta de água, luz, internet, etc).
- Número de inscrição no PIS. Se for primeiro emprego, o empregador tem a responsabilidade de fazer a inscrição do novo empregado.
- Registro geral de identidade – RG.
- Cadastro de Pessoa Física - CPF.
- Título de eleitor (obrigatório para os candidatos a partir de 18 anos).
- Certidão de Nascimento – se solteiro e certidão de casamento e/ou união estável;
- Certidão de Nascimento dos filhos de até 21 anos ou incapaz de qualquer idade.

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:

$R\$ 1.600,00 / 12 = R\$ 133,33$

Portanto, ele deve receber: $R\$ 133,33 \times 5 = R\$ 665,65$

4. Natureza salarial (S) e benefícios (B):

(S) Adicional noturno

(B) Vale-alimentação e/ou vale-refeição

(S) Gratificações

(S) Comissões

(B) Assistência médica, hospitalar e odontológica

(B)-Participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa

(S) Diárias de viagem, sempre que não excedam 50% do salário-base e que a organização exija prestação de contas

(B) Seguro de vida e plano de previdência privada

VOCÊ NO COMANDO

1. Ele receberá o salário do mês adiantado, acrescido de um terço. 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.

3. A demissão por justa causa está prevista no artigo 482 da Consolidação das Leis Trabalhistas e retira diversos direitos do trabalhador.

No caso apresentado na atividade, o empregado pode ser demitido por justa causa pois cometeu as seguintes infrações:

Desídia - Ela se caracteriza pela repetição constante de infrações leves, que vão se acumulando e resultam na demissão do empregado. Baixa produção, atrasos frequentes, faltas não justificadas, trabalho defeituoso são condições que prejudicam a empresa e caracterizam falta de interesse do empregado pela sua função.

Embriaguez habitual ou em serviço - Neste caso, a justa causa pode acontecer caso o empregado chegue bêbado no trabalho ou faça consumo durante o expediente. O estado de embriaguez precisa ser comprovado por exame pericial.

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.

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).
2. **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) Balanco patrimonial Ativo circulante: aumento nas contas a receber de clientes	Débito
b) Demonstração do resultado do exercício Aumento nas receitas de vendas	Crédito
c) Balanco 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 = custos fixos / (preço – 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) Produção sob encomenda.
- b) Produção em lotes.
- c) Produção em lotes.
- d) 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)**

