

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE REPULA

ELVIS MEIRA SILVA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL - QSL AUTOPEÇAS

**PROJETO DE INTERVENÇÃO – DESAGREGAÇÃO DE SETORES DE FINANÇAS E
RECURSOS HUMANOS**

**ARTIGO CIENTÍFICO – O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
DIANTE DAS CRISES**

GUARAPUAVA

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE REPULA

ELVIS MEIRA SILVA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL - QSL AUTOPEÇAS

**PROJETO DE INTERVENÇÃO – DESAGREGAÇÃO DE SETORES DE FINANÇAS E
RECURSOS HUMANOS**

**ARTIGO CIENTÍFICO – O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
DIANTE DAS CRISES**

Trabalhos apresentados como requisito parcial à obtenção de grau e Bacharel em Administração, do Centro Universitário Campo Real.

GUARAPUAVA

2021



SUMÁRIO

- 01. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**
- 02. PROJETO DE INTERVENÇÃO**
- 03. ARTIGO ACADÊMICO**



1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: QSL comércio de autopeças.
Nome Fantasia: QSL autopeças.
Inscrição no CNPJ: 15.235.035/0001-87.
Ramo de Atividade Principal: Comércio de varejo e atacado de peças de automóveis.
Ramo (s) de Atividade (s) Secundário (s): Comércio por atacado de peças e acessórios novos para veículos automotores.
Data da fundação: 16/03/2012.
Empresários/Sócios: Marco Aurélio K. Gluskoski.
Qual a forma de organização societária da entidade? () Microempreendedor Individual - MEI () Empresário Individual () Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI (x) Sociedade Limitada () Sociedade Anônima () Cooperativa () Outras: <u>EPP</u>
Qual o regime tributário adotado pela entidade? (x) Simples nacional () Lucro Real () Lucro Presumido () Lucro Arbitrado () Outros: _____

2 INTRODUÇÃO

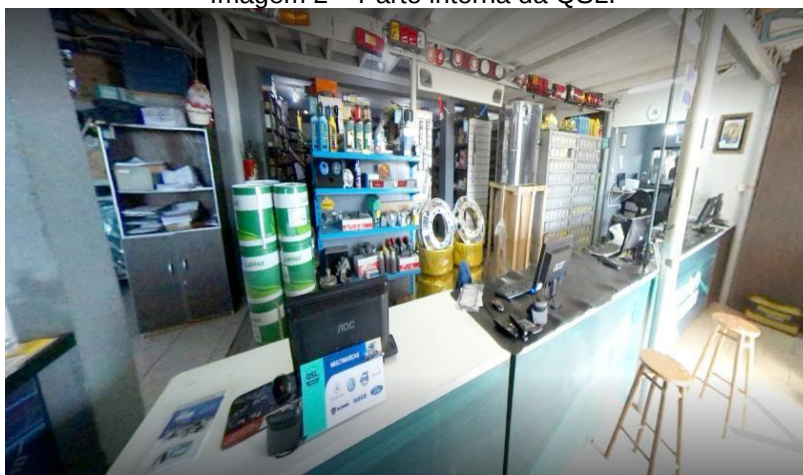
A história da QSL iniciou-se na faculdade, onde dois de seus fundadores constataram a viabilidade positiva para a construção do empreendimento por meio do plano de negócios. Fundou-se a empresa em 01/03/2012 pelos sócios Marco Aurélio Klossinak Gluskoski, Eduardo José Pletsch e João Alexander Ruth Festa, e os atendimentos aos clientes realizaram-se a partir de 09/04/2012. A QSL localiza-se na Rua Vereador Sebastião de Camargo Ribas, nº 177, bairro Industrial, na cidade de Guarapuava/PR, em anexo a Mecânica Festa, que presta serviços em caminhões na linha Scania. Verifica-se na Imagem 1 a parte externa da empresa e na Imagem 2 a parte interna de sua estrutura, que possui o total de 289m².

Imagem 1 – Parte externa da QSL.



Fonte: Acadêmicos (2019).

Imagem 2 – Parte interna da QSL.



Fonte: Google Imagens (2018).

Em 04/07/2014 houve a primeira mudança no quadro social. O sócio Marco Aurélio adquiriu as cotas do então sócio Eduardo José, que se desligou do quadro social da empresa. Então, observando a necessidade de expandir seus negócios, os sócios decidiram transformar a loja em multimarcas, atendendo as marcas de caminhões Ford, Volkswagen, Volvo, Iveco, Man e Scania, implementando o atendimento em balcão, no intuito de vender em mecânicas, transportadoras, autopeças e para pessoas físicas da região. Com o objetivo de consolidar e fortalecer a empresa buscou-se parcerias com fornecedores, clientes e amigos através de seu diretor Marco Aurélio.

Em 07/10/2015, para acompanhar o desenvolvimento do mercado e de seus negócios, a QSL ampliou o quadro social mediante o ingresso dois colegas de trabalho antigos de Marco Aurélio, sendo eles Emerson Scarpim e João César Opusckenvith, os quais trabalharam juntos por cerca de 13 anos.

Com o propósito de atender os moradores da região com excelência, a organização tem uma equipe de colaboradores que soma 25 funcionários, distribuídos nos setores Financeiro, Recursos Humanos, Estoque, Vendas, Logística, Marketing e Limpeza.

A principal característica da empresa é facilitar a vida de seus clientes, com atendimento ágil e que se alia com a expectativa dos seus consumidores, entregando os produtos com a qualidade necessária e no prazo.

A atividade principal da empresa, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), está caracterizada no código 45.30-7-03 (IBGE, 2019), que compreende o comércio varejista de peças e acessórios novos para veículos automotores, e sua atividade econômica secundária está compreendida no código 45.30-7-01 (IBGE, 2019), que abrange o comércio por atacado de peças e acessórios novos para veículos automotores.

3 ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING

O Marketing é uma área mal compreendida devido a sua abrangência. Para alguns, relaciona-se diretamente com as vendas; para outros, é o campo que cuida da publicidade e a propaganda organizacional. Em sua definição mais precisa, esta área é a responsável por ser a junção de processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que representam valor aos consumidores, parceiros e comunidade em geral (MINUZZI, 2014). É o setor que busca entender qual é a vontade do cliente para satisfazê-lo, além de administrar o relacionamento entre a organização e seus consumidores.

Com o intuito de atingir o cliente, a função do Marketing é gerar e administrar a comunicação. Essa última deve aliar-se com a verificação das reais necessidades do mercado em que está inserido. Para isto, é importante criar um banco de dados da empresa e realizar pesquisa de satisfação com os consumidores (LAS CASAS; GARCIA, 2007). Quando a organização conhece profundamente seu mercado, ocorre a orientação dos processos internos para a inovação, o que possibilita a criação de diferencial competitivo.

As informações coletadas nesse diagnóstico apresentam quais são as estratégias e técnicas de Marketing utilizadas para reter e atrair clientes. A empresa busca se atualizar constantemente nos requisitos do Marketing por meio da utilização dos serviços de uma empresa terceirizada, fator que promove o bom relacionamento com a clientela e é primordial para manter a satisfação e fidelização de seus clientes.

a. PLANEJAMENTO DE MARKETING

Polizei (2010) aponta que o Planejamento de Marketing utiliza um documento formal para organização e controle denominado plano de marketing, que orienta as ações de uma empresa a um objetivo comum por meio da venda de um produto/serviço. Devido a QSL autopeças não possuir um setor específico de Marketing, a empresa terceirizada que realiza esses serviços é a HEY! Propaganda

(Figura 1), que possui funcionários especializados na criação de conteúdo para mídias sociais e elaboração de *banners*, painéis rodoviários e filmes. Contudo, o gestor da QSL participa ativamente do planejamento de Marketing.

Figura 1 – Empresa HEY!: Comunicação e Marketing.



Fonte: Guia comercial (2006).

A QSL possui uma página na rede social Facebook, e por meio dela realizam-se sorteios de promoções. Verifica-se na Figura 2 o sorteio de um smartphone Motorola G5 Plus XT 1683 Dual 32GB, em homenagem ao dia da Fotografia (19/08).

Figura 2 – Sorteio de um smartphone pela QSL, em menção ao dia da fotografia.



Fonte: Facebook (2019a).

A empresa também utiliza a sua página da rede social para alertar sobre a importância da prevenção ao câncer de mama, conforme observa-se na Figura 3. Desta maneira, a QSL promove a comunicação e a integração com os seus clientes.

Figura 3 – Campanha em prol da prevenção do câncer de mama.



Fonte: Facebook (2019b)

b. CONCORRENTES

A análise dos concorrentes é essencial para a tomada de decisões correta, pois permite verificar quais são as outras empresas que podem ameaçar o crescimento e o desenvolvimento da empresa no mercado. Polizei (2010, p. 25) afirma que “a análise da concorrência permite ao planejador projetar o nível de dificuldade no momento do lançamento do conceito no mercado”. Portanto, se faz necessário averiguar a estratégia utilizada nos empreendimentos que atendem o mesmo público alvo, inclusive para criar diferencial competitivo. Os principais concorrentes da QSL são a Dez Marchas autopeças, o Grupo Icavel e a Drugovich autopeças.

c. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO, PÚBLICO ALVO E POSICIONAMENTO

A segmentação é a divisão do mercado por características específicas e similares, conduzindo os recursos organizacionais para seus consumidores em potencial. Esse processo auxilia a estabelecer estratégias peculiares ao seu público alvo e contribui com o alcance dos objetivos organizacionais e o lucro (VELOSO, 2008). Quando a estratégia é elaborada para um público exclusivo, criam-se oportunidades para novos produtos/serviços e novos clientes que se adaptarão a sua recondução, além de criar e propagar mensagens que possibilitam o melhor entendimento da clientela.

Existem quatro variáveis que devem ser consideradas para segmentar o mercado (ALVES, 2006):

- i. demográfica: considera a divisão de mercado em grupos a partir do levantamento de dados como idade, sexo, renda, classe social e ciclo de vida da família;
- ii. geográfica: é a separação do mercado por estados, países, cidades, bairros ou mundialmente. Considera a variação e especificidades de cada região, auxiliando na tomada de decisões relacionadas com os recursos utilizados na distribuição e promoção;
- iii. psicográfica: reflete sobre a personalidade dos consumidores, com a avaliação de traços, atitudes, valores, estilo de vida e hábitos pessoais;
- iv. comportamental: divisão de mercado embasada nas atitudes dos compradores em relação as suas experiências com os produtos/serviços (uso dele ou na resposta dele), como se relacionam com as marcas, locais e frequência de compra.

O processo estratégico da segmentação do mercado denomina-se posicionamento. Richers (2000) afirma que o posicionamento é a operacionalização da segmentação, é capaz de agir na sensibilidade das pessoas e acarretar uma reação assertiva que envolve a aceitação produto/serviço pelo cliente.

A seguir, a partir de tais definições, será apresentada a segmentação, o

público alvo e o posicionamento da QSL.

3.3.1 Público alvo e segmentação de mercado da QSL

O público alvo da empresa são pessoas que procuram peças para realizar a manutenção corretiva ou preventiva em caminhões. Segundo a pesquisa de satisfação realizada para a coleta de dados sobre o comportamento do seu mercado alvo, verifica-se que a maioria dos consumidores são do sexo masculino.

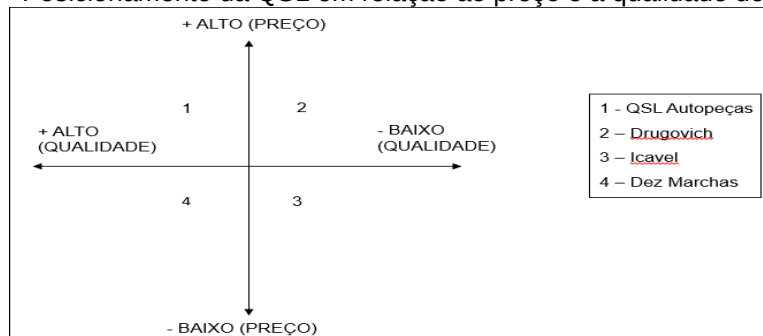
O entendimento das variáveis de segmentação permite classificar o mercado alvo do empreendimento da seguinte maneira:

- a) demográfica: a idade dos clientes varia entre 19 e 44 anos;
- b) geográfica: a empresa atende a cidade de Guarapuava e as regiões próximas, em um raio de até 250Km de distância;
- c) psicográfica: os clientes trabalham direta ou indiretamente com caminhões;
- d) comportamental: os clientes buscam por peças de caminhão, têm urgência na aquisição e costumam comprar no local devido a qualidade dos seus produtos.

3.3.2 Posicionamento da QSL

Verifica-se, na Figura 4, o posicionamento da empresa em relação ao preço e a qualidade dos produtos oferecidos.

Figura 4 – Posicionamento da QSL em relação ao preço e a qualidade dos produtos.



Fonte: Acadêmicos (2019).

Conforme pode-se visualizar na Figura 4, a QSL possui preços elevados;

contudo, a qualidade dos seus produtos também é alta. Neste mesmo patamar, encontra-se a Dez Marchas com um preço mais acessível. A Drugovich e a Icavel possuem qualidade inferior de produtos e, em relação aos preços, os valores cobrados nos produtos da empresa Drugovich são maiores do que na Icavel.

Observa-se, na Figura 5, o posicionamento em relação ao atendimento e o tamanho da estrutura organizacional.

Figura 5 – Posicionamento da QSL em relação ao atendimento e ao tamanho da estrutura.



Fonte: Acadêmicos (2019).

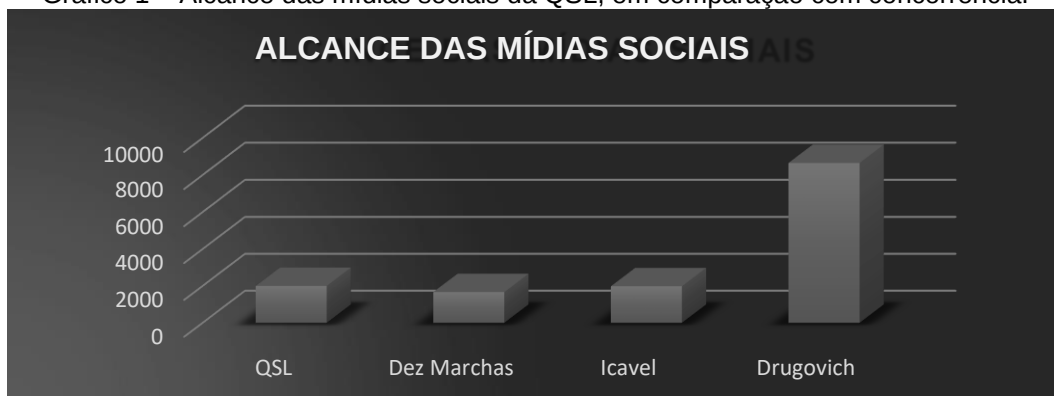
A Figura 5 revela que a QSL possui um excelente atendimento; contudo, sua estrutura é pequena em relação aos seus concorrentes. A Dez Marchas possui atendimento inferior e também está no mesmo patamar da QSL em relação ao espaço de sua estrutura. A Icavel apresenta um bom atendimento e um bom espaço em sua estrutura enquanto a Drugovich possui atendimento inferior em um local com bom espaço.

d. MÍDIAS SOCIAIS

Existe uma grande parcela de pessoas que utilizam a internet e as mídias sociais são consideradas como fontes de informação. Assim, as empresas utilizam este canal para monitorar sua marca, analisar reações e desejos específicos de uma marca, produto, serviço, campanha ou assunto, reconhecer demandas de atendimento, explorar tendências e condutas de consumo do mercado, ponderar crises, ameaças, oportunidades e constatar a reação da clientela a conteúdos vinculados às empresas (SILVA; STABILE, 2016). Fundamentando-se neste

embasamento, verifica-se no Gráfico 1 o alcance das mídias sociais da QSL em comparação com os seus concorrentes.

Gráfico 1 – Alcance das mídias sociais da QSL, em comparação com concorrência.



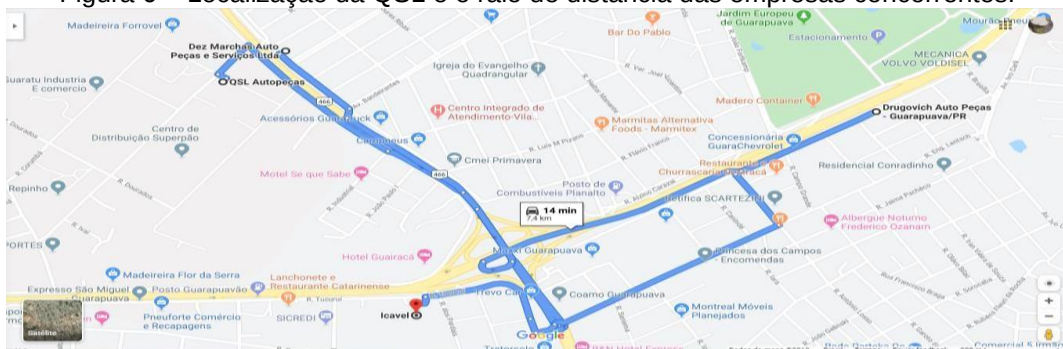
Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

O Gráfico 1 mostra que a empresa que possui maior alcance nas mídias sociais é a Drugovich, com o total de 8657 curtidas em sua página do Facebook. Em segundo lugar está a QSL, com 2010 curtidas; em terceiro encontra-se a Icavel, com 1992 curtidas; e a empresa que ocupa a última posição é a Dez Marchas, com 1676 curtidas. O grande alcance virtual da empresa Drugovich no Facebook relaciona-se com a abrangência estadual da empresa, pois possui várias filiais no Paraná, enquanto a QSL cobre apenas Guarapuava e região.

e. LOCALIZAÇÃO

A Figura 6 mostra a localização da QSL, bem como a distância entre seus concorrentes.

Figura 6 – Localização da QSL e o raio de distância das empresas concorrentes.



Fonte: Google Maps (2019).

Constata-se na Figura 6 que o concorrente mais distante é a Drugovich, em um raio de 3Km e a empresa mais próxima é a Dez Marchas, a qual é a principal concorrente por atuar no mesmo ramo e nas imediações da QSL.

f. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARKETING E MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é utilizada para analisar os ambientes internos e externos das organizações e possui uma grande influência nos planejamentos estratégicos, gestão e marketing. É responsável por posicionar ou examinar qual é a situação e a posição estratégica da empresa no mercado de atuação (SILVA *et al*, 2011). Esta ferramenta conduz a uma visão de negócios panorâmica, possibilitando a visualização das mudanças de cenários onde a empresa está inserida. Verifica-se no Quadro 1 a matriz SWOT da QSL.

Quadro 1 – Matriz SWOT da QSL.

PONTOS FORTES • Bom atendimento; • Estrutura física; • Marketing forte.	PONTOS FRACOS • Depende de uma empresa terceirizada na área de marketing.
OPORTUNIDADES • Conquista de novos clientes; • Com o crescimento e o surgimento de novas indústrias há a possibilidade de aumento do fluxo de caminhões.	AMEAÇAS • Alto índice de autopeças em Guarapuava; • Garantia de retorno com investimentos em marketing.

Fonte: Acadêmicos (2019).

As informações contidas no Quadro 1 mostram os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da QSL. Os investimentos em Marketing com os serviços da agência de publicidade viabilizam o crescimento e a conquista de novos clientes. Porém, caso alguma outra empresa do ramo se instale nas imediações gera uma ameaça, visto que a Dez Marchas é uma concorrente forte e encontra-se em uma distância pequena. Desta maneira, quanto mais empresas existirem nas redondezas atuando no mesmo ramo, maior será a concorrência.

Verifica-se no Quadro 2 a Matriz SWOT dos concorrentes da QSL.

Quadro 2 – Matriz SWOT dos concorrentes da autopeças QSL.

EMPRESA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
DEZ MARCHAS	• Organização; • Diferencial nos preços; • Localização.	• Baixo investimento em Marketing; • Estrutura.
GRUPO ICAVEL	• Bom atendimento; • Localização.	• Baixo investimento em Marketing; • Possuem produtos similares.
DRUGOVICH	• Loja ampla; • Localização.	• Atendimento; • Baixa variedade de produtos.

Fonte: Acadêmicos (2019).

O Quadro 2 aponta que existe a deficiência de investimentos em Marketing na concorrência, sendo este um fator que corrobora com a baixa visualização da empresa concorrente pelo seu público alvo e cria oportunidades para a QSL, visto que existem grandes investimentos em Marketing por meio da agência de publicidade. Os principais pontos fortes considerados nos estabelecimentos que atuam no mesmo ramo é a localização, a qualidade de atendimento e os preços.

g. MONITORAMENTO CONCORRENCIAL

O monitoramento concorrencial examina os fatores de competitividade, os competidores atuais e potenciais, ponderando o destino e a distribuição dos produtos/serviços, qual é a clientela, os níveis de satisfação, a cadeia de valor do setor, as forças presentes ou potenciais de mercado, a interferência da economia, das regulamentações, da política, etc (VALENTIM, 2004). Essa análise permite que a empresa saiba quais são as ações dos concorrentes e auxilia na criação de diferencial competitivo.

A empresa em questão realiza o monitoramento por intermédio de cotações por telefone ou *e-mail* diariamente; então, controla-se o desempenho da concorrência mediante as mudanças no mercado. Vale salientar que este processo é o único utilizado pela empresa para analisar o mercado externo próximo a ela e não utiliza outros meios, tal como pesquisa via redes sociais.

h. COMPOSTO DE MARKETING

O composto de Marketing, também denominado como Mix de Marketing, é um instrumento que caracteriza a visão da empresa em relação as ferramentas de marketing empregadas na persuasão da clientela (TRIERWEILLER *et al*, 2011). Essa ferramenta possui 4 variáveis denominadas como os 4 P's do Marketing: produto, preço, praça e promoção.

Para Kotler (2000), o produto é o que a empresa disponibiliza ao mercado, seja de uso, consumo ou serviços, e devem sanar desejos, necessidades ou demandas. Algumas circunstâncias que envolvem a estratégia do produto podem ser relevantes no sentido de induzir a compra do público alvo, como a inovação do produto/serviço, complexidade, o nível de qualidade oferecido, embalagem, rótulo, etc.

O preço é a variável mais observada pelo público alvo, pois influencia diretamente na compra. Para a elaboração do preço, considera-se o público-alvo e a disposição em pagar pelo produto. Pinho (2001) afirma que é importante definir, primeiramente, a classe social do consumidor final (alta, média ou baixa) e então, estabelecer políticas que viabilizam a flexibilidade no pagamento, como desconto, venda a prazo ou financiamentos.

A praça, a qual também é denominada como ponto de venda, refere-se aos locais de distribuição (localização da empresa), estoque (distribuição física), transporte, armazenagem, dentre outros aspectos. Refere-se as decisões que englobam os canais de distribuição (desde o início da produção/execução do serviço até chegar ao consumidor), o fornecimento do produto/serviço, intermediando o armazenamento, reposição e transporte dos locais de fabricação até os pontos de

venda (TRIERWEILLER *et al*, 2011). Desta forma, o produto deve ser oferecido nos lugares que o público alvo frequenta ou deseja encontrá-lo.

A promoção é a técnica utilizada para comunicar, induzir e mostrar ao cliente os produtos/serviços que as organizações oferecem. Esta ferramenta orienta as ações de comunicação corretas voltadas para a propaganda, publicidade ou *merchandising* e colabora com o planejamento das estratégias de vendas (CHURCHILL; PETER, 2000). Esta variável possui ferramentas específicas, assim como constata-se na Figura 7, que são a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas, o ponto de venda e a publicidade, gerando o composto promocional.



Figura 7 – Ferramentas do composto promocional.
Fonte: Blume (2009, p. 20).

Na percepção de Blume (2009), o composto promocional divide-se em cinco classificações: propaganda (comunicação paga, impessoal, de massa e direta), venda pessoal (comunicação direta com o cliente), promoções de vendas (influências que incentivam a venda), ponto de venda (estímulos que motivam a compra) e publicidade (comunicação de massa, direta, impessoal e não paga). A utilização das estratégias do composto promocional é importante para o destaque da empresa no mercado, pois é a ferramenta que permite visualização mais favorável do empreendimento pelos seus clientes potenciais.

Las Casas (1997) ainda elenca como uma ferramenta do composto promocional as relações públicas, corroborando com Keegan (1999) ao afirmar que

a função desta técnica é abarcar todos os participantes (internos e externos) na preservação da reputação organizacional, além de intermediar as relações com a imprensa, a publicidade do produto, as transações com autoridades e o direcionamento correto na resolução de problemas públicos.

3.8.1 Produto da QSL

Os produtos oferecidos na QSL são artefatos de caminhões, como peças para motor, embreagem, cubos, rodas, freios, direção, combustível, diferencial, suspensão, dentre outros, conforme pode-se observar na Imagem 3.

Imagem 3 – Produtos oferecidos pela QSL.



Fonte: Acadêmicos (2019).

Um dos sócios é encarregado pela função de gestor de produtos, além de acompanhar o desempenho das vendas e administrar o giro das mercadorias existentes na empresa. Os clientes conhecem o lançamento de novos produtos com a venda no balcão; caso procure um produto que a empresa não possui ou esteja indisponível, solicita-se ao fornecedor e é incluído no catálogo de produtos.

Os elementos que destacam a empresa entre os seus concorrentes são a qualidade dos produtos, o preço que respeita as classes sociais atendidas e o atendimento com excelência.

3.8.2 Preço dos produtos ofertados

A formulação dos preços fica sob a responsabilidade do setor de compras, que definem os preços por meio do *mark-up*. Calado (2007) afirma que é um índice que se aplica no custo de um produto para definir o preço de venda. Baseia-se no preço margem, considerando a soma do custo unitário (observam-se as despesas operacionais) com a margem de lucro. No Quadro 3, demonstra-se o valor das peças mais vendidas na QSL e compara-se ao preço dos seus concorrentes diretos.

Quadro 3: Preços dos produtos mais vendidos.

	QSL AUTOPEÇAS	DEZ MARCHAS	DRUGOVICH	ICAVEL	PREÇO MÉDIO
LONA DE FREIO	R\$ 84,00	R\$ 108,00	R\$ 165,00	R\$ 185,00	R\$ 135,50
LUBRIFICANTE	R\$ 241,00	R\$ 235,00	R\$ 280,00	R\$ 250,00	R\$ 251,50
FILTRO LUBRIFICANTE	R\$ 50,00	R\$ 43,20	R\$ 0,00	R\$ 120,00	R\$ 53,30
FILTRO DE AR	R\$ 165,00	R\$ 72,00	R\$ 0,00	R\$ 85,00	R\$ 80,50
ROLAMENTO	R\$ 140,00	R\$ 106,90	R\$ 91,00	R\$ 170,00	R\$ 126,98
RETENTOR	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ 0,00	R\$ 99,00	R\$ 30,25
JUNTAS	R\$ 330,00	R\$ 409,20	R\$ 0,00	R\$ 90,00	R\$ 207,30
LONA	R\$ 142,00	R\$ 200,00	R\$ 0,00	R\$ 175,00	R\$ 129,25
DIAFRAGMA	R\$ 12,00	R\$ 15,00	R\$ 0,00	R\$ 30,00	R\$ 14,25
MOLA DO MOLEJO	R\$ 155,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.190,00	R\$ 336,25

Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).¹

Verifica-se no Quadro 3 que os valores de alguns produtos vendidos na QSL são mais altos do que o preço praticado pelos concorrentes, assim como outras peças são mais baratas.

Quanto ao pagamento, aplicam-se descontos quando ocorre a utilização cartões de crédito, débito e dinheiro à vista; em contrapartida, se o consumidor comprar o produto e pagar com boleto bancário, não se adotam quaisquer descontos; quanto ao parcelamento, este ocorre mediante o uso de cartão de crédito em até 6 vezes.

¹ Extraíram-se os dados do sistema interno da empresa para a elaboração do Quadro 3.

3.8.3 Praça – localização da QSL

A praça (local) onde a empresa está instalada, favorece a atração da clientela. Está localizada na rua Sebastião de Camargo Ribas, nº 177, bairro Industrial, na cidade de Guarapuava-PR; nesta localização existe alto tráfego de veículos e, principalmente, caminhões.

O atendimento realizado na empresa ocorre no balcão, de acordo com a Imagem 4.

Imagem 4 – Atendimento aos clientes na empresa.



Fonte: Acadêmicos (2019).

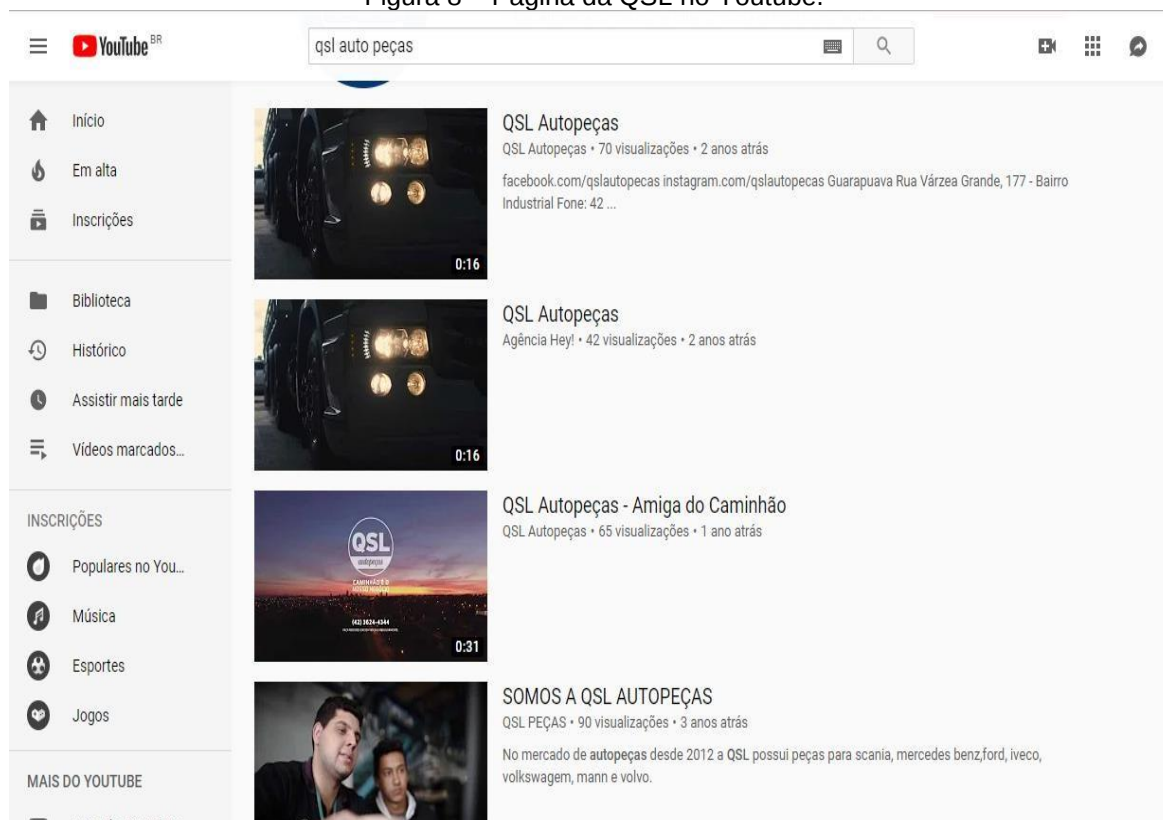
No que tange a influência do local na motivação para adquirir os produtos da empresa, o cliente se depara com o *slogan* “caminhão é o nosso negócio” ao entrar no estabelecimento. Este *slogan* evidencia a experiência da empresa com a venda de peças para caminhões, intervindo positivamente na decisão do consumidor.

O sucesso das vendas na organização também se relaciona com a mecânica de caminhões que está instalada ao lado da empresa. Desta maneira, quando a mecânica necessitar de peças ou quaisquer acessórios para caminhão, encontra na QSL; assim, não há necessidade de retirar algum funcionário de suas funções para se locomover até uma autopeças distante, promovendo um serviço ágil e a entrega dos seus serviços no prazo.

3.8.4 Promoção

Como já citado anteriormente, a QSL utiliza os serviços de uma empresa terceirizada especializada em Marketing que dispõe de designers gráficos que elaboram *banners*, painéis rodoviários e filmes para a TV e a rede social Youtube. A Hey! fornece o *briefing* e, a partir desse serviço, os empresários/sócios da QSL tomam as decisões relativas às propagandas e compreendem como será a campanha antes de ser lançada e divulgada. Visualiza-se a página do Youtube da QSL na Figura 8.

Figura 8 – Página da QSL no Youtube.



Fonte: Youtube (2019).

Os meios de divulgação das propagandas são as redes sociais (Facebook, Instagram e Youtube) e o site, o qual possui seu planejamento de acordo com a necessidade de anúncios da empresa e são expostos os serviços, produtos/marcas que a empresa trabalha, bem como a sua identidade. Evidencia-se a *home page* da empresa na Figura 9.

Figura 9 – Home page da QSL.



Fonte: QSL Autopeças (2017).

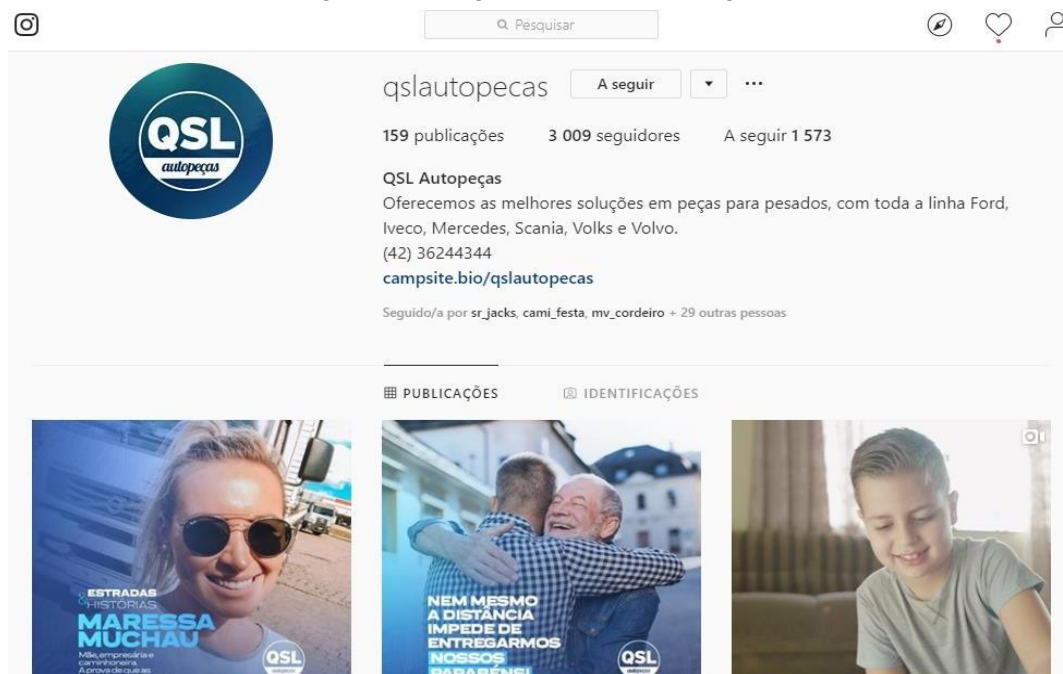
As informações do Instagram e do Facebook são atualizadas constantemente com dicas aos motoristas e a visão deles na propaganda não é divulgar valores das peças, mas divulgar a empresa como aquela que cria publicidade com conteúdo e promove uma boa experiência ao consumidor. Então, mensuram-se os resultados de acordo com os investimentos em Marketing. Verifica-se a página da empresa no Facebook na Figura 10 e a página do Instagram na Figura 11.

Figura 10 – Página da QSL no Facebook.



Fonte: Facebook (2019c).

Figura 11 – Página da QSL no Instagram.



Fonte: Instagram (2019).

Devido ao alcance das redes sociais, é muito importante utilizá-las em investimentos na publicidade. No Quadro 4, pode-se visualizar o valor disponibilizado pela empresa para suas campanhas de marketing, bem como o alcance das publicações em cada rede social.

Quadro 4 - Alcance das publicações em redes sociais e valores do Investimento.

	YOUTUBE	FACEBOOK E INSTAGRAM
IMPRESSÕES	79.857	157.625
VISUALIZAÇÕES (100%)	34.698	28.104
ALCANCE	-	45.421
CUSTO POR VISUALIZAÇÃO	R\$ 0,03	R\$ 0,02
INVESTIMENTO	R\$ 1.000,28	R\$ 500,00

Fonte: Dados disponibilizados pela agência de publicidade Hey! (2019).

Conforme as informações do Quadro 4, constata-se que o valor investido foi de R\$ 1500,28. A campanha ficou disponível por 25 dias, abrangeu Guarapuava e região (raio de 29Km), e visou um público alvo de 300.000 pessoas.

No que diz respeito ao alcance das publicações, verifica-se que o investimento no Youtube foi maior do que nas redes sociais; contudo, a maior visualização das campanhas ocorreu com a divulgação por meio do Facebook e do Instagram, atingindo 52% do público potencial, enquanto o Youtube atingiu apenas 27%, totalizando 79% de abrangência. Considerando a visualização completa dos vídeos e a somatória do Youtube e das redes sociais, define-se que esta modalidade de propaganda atingiu 21% do público potencial.

O *merchandising* e a promoção de vendas são dois instrumentos que integram o composto promocional, e a finalidade de ambos é estimular a compra de produtos/serviços (LEITE; BORGES, 2007). No que tange o *merchandising*, este ocorre com patrocínios cedidos pela empresa em eventos sociais, tais como *shows*; quanto as promoções de vendas, a empresa disponibiliza brindes para os clientes ao adquirirem seus produtos.

No que diz respeito às relações públicas organizacionais, a empresa utiliza os serviços de assessoria da agência de publicidade contratada e o seu planejamento é realizado anualmente. A QSL possui a marca corporativa (nome organizacional) e apresenta um portfólio com peças de diversas marcas que não são de fabricação própria, mas sim de outras empresas que fornecem seus produtos para revenda.

i. DISTRIBUIÇÃO

Ao assimilar os conceitos de fluxo de materiais, compreende-se a importância da distribuição. Morais (2016) revela que:

É sabido que a logística de distribuição é responsável pelo fluxo de materiais desde a elaboração do planejamento da distribuição que contempla, o Centro de Distribuição Central e Regional, depósito local, atacadista, varejista, revendedor, loja, representante etc. Todo esse processo sofre variações a depender do tamanho da empresa e do negócio, na verdade o planejamento é uma ferramenta para ser adaptada às

necessidades da empresa, mas, para que o planejamento se torne



exequível, vai depender de informações dos pedidos, da localização, para definir as modalidades do transporte como (rodoviário, ferroviário, aéreo, marítimo e fluvial) e das rotas (com utilização de roteirizadores) de transporte (próprio ou de terceiros) (MORAIS, 2016, p. 233).

Nesta mesma linha de raciocínio, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que é mais fácil vender um produto do que fazer com que ele chegue até o cliente. Assim, as empresas devem planejar os meios de armazenamento, manuseio e transporte dos seus produtos/serviços para oferecer a mercadoria certa ao mercado alvo, no momento oportuno e no lugar correto. Portanto, a distribuição envolve todos os meios para fazer com que o produto chegue até o cliente.

A QSL não possui nenhum centro de distribuição e não realiza a distribuição dos seus produtos para outras organizações. No que tange as vendas, apenas um colaborador que realiza vendas externas em até 250Km de distância de sua sede e, atualmente, a compra via internet não está disponível. A empresa possui vendedores especializados em autopeças de caminhões, os quais possuem metas definidas pelo gestor da empresa, que define como programa motivacional as comissões, as metas de rentabilidades e metas de recebimentos.

Para que ocorra a distribuição eficiente e eficaz nas organizações, deve-se considerar a gestão de estoque no fluxo da cadeia de suprimentos. Quando faltam materiais de alta ou baixa procura, que afetam o funcionamento da organização, as organizações podem sofrer diversos prejuízos no sistema produtivo. Portanto, deve-se utilizar ferramentas que auxiliam os gestores a administrar a entrada e saída de mercadorias nas empresas (VAGO *et al*, 2013). O método de armazenamento utilizado pela QSL é a curva ABC.

Em conformidade com a concepção de Dias (2010), utiliza-se a curva ABC na administração de estoques para estabelecer políticas e prioridades na produção e solucionar quaisquer problemas que possam acontecer. Neste sistema, classificam-se os estoques em três grupos em ordem decrescente de importância de investimento em cada um, conforme aponta Loprete *et al* (2009):

Produtos A: constituídos de poucos itens (de 10 a 20% dos itens), exige maior investimento, demandam maior atenção. Representam, em média, de 60 a 80% do investimento em estoque.

Produtos B: composto por um número médio de itens (20 a 30% do geral) exigem também investimentos elevados, porém menores que os produtos A

e necessitam de conferências freqüentes. Representam, em média, 20 a 30% do investimento total.

Produtos C: constituído por um grande número de itens e de pequenos investimentos. Exige controle mais simples e representam, em média, 5 a 10% dos investimentos em estoque e de 50 a 70% do total de itens (LOPRETE *et al*, 2009, p. 9).

O entendimento Loprete (2009) confirma que o estoque contido no Grupo “A” possui a menor quantidade de produtos e maior investimento; o Grupo “B” é intermediário e recebe um pouco menos de atenção do que o Grupo “A”; e é no Grupo “C” que se concentra a maior parcela dos itens, os quais recebem investimentos menores.

Como a empresa não possui um setor de pós-vendas, as reclamações dos clientes são atendidas diretamente no balcão de venda ou por telefone, diretamente com o vendedor. O gestor de vendas se responsabiliza pela resolução de conflitos que podem intervir no relacionamento do cliente com a QSL.

j. INTELIGÊNCIA DE MERCADO

A inteligência de mercado (ou inteligência competitiva) busca dar ênfase às informações recebidas, com a finalidade de consolidar as estratégias e viabilizar o progresso da organização. Então, ao coletar dados, tratá-los e analisá-los, transformando-os em informação, permite-se a geração de produtos de inteligência, de maneira a oportunizar a tomada de decisão nos campos táticos e estratégicos (CANONGIA, 1998). Ao organizar os dados obtidos, a instituição pode utilizá-los em prol do diferencial competitivo.

Neste sentido, Valentim (2002) aponta que:

As organizações são formadas por três diferentes ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc.; o segundo está relacionado a estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho e, o terceiro e último, é composto pela estrutura informacional, ou seja, geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores. A partir do reconhecimento desses três ambientes, pode-se mapear os fluxos informais de informação existentes na organização, assim como pode-se estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização (VALENTIM, 2002, p. 3).

A inteligência competitiva também realiza monitoramento por meio de métodos e ferramentas para localizar e avaliar informações estratégicas. Sua finalidade é embasar as decisões estratégicas, presumir oportunidades e ameaças no mercado, implementar o planejamento estratégico, compreender as inovações tecnológicas, novos produtos e processos, e de que maneira podem afetar os negócios, gerenciar outros negócios inovadores, que conduzem a um melhor desempenho, dentre outras funções (VARGAS; SOUZA, 2001).

A Hey! realiza as pesquisas de mercado da QSL por meio da internet (e- mail) e WhatsApp, assim como incentiva-se a equipe de vendas a coletar dados de mercado. Tais informações são obtidas com respostas de formulários *online* e são repassadas ao gestor.

k. CONTROLE DE MARKETING

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a função do controle de marketing é avaliar os resultados obtidos com a execução do planejamento e as ações estratégicas de marketing e realizar ações corretivas que visam atingir os objetivos da organização. A ferramenta de controle de marketing utilizada pela QSL é um *software* denominado “SS sistemas”. Observa-se este programa na Figura 12.

Figura 12 – *Software* para controle de Marketing: SS sistemas.



Fonte: SS Sistemas (2019).

Este programa acompanha a imagem institucional e a reputação com os clientes por meio de pesquisas de satisfação, gerando relatórios e controles que auxiliam na tomada de decisão. Quem administra os resultados obtidos com este programa é o gestor e os dados não são repassados aos colaboradores.

I. PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, *TOP OF MIND* E NPS

A pesquisa de satisfação de clientes é o meio pelo qual os clientes são ouvidos pelas empresas, no sentido de avaliar qual é a performance da organização na percepção de seu público alvo (ROSSI; SLONG, 1998). A partir das informações coletadas com a pesquisa, verifica-se como está a qualidade dos produtos/serviços fornecidos e qual é o desempenho da empresa no ramo de atuação, intermediando a tomada de decisão.

Obtém-se as respostas para a pesquisa de satisfação com a elaboração de questionários, os quais podem ser estruturados com perguntas abertas e fechadas. Para Günther (2003), as perguntas abertas objetivam coletar informações com uma variedade de respostas, o que possibilita a liberdade de expressão do respondente; enquanto as perguntas fechadas, são constituídas de perguntas com respostas de múltipla escolha, as quais melhor se enquadram no perfil do respondente.

Para a execução da pesquisa, pode-se utilizar dois métodos além dos questionários estruturados com perguntas abertas ou fechadas: o *Top of Mind* e o NPS. O *Top of Mind* é um estudo que possui a finalidade de fazer um levantamento para assimilar quais marcas/produtos/serviços são mais reconhecidos pelos clientes (GOULART; ANDREOLI, 2016). Esta modalidade de pesquisa busca elencar quais são as empresas que mais se destacam no seu segmento mediante a opinião do mercado.

O NPS, ou *Net Promoter Score*, se embasa na criação de uma pergunta simples que corrobora para que a organização estabeleça um relacionamento duradouro e satisfatório com o mercado alvo (OLIVEIRA; SANGUINETO; SANTOS, 2015). Essa pesquisa tem o propósito de esclarecer qual é o nível de satisfação de seus consumidores.

Reichheld (2011) retrata que a pergunta geralmente utilizada é “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a Empresa X a um amigo ou colega?”. No sentido de mensurar os resultados, o autor alega que existem três tipos de clientes:

Promotores: pessoas com notas de 9 a 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa, geralmente compram mais de uma vez e recomendam a amigos ou colegas, são leais a empresa e oferecem feedback construtivo e sugestões.

Neutros: pessoas com notas 7 a 8, compram o que precisam e nada mais, são clientes passivamente satisfeitos, não leais, quase não fazem recomendações e quando fazem é com ressalvas e sem entusiasmo. Não podem ser contabilizados como ativo de longo prazo. A meta das empresas para os clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos e processos para tentar transformá-los em promotores.

Detratores: pessoas que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas.

Reichheld (2011) ainda reitera que o NPS é calculado por intermédio da subtração da porcentagem de clientes promotores pela porcentagem de clientes detratores. A fórmula é $\%NPS = \%P - \%D$ e o cálculo demonstra o percentual líquido de clientes promotores.

Após o cálculo, o resultado do NPS possibilita classificar a empresa em 04 zonas. Resultados entre 75% a 100%, representam a zona de excelência; de 50% a 74%, simbolizam a zona de qualidade; entre 0% e 49%, correspondem a zona de aperfeiçoamento; e entre -1 e -100, significa que a organização está na zona crítica (SILVA, 2018).

Para a execução do presente trabalho, utilizou-se a pesquisa de satisfação de clientes, a *Top of Mind* e o NPS. Realizou-se a coleta de dados de ambas as pesquisas no período de 06/09/2019 a 18/10/2019. A seguir, apresentam-se as informações coletadas em cada modalidade de pesquisa elencada neste tópico.

3.12.1 Pesquisa de satisfação com a clientela da QSL e o NPS

Para obter dados a respeito da satisfação dos clientes da empresa, elaborou-se um questionário com 12 perguntas fechadas e 1 aberta (Apêndice A)

incluindo a pesquisa NPS, e abordaram-se 80 pessoas. A realização da pesquisa ocorreu com a disponibilização dos questionários impressos e, também, na plataforma do Google Formulários.

O Gráfico 2 representa a faixa etária dos consumidores.



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Constata-se que 22,5% das pessoas que compram na QSL têm entre 19 e 24 anos; 32,5% possui idade entre 25 e 34; e a maioria (38,7%) está na faixa etária de 35 a 44 anos. Apenas 6,3% são menores de 18 anos ou apresentam mais de 65 anos

O Gráfico 3 refere-se ao sexo das pessoas que compram na empresa.

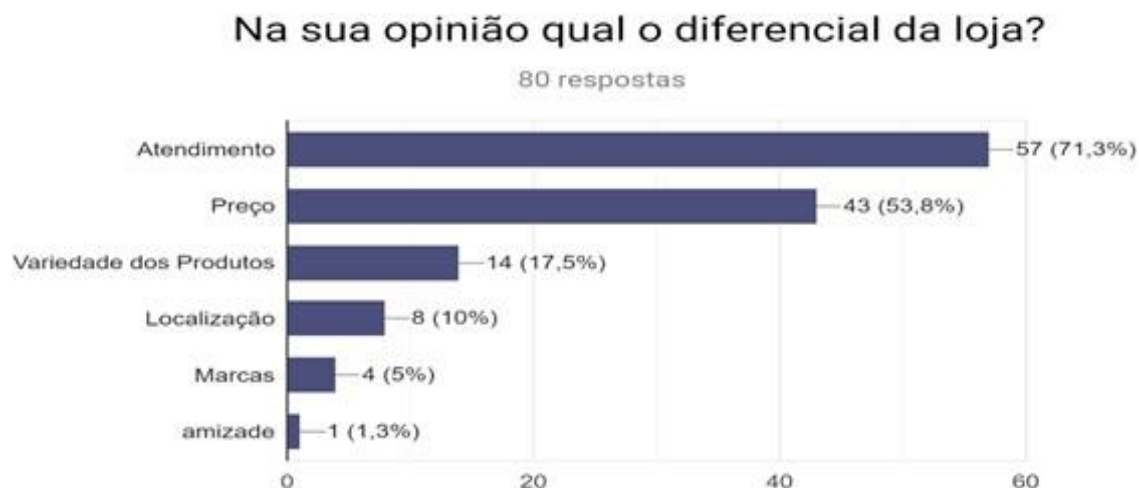


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Entende-se que os homens compram mais do que as mulheres: 80% dos clientes são do sexo masculino e 18,8% do sexo feminino. Esse público é atingido devido a quantidade de homens que trabalham com caminhões ser maior do que o número de mulheres.

No Gráfico 4, verifica-se a percepção dos clientes em relação ao diferencial da loja.

Gráfico 4 – Diferencial da loja, segundo a opinião dos clientes.



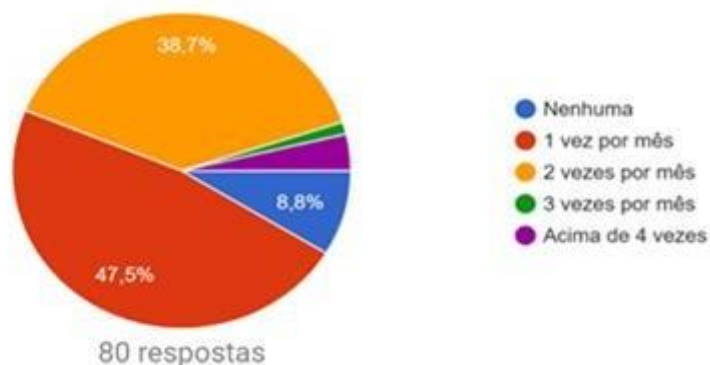
Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Comprova-se que 71% dos respondentes apontam o atendimento como principal diferencial na QSL. Em seguida, elencam-se o preço (53,8%), a variedade dos produtos (17%), a localização (5%) e a amizade com os proprietários ou com os colaboradores da empresa (1%).

O Gráfico 5 representa a frequência de compra dos clientes da QSL.

Gráfico 5 – Frequência de compra dos clientes.

Em média quantas vezes você compra na loja por mês?



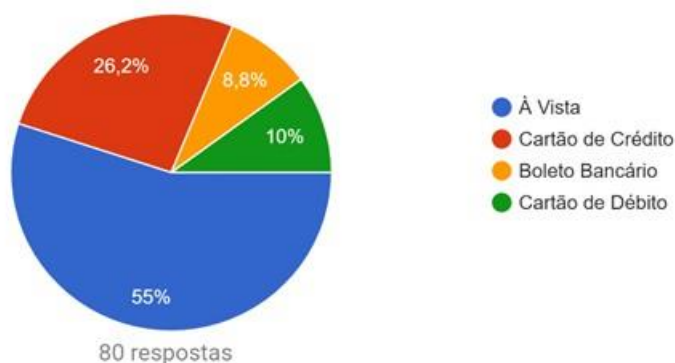
Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Entende-se que a maioria dos clientes, que totaliza 47%, comprem ao menos uma vez por mês, enquanto 38% adquirem seus produtos duas vezes ao

mês e 8,8% três vezes ao mês. O valor dos produtos afeta diretamente a frequência dos clientes, visto que as peças de caminhão possuem um valor elevado.

Pode-se visualizar no Gráfico 6 os meios de pagamento utilizados pelos clientes para formalizar as compras.

Gráfico 6 – Meios de pagamento.
Qual a forma de pagamento que você mais utiliza?

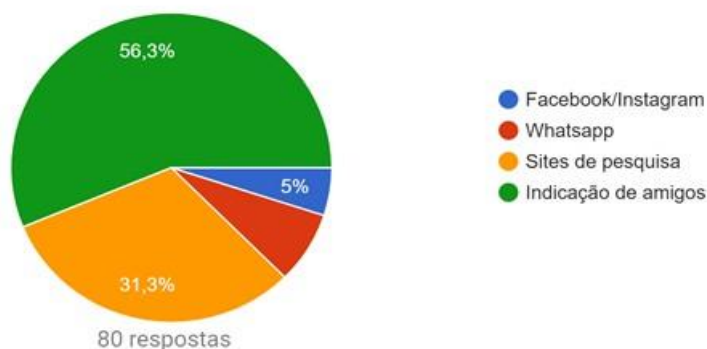


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Observa-se que a maioria dos clientes, que somam 55%, realizam o pagamento à vista. Devido as condições da empresa para parcelamento, 26% utiliza o cartão de crédito e 8% o boleto bancário. Apesar da empresa ceder 10% de desconto na compra à vista, apenas 10% dos respondentes realizam seus pagamentos com cartão de débito.

O Gráfico 7 demonstra como os clientes procuram informações a respeito de peças de caminhões.

Gráfico 7 – Meios para localização de informações sobre peças para caminhões.
Quando vai comprar peças, onde você procura informações?



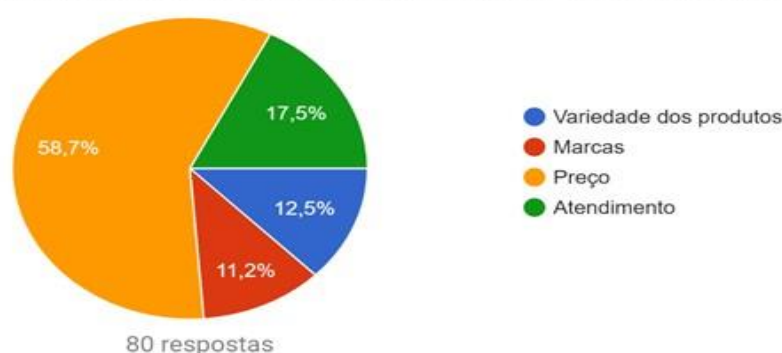
Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

A QSL é procurada por 56% dos clientes por meio da indicação de amigos. Ainda, verifica-se que 31% encontram a empresa através de sites de busca e 5% pesquisam as informações via Facebook e Instagram.

O Gráfico 8 evidencia quais são os fatores que influenciam na decisão de compra dos consumidores.

Gráfico 8 – Fatores que contribuem positivamente na decisão de compra do cliente.

Em uma loja de autopeças o que você procura?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

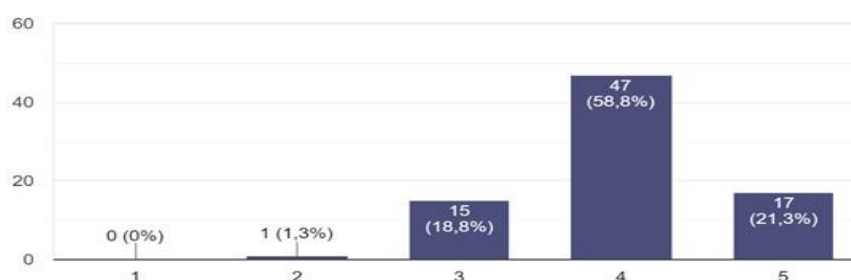
Verifica-se que o preço é um fator essencial na escolha do local de compra pelo cliente. O Gráfico 8 revela que aproximadamente 59% dos consumidores são atraídos pelo preço; 17% compram a partir do bom atendimento; 12% se satisfazem com a variedade de produtos; e 11% procura uma autopeças devido as marcas oferecidas.

O Gráfico 9 mostra o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos entregues pelos *motoboys*.

Gráfico 9 - Nível de satisfação dos consumidores em relação às entregas.

Qual o seu nível de satisfação em relação ao prazo de entrega dos produtos através do motoboy?

80 respostas



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

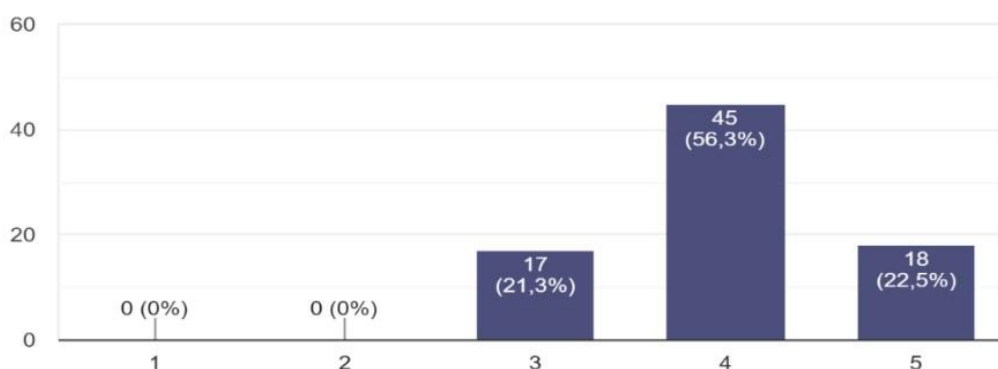
Demonstra-se que aproximadamente 59% dos respondentes estão satisfeitos com o serviço de entrega realizado pelos motoboys.

O Gráfico 10 demonstra o grau de satisfação em relação ao espaço físico da QSL.

Gráfico 10 – Satisfação do cliente em relação a estrutura física da QSL.

Em relação a estrutura física da loja, qual seu grau de satisfação?

80 respostas



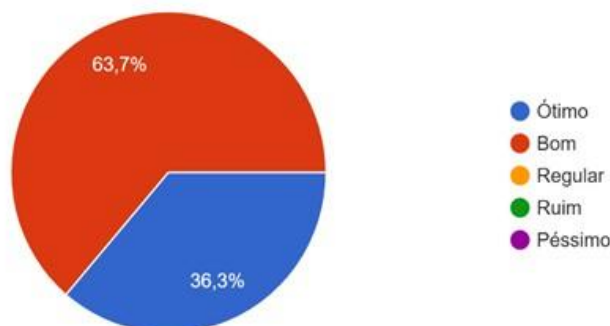
Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Cerca de 57% do público alvo da QSL estão satisfeitos com a disposição do espaço da estrutura física da empresa, enquanto uma pequena parcela, de 22% tem um posicionamento neutro a respeito da questão.

O Gráfico 11 apresenta a classificação do atendimento realizado na QSL.

Gráfico 11 – Classificação do atendimento da autopeças sob a ótica dos clientes.

Com relação ao atendimento da loja, como você o classifica?



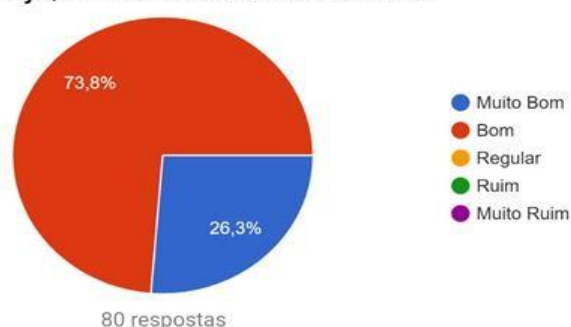
80 respostas

Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Aproximadamente 64% dos clientes classificam o atendimento como bom e 36% categorizam como ótimo. Visualiza-se então que a organização oferece um atendimento com excelência.

O Gráfico 12 elenca a satisfação dos clientes em relação a qualidade dos produtos.

Gráfico 12 – Avaliação da qualidade dos produtos oferecidos na empresa.
Com relação a qualidade dos produtos vendidos na loja, como você os classifica?



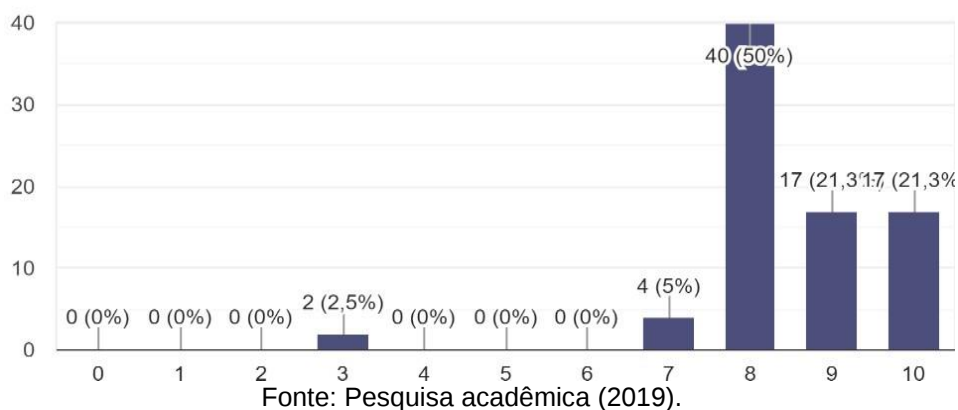
Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Cerca de 74% dos respondentes definem a qualidade dos produtos revendidos pela empresa como “bom”, enquanto 26% afirmam que a empresa vende produtos muito bons.

O Gráfico 13 possui as variáveis para o cálculo do NPS. Este gráfico representa escalas de 0 a 10, sendo que 0 implica na não indicação da empresa; 5 a possível indicação; e 10 indica a certeza de que o cliente recomendaria a empresa.

Gráfico 13 – Grau de recomendação da empresa pelos clientes.
Em uma escala de 0 a 10 quanto você indicaria a loja?

80 respostas



Reichheld (2011) afirma que para calcular o NPS, considera-se a quantidade dos clientes detratores (que dão nota menor ou igual a 6) e os clientes promotores (os quais dão notas entre 9 e 10). Assim, subtrai-se a quantidade de clientes detratores dos clientes promotores e obtém-se o índice NPS.

A partir da pesquisa, verifica-se que existem 2 clientes detratores, que representam aproximadamente 3% (d) e 34 classificados como promotores e compõem aproximadamente 43% (p). Ao aplicar a fórmula, obtém-se o seguinte resultado.

$$\begin{aligned}\%NPS &= \%P - \%D \\ \%NPS &= 43 - 3 \\ \%NPS &= 40\%\end{aligned}$$

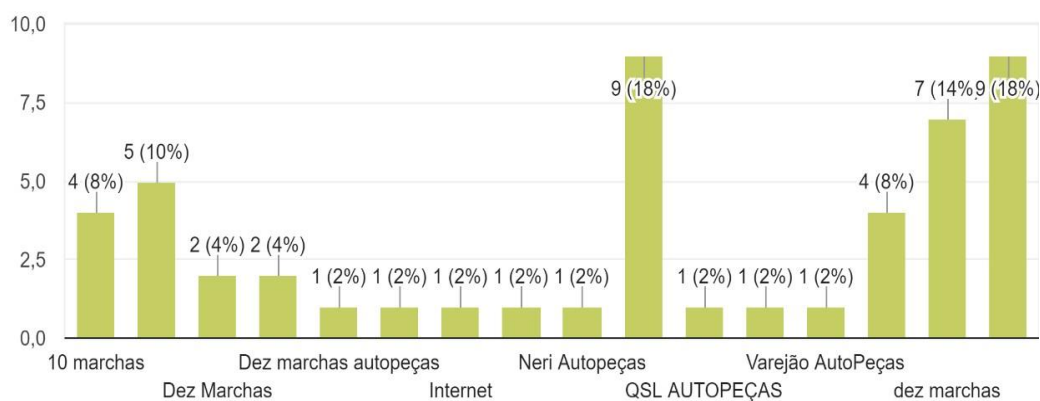
O resultado da aplicação da fórmula deixa explícito que o total líquido de clientes promotores é de 40% e confirma que a QSL está na Zona de Aperfeiçoamento.

Ainda, aplicou-se a pesquisa *top of mind* (Apêndice B) para constatar, perante os clientes, quais são as empresas que eles lembram ao se referir a uma autopeças, assim como pode-se observar no Gráfico 14.

Gráfico 14– Pesquisa de mercado *Top of Mind*.

Quando se fala em lojas de autopeças, qual a primeira que vem à sua cabeça?

50 respostas



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Nesta pesquisa, obteve-se o total de 50 respondentes; deste total, verifica-se que a soma de pessoas que se lembram da QSL é de 36%, enquanto a Dez

Marchas atingiu um percentual de 26% e as empresas Neri Autopeças e Varejão alcançaram cada a porcentagem de 2%.

No questionário desenvolvido, havia uma pergunta aberta: “Gostaria de nos deixar algum comentário, crítica ou sugestão?”. Nesta questão não houve nenhuma resposta e, portanto, não representa nenhum levantamento de dados para o presente diagnóstico.

4 ÁREA FUNCIONAL GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um dos setores que passam por diversas mudanças, e estas englobam equívocos no entendimento da finalidade deste departamento. Para Chiavenato (2014), o termo de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas pode assumir diversas definições:

- 1. RH como função ou departamento:** é a unidade operacional como órgão de *staff*, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.
- 2. RH como um conjunto de práticas de recursos humanos:** aqui RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
- 3. RH como profissão:** os profissionais que trabalham em papéis diretamente relacionados com recursos humanos: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

Observa-se que o setor de Recursos Humanos, sem considerar suas divisões, encarrega-se de organizar a “manutenção” do colaborador como funcionário a partir de sua admissão, seu desenvolvimento, até a sua demissão.

Atualmente, diferir as atividades do setor de Gestão de Pessoas e Departamento de Pessoal se torna um processo complexo, pois pode-se confundir quais são as verdadeiras atuações de cada área devido as similaridades. O Departamento de Pessoal se ocupa exclusivamente com as questões burocráticas que se referem ao cumprimento da legislação trabalhista, fiscal, além das relações sindicais, enquanto as atividades do setor de Gestão de Pessoas relacionam-se com a valorização dos colaboradores, por intermédio de treinamento, seleção, desenvolvimento, plano de carreira, dentre outros parâmetros que envolvem a atenção da empresa com o funcionário na qualidade de bem organizacional (CRUZ; SANTANA, 2015).

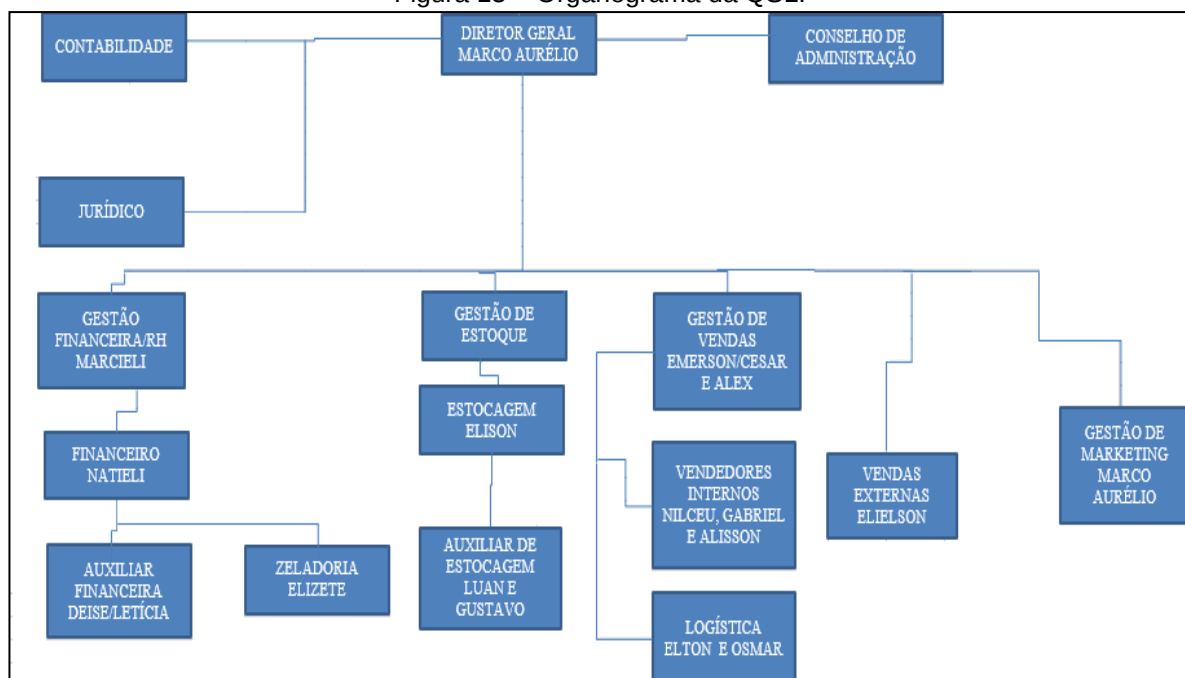
Enquanto o Departamento de Pessoal está intimamente interligado com o nível operacional de Recursos Humanos (folha de pagamento, admissão, demissão, contratos, FGTS, INSS e todos os trâmites burocráticos relacionados com a atuação do colaborador), a Gestão de Pessoas envolve os meios pelo qual o capital intelectual do funcionário será aproveitado nas atividades organizacionais.

O maior desafio deste departamento, é transformar o conhecimento em um recurso que auxilia na obtenção das metas organizacionais. Assim, a gestão de pessoas fica incumbida de criar um clima organizacional benéfico na geração de valor, a partir da educação regular e programas de incentivo (QUEIROZ *et al*, 2005). Os fatores elencados são essenciais para a criação, conservação e o desenvolvimento da intelectualidade e do conhecimento.

a. ORGANOGRAMA

O organograma é a reprodução gráfica dos cargos e hierarquias existentes na organização e sua estrutura formal. Sua estrutura disponibiliza informações a respeito da divisão de trabalho, setores, funções e demonstra a localização pontual das autoridades e de cada funcionário na composição hierárquica (BERWANGER, 2013). A ordem do organograma da QSL encontra-se na Figura 13.

Figura 13 – Organograma da QSL.



Fonte: Disponibilizado pelo setor de RH da empresa (2019).

Verifica-se, a partir da Figura 13, que o setor de Gestão de Pessoas está atrelado a Gestão Financeira e o nome do setor é Recursos Humanos. A empresa possui 25 colaboradores divididos nos setores de Contabilidade, Jurídico,

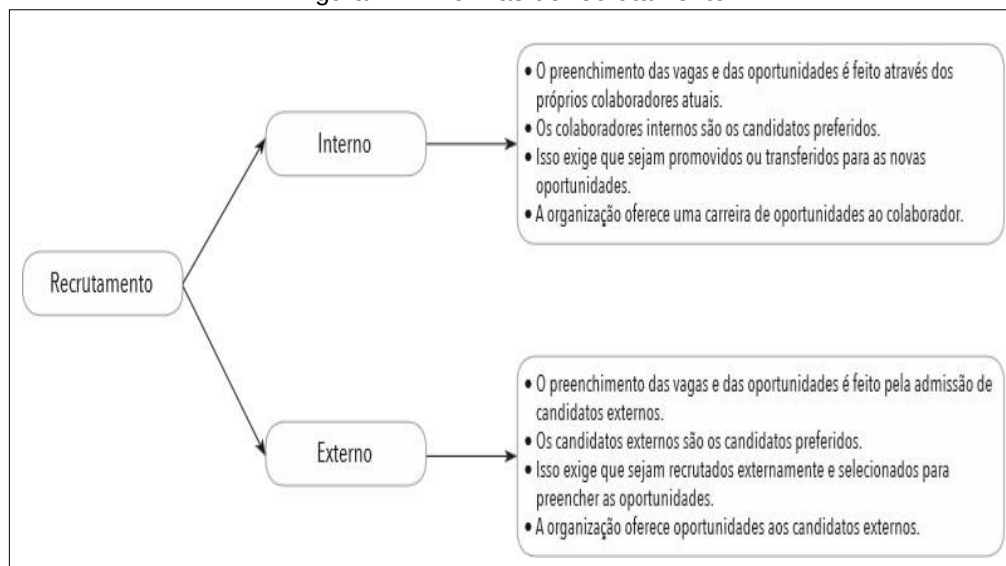
Financeiro/RH, Serviços Gerais, Estoque e Vendas; quem realiza a Gestão de Marketing e ocupa o cargo de Diretor Geral é um dos sócios, o qual se chama Marco Aurélio.

b. RECRUTAMENTO

O recrutamento é uma ferramenta estratégica. Devido a grande competitividade existente, necessita-se de profissionais que incorporem valor e qualidade nos processos organizacionais e a captação dos candidatos ocorre com o recrutamento, sendo esta a primeira fase do preenchimento de uma vaga em aberto (PAES, 2011). Realiza-se este procedimento com a comunicação e a divulgação das vagas em aberto, afim de atrair candidatos que se consigam se adequar e auxiliar a empresa a atingir seus objetivos.

O recrutamento pode ser interno ou externo. Observa-se o posicionamento de Chiavenato (2014) na Figura 14 sobre o recrutamento.

Figura 14 – Formas de recrutamento.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 102).

Segundo a abordagem de Chiavenato (2014), o recrutamento interno ocorre quando os candidatos que já estão na organização participam da seleção para a vaga em aberto e o recrutamento externo é quando a instituição oferta os cargos

externamente, admitindo colaboradores que não fazem parte do quadro de funcionários.

São diversas as fontes de processos para recrutamento, conforme o cargo a ser preenchido, e as condições do mercado de trabalho influenciam na determinação das fontes que serão empregadas (PAES, 2011). Em períodos de crise, a empresa pode receber os currículos diretamente em seu setor de RH; quando o período é propício, pode-se utilizar os serviços das agências de emprego, o que auxilia na rapidez da contratação.

Atualmente, a QSL adota como processo de recrutamento a divulgação externa das vagas no SINE ou nas agências de emprego. Então, os candidatos são convocados para a realização de entrevistas, no sentido de elencar informações que revelam se o indivíduo possui características que vão de encontro com as necessidades organizacionais, proporcionando agilidade e transparência.

c. SELEÇÃO

Há uma grande diferença entre o recrutamento e a seleção: enquanto o recrutamento é o levantamento de informações que buscam a aproximação do candidato mais qualificado, a seleção é a escolha da pessoa mais adequada (FERREIRA; VARGAS, 2014). Desta forma, mesmo com a semelhança, o processo de recrutamento atrai as pessoas corretas e a fase de seleção é a escolha do candidato que comporta o perfil que a organização procura.

Nesta fase, avalia-se o perfil do candidato em conformidade com os requisitos da vaga a ser preenchida. Para isto, aplicam-se provas ou testes com conteúdo específicos visando mensurar o conhecimento técnico e prático; utilizam-se ferramentas de *assessment* que definem características peculiares do indivíduo, reações em situações específicas, além de indicar o modo de se relacionar; e pode-se empregar dinâmicas de grupo, que avaliam aspectos comportamentais como liderança, trabalho em equipe, competência e comunicação (ABRAPP, 2015). Com o levantamento destes dados sobre o candidato, verifica-se quais são suas competências.

A empresa que concedeu a realização do estágio adota a aplicação de questionários para a seleção dos candidatos, com a finalidade de verificar se o perfil do indivíduo está adequado para a vaga.

d. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Antigamente, a definição de treinamento interligava-se com a adequação de cada trabalhador a sua função, no sentido de saber como desenvolver as atividades inerentes ao seu cargo. Atualmente, a compreensão sobre treinamento relaciona-se como uma maneira de impulsionar o desenvolvimento do colaborador em um processo de aperfeiçoamento, desempenhando suas funções com excelência (PEREIRA; PASSOS, 2014). Envolve a educação constante para a obtenção de conhecimentos, competências e habilidades que auxiliam diretamente no alcance dos objetivos organizacionais.

Reichel (2008) tem a seguinte percepção sobre treinamentos:

O treinamento voltado para incentivar as pessoas a alcançarem a excelência exige uma metodologia que necessita de planejamento e uma constante reavaliação para que os objetivos sejam atingidos. É possível obter grandes resultados na produtividade quando implantamos uma educação continuada. Podemos considerar como um processo de aprendizagem um ciclo contínuo que obedeça a alguns passos (REICHEL, 2008, p. 27).

No entendimento de Reichel (2008), a empresa deve buscar métodos de preparação que formam uma equipe de alta performance e a obtenção de conhecimento deve estar diretamente focada em mudanças que elevam o desenvolvimento constante profissional e organizacional. Em outras palavras, o treinamento deve buscar o progresso da organização com a capacitação dos seus colaboradores.

Com o objetivo de realizar uma capacitação, primeiramente elencam-se as necessidades da empresa; examina-se a discriminação de cada cargo e o que se faz necessário para aquele momento, ou a longo prazo; verifica-se o que o empregado já possui de conhecimentos para atuar em sua função e o que a organização requisita; após, elabora-se o conteúdo de aprendizagem e verifica-se

qual é o melhor método de execução do treinamento (*workshop*, palestra, curso *on-line*, curso presencial, dentre outras modalidades); posteriormente, ocorre a execução da capacitação (MORAES, 2014).

Segundo Volpe e Lorusso (2009), *apud* Milkovich (2000) existem quatro classificações de treinamento:

- i. **De integração:** objetiva adaptar as pessoas à organização;
- ii. **Técnico-operacional:** busca a capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a serem realizadas;
- iii. **Gerencial:** procura desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental;
- iv. **Comportamental:** tem como intuito solucionar os problemas das interações no contexto do trabalho (VOLPE; LORUSSO, 2009, p. 4 *apud* MILKOVICH, 2000).

Examina-se, então, que o treinamento de integração é quando o funcionário é admitido na organização, para conhecer suas atividades; o treinamento técnico-operacional auxilia o colaborador a ter conhecimento técnico sobre seu cargo, possibilitando a criação de conhecimento de tarefas específicas; o treinamento gerencial desenvolve competências de liderança e administração de trabalho em equipe; e, por fim, o treinamento comportamental busca o aperfeiçoamento das capacidades comportamentais dos colaboradores em consonância com a cultura organizacional.

Sempre que há possibilidade, a QSL disponibiliza palestras com temas variados, tal como motivação; os funcionários também participam de eventos da área de autopeças. Assim que o funcionário é admitido, o responsável pela área transmite todas as informações relativas ao cargo que irá ocupar, bem como quais serão as atividades que serão executadas.

A empresa em questão apresenta a possibilidade de ascensão de carreira como ponto forte. Contudo, quando o funcionário é admitido, não recebe o treinamento de integração; tal capacitação é importante para a adaptação do colaborador na equipe, além de proporcionar melhor desempenho na execução de suas atividades.

4.4.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1998), é um processo que se inicia com o planejamento e finaliza com a analogia entre a execução e o conteúdo planejado; são formais (escritas) ou informais (não escritas), ou seja, é a análise quantitativa e qualitativa do funcionário, auxiliando na elaboração das políticas do setor de Gestão de Pessoas e na detecção das competências individuais.

A empresa na qual realizou-se o estágio não utiliza nenhum processo de avaliação formalizado. O gestor e os colaboradores observam os aspectos que precisam ser alterados no que diz respeito a produtividade; assim, a cada três meses recebem o *feedback* sobre seu desempenho diretamente pelo gestor.

Quando não ocorre a avaliação de desempenho, os processos organizacionais podem ter falhas de produtividade, afetando os custos, lucros e o planejamento da organização. Devido a empresa não avaliar o desempenho dos seus colaboradores e não possuir um *feedback* satisfatório sobre o desenvolvimento e o rendimento, a execução das atividades pode ser afetada negativamente.

e. PROGRAMAS MOTIVACIONAIS E DE SEGURANÇA

Atualmente, é um grande desafio incorporar pessoas e departamentos devido aos fatores motivacionais singulares de cada indivíduo, que são influenciados pelos ambientes internos e externos. Assim, conforme aponta Chiavenatto (1999), a organização deve desenvolver capital intelectual por meio de educação, treinamento, liderança e promovendo pessoas com administração participativa, o que contribui para a realização pessoal.

Dentre os elementos que conduzem a motivação pessoal, primeiramente destaca-se a qualidade de vida no trabalho (QVT) que envolve diversos fatores, dentre os quais se destacam a aplicação das tecnologias e seus efeitos, salário, incentivos e abonos. Ainda, relaciona-se diretamente com a saúde física, mental, segurança e ao bem-estar do colaborador na sua função (LACAZ, 2000). Ao

disponibilizar recursos que promovem o bem-estar do funcionário, considera-se o progresso da produção e, conseqüentemente, aumenta-se a capacidade para alcançar as metas estabelecidas.

A QSL possui em sua estrutura um ambiente com churrasqueira para lazer dos funcionários após o horário de expediente, além de disponibilizar a cozinha com utensílios domésticos para uso dos colaboradores, assim como pode-se confirmar na Imagem 5; no mesmo cômodo, existem sofás para descanso e artigos de jogos para entretenimento dos mesmos. No caso dos motoboys que realizam as entregas, o estabelecimento oferece protetores solares, devido ao calor e o sol.

Imagem 5 – Cozinha da QSL (2 ambientes).



Fonte: Acadêmicos (2019).

Outro fator que compõe a qualidade de vida é o benefício social. Para Pizolotto e Piccinini (2000), os benefícios sociais tratam-se de uma certa vantagem em relação ao cargo ocupado na empresa; são, de certa forma, investimentos que a empresa faz para integrar o salário bruto, reduzindo a rotatividade e atraindo

trabalhadores de excelência. Incluem-se nos benefícios sociais o salário, comissões, participações nos lucros ou qualquer adicional.

A QSL oferece aos funcionários, além do salário fixo, convênios com o SESI, escolas, postos de combustíveis, coparticipação na UNIMED e premiações quando metas são atingidas. Ainda, no final do ano, a empresa disponibiliza uma viagem para os colaboradores e suas famílias, contribuindo para a elevação da motivação de cada um que colabora com o bom desenvolvimento da empresa.

Ao admitir o funcionário, a empresa tem obrigação de contribuir para a preservação de sua saúde e garantir sua segurança e para que isto ocorra. Neste quesito, se a empresa possuir mais de 100 funcionários, constitui-se a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) com colaboradores da própria empresa. A CIPA visa fiscalizar as medidas de higiene, segurança, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais; objetiva analisar suas causas e efeitos e aplicar soluções adequadas a cada caso (MARELO, 1988).

Juntamente com a CIPA, as instituições utilizam os serviços do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do trabalho (SESMT), o qual é regulado por normas do Estado. Este serviço é terceirizado e disponibiliza profissionais de saúde e segurança que realizam exames admissionais, demissionais e de rotina, para avaliar como está a saúde do colaborador e se este não está sendo afetado negativamente com as suas atividades no cargo que exerce (INOUE; VILELA, 2014).

Determinadas atividades requerem que o colaborador utilize equipamentos de proteção individual. Neste sentido, Guimarães *et al* (2011) asseguram que o EPI é o dispositivo de utilização individual que protege contra possíveis riscos de segurança e saúde no âmbito laboral. É dever da empresa ceder gratuitamente estes equipamentos aos colaboradores em excelente estado de conservação, funcionamento e na quantidade correta.

Devido a quantidade de funcionários da QSL, esta não possui CIPA. Desta maneira, nas ocasiões oportunas contrata os serviços do SESMT para realizar exames médicos demissionais, admissionais ou de rotina para avaliar a saúde dos seus colaboradores.

No que diz respeito a utilização de EPI's, devido as entregas, os motoboys devem utilizar capacete, luvas e protetor solar para evitar qualquer acidente de trânsito durante a jornada e, também, a zeladora utiliza luvas e botas para que os produtos químicos utilizados na limpeza não entrem em contato com sua pele, seja das mãos ou dos pés.

Quanto mais a empresa investir no funcionário como um bem, menores serão as taxas de absenteísmo e *turnover*. Elencam-se, a seguir, a definição de cada um destes indicadores.

f. INDICADORES: ABSENTEÍSMO, *TURNOVER* E CLIMA ORGANIZACIONAL

O absenteísmo é uma condição que deve ser observada e controlada, pois pode ser a causa da não obtenção de objetivos organizacionais. Quando um colaborador falta, outro acaba realizando as atividades que não são suas. Isto afeta o desempenho, na qualidade dos produtos/serviços, na produtividade, nos custos e, conseqüentemente, nos lucros. Neste sentido, Marras (2005) alega que o absenteísmo é um indicador que considera as ausências no trabalho, os atrasos e as saídas antecipadas em por um determinado tempo.

Para calcular o índice de absenteísmo, Milkovich e Boudreau (2008) afirma que indicam-se apenas os dias em que ocorreram ausências; Queiróz *et al* (2013) *apud* Assis (2005) alega que além de elencar os dias, deve-se considerar o número de dias úteis.

Para o cálculo do absenteísmo, precisamos saber o número de dias úteis do mês que se pretende calcular, bem como o número de dias (ou horas) não trabalhados. [...] iremos calcular o absenteísmo tomando por base o número de dias (que é uma conversão do número de horas não trabalhadas). Portanto, o Índice de Absenteísmo (IA) será o número de dias não trabalhado dividido pelo número de dias úteis do mês vezes o número de empregados [...] (QUEIRÓZ *et al*, 2013, p. 68 *apud* ASSIS, 2005, p. 39-40).

Queiróz *et al* (2013) *apud* Assis (2005) demonstram o cálculo da fórmula na Figura 15.

Figura 15 – Fórmula para o cálculo de absenteísmo.

$$\text{Índice de Absenteísmo (IA)} = \left[\frac{\text{Nº de dias não trabalhados (F)}}{\text{Nº de empregados X nº de dias úteis do mês (N)}} \right] \times$$

Fonte: QUEIRÓZ *et al* (2013, p. 68) *apud* ASSIS (2005, p. 40).

O indicador de *turnover* é de suma importância quando utilizado corretamente pelo setor de Recursos Humanos; ele revela os custos tangíveis e intangíveis quando o colaborador opta por se desligar da empresa e também demonstra qual é o impacto da rotatividade (GOMES; DUARTE; NEVES, 2010). Pinheiro e Souza (2013, p. 4) *apud* Silveira (2011, p. 10) corroboram com este pensamento ao afirmar que o *turnover* está embasado no “movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado”.

O cálculo deste índice é realizado com a divisão do número de demissões em um determinado período pelo número médio de colaboradores existentes. Chiavenato (2010) representa a fórmula de *turnover* da seguinte maneira:

Figura 16 - Fórmula para o cálculo de *turnover*.

$$\frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2010, p. 90).

Os indicadores citados mensuram os danos que as organizações sofrem com as ausências e a demissão dos colaboradores. Em contrapartida, para que o funcionário não se sinta motivado a pedir demissão ou se ausentar demasiadamente do trabalho, o setor de Recursos Humanos necessita conhecer o ambiente em que os colaboradores estão inseridos, por meio da pesquisa de clima organizacional. É o clima organizacional que constitui a relação entre os colaboradores e a empresa, e a cultura organizacional é determinante para a qualidade do clima. Ricardo (2004) aponta que:

[...] clima organizacional pode ser entendido como o reflexo da relação entre a empresa e seus funcionários, no que tange à satisfação ou ao estado de ânimo, num momento determinado. O clima é resultante da

cultura organizacional, mas existe uma relação de causa-efeito, já que influencia e é influenciada pela última (RICARDO, 2004, p. 13).

Quando a empresa apresenta índices de absenteísmo e/ou *turnover* elevados, considera-se que o clima organizacional não está dentro do padrão esperado pelos colaboradores (BOHN *et al*, 2013). Alguns aspectos que podem ser considerados são os salários, problemas de gestão, qualidade de vida deficiente (quando a organização não fornece a estrutura para o colaborador executar suas atividades ou até mesmo devido aos horários rigorosos), a distância de deslocamento, dentre outros aspectos que necessitam de atenção.

4.6.1 Indicadores da QSL

O índice de absenteísmo é baixo. Raramente concede-se licença maternidade/paternidade ou a entrega de atestados médicos. Quando ocorre o segundo caso, em que há justificativa pela falta, não se desconta o dia não trabalhado na folha de pagamento e realiza-se a mensuração do controle de frequência por meio do ponto eletrônico, conforme aponta a Imagem 6. Portanto, não se aplica o cálculo mencionado no Item 4.6.

Imagem 6 – Ponto eletrônico utilizado pelos colaboradores.



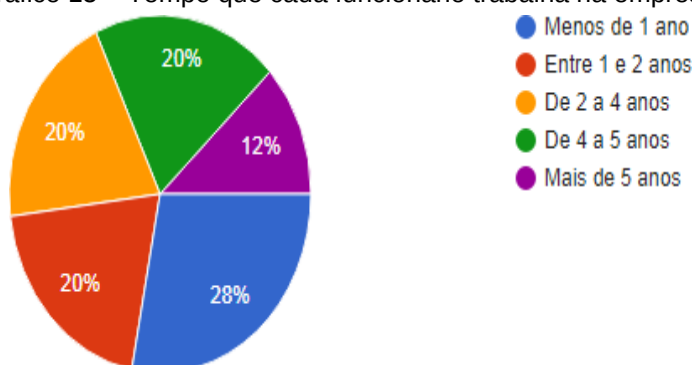
Fonte: Acadêmicos (2019).

No que se refere ao *turnover*, a QSL não possui rotatividade de colaboradores. A partir da pesquisa realizada para levantar dados sobre o clima organizacional, constata-se que os funcionários da empresa trabalham no mesmo local há muitos anos. Desta forma, verifica-se que não existem dados para elaborar o cálculo de *turnover*.

A empresa preocupa-se com seus colaboradores e, por isto, considera as opiniões dos colaboradores nas decisões organizacionais. Desta maneira, realizou-se uma pesquisa de clima organizacional com 24 funcionários no período de 23/08/2019 à 13/09/2019. Elaborou-se um questionário com 12 perguntas fechadas e 1 aberta (Apêndice C), das quais 6 são de múltipla escolha, 6 mensuram o grau de satisfação dos colaboradores em alguns aspectos e 1 tem por objetivo levantar, comentários, críticas ou sugestões. Disponibilizou-se o questionário pela plataforma do Google Formulários e, desta maneira, realizou-se a coleta de dados que será representada pelos gráficos a seguir.

O Gráfico 15 mostra a variabilidade de quanto tempo cada colaborador trabalha na empresa.

Gráfico 15 – Tempo que cada funcionário trabalha na empresa.

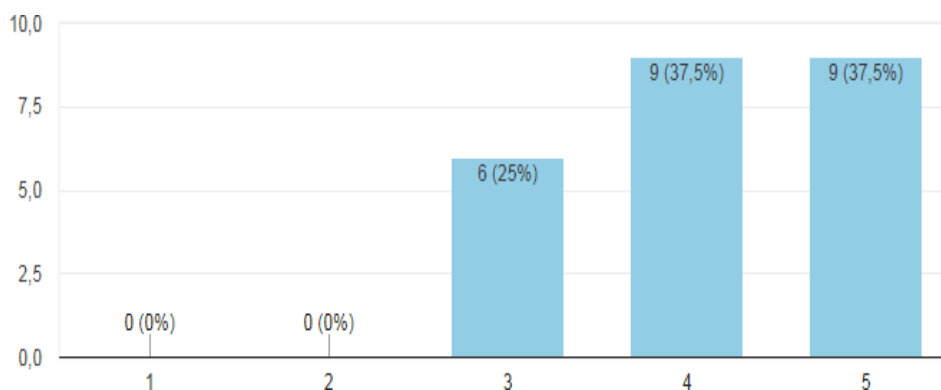


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

A interpretação do Gráfico 15 mostra que a 28% dos colaboradores estão há menos de um ano trabalhando no local. Quanto ao restante, existe uma parcela de 60% que corresponde a colaboradores que estão entre 1 a 5 anos e 12% estão na organização há mais de 5 anos, ou seja, a maioria dos colaboradores trabalham há bastante tempo na empresa.

O Gráfico 16 demonstra o grau de satisfação em relação ao espaço físico da execução das atividades laborais de cada entrevistado.

Gráfico 16 – Grau de satisfação dos colaboradores em relação ao espaço físico onde trabalham.

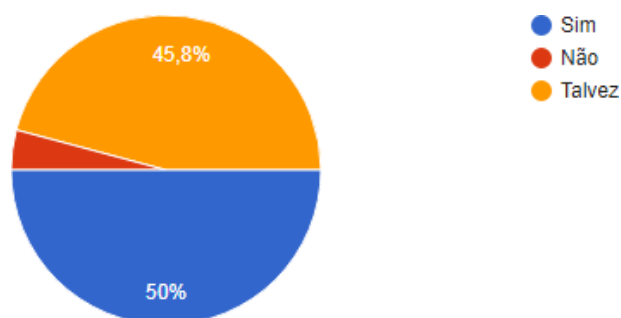


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Comprova-se que 75% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos com o ambiente no qual executam suas atividades, enquanto existe uma parcela de 25% que avaliam com um nível médio de satisfação seu local de trabalho.

O Gráfico 17 demonstra o sentimento de reconhecimento pelo trabalho executado pelos colaboradores.

Gráfico 17 – Grau de reconhecimento pelo trabalho executado.



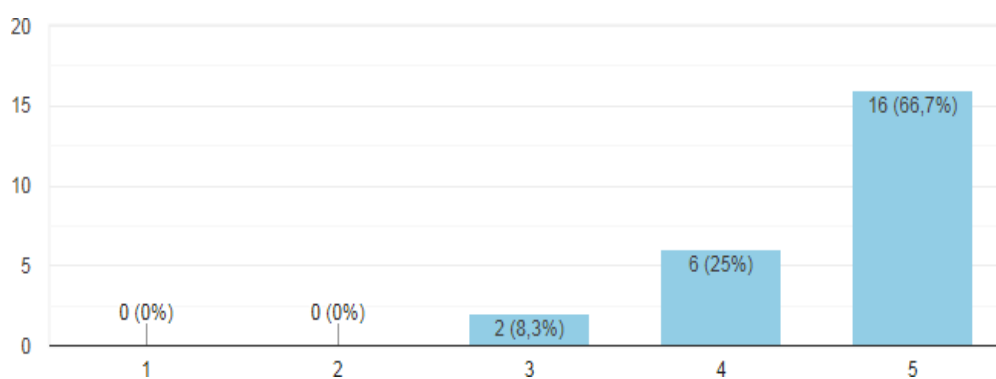
Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Verifica-se que metade dos colaboradores entrevistados se sentem reconhecidos nas atividades em que executam. Contudo, existe uma parcela de 48% afirmando que “talvez” seja reconhecida pelo trabalho executado. Este fator pode estar atrelado a baixa disponibilização de *feedback*, pois conforme os dados levantados, o desempenho de cada colaborador só é conhecido a cada 3 meses e

não existe uma formalização de avaliação de desempenho, o que contribui para a insatisfação do colaborador no sentido de ser reconhecido. Quando a empresa formaliza a avaliação de desempenho e a torna constante, possibilita ao funcionário entender quais são as competências necessárias ao seu cargo em conformidade com a demanda da empresa.

O Gráfico 18 representa o nível de satisfação com a carga horária diária.

Gráfico 18 – Grau de satisfação com a carga horária.

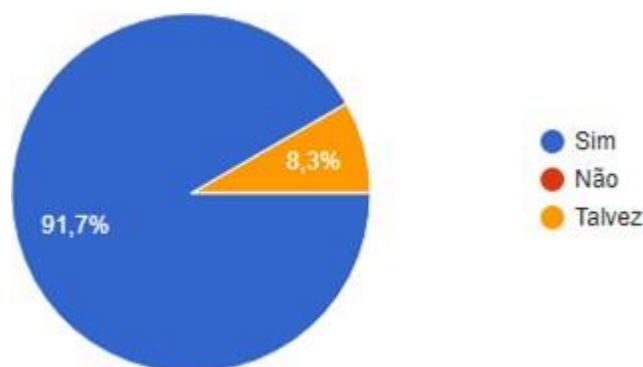


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Aproximadamente 92% estão muito satisfeitos ou satisfeitos com a carga horária diária e existe uma parcela que representa 8% que está com a satisfação baixa em relação a esse aspecto.

O Gráfico 19 mostra se a organização oferece oportunidades de aprendizado e crescimento, mediante a percepção dos colaboradores.

Gráfico 19 – Oferecimento de oportunidades para aprendizado e crescimento, segundo a opinião dos colaboradores.

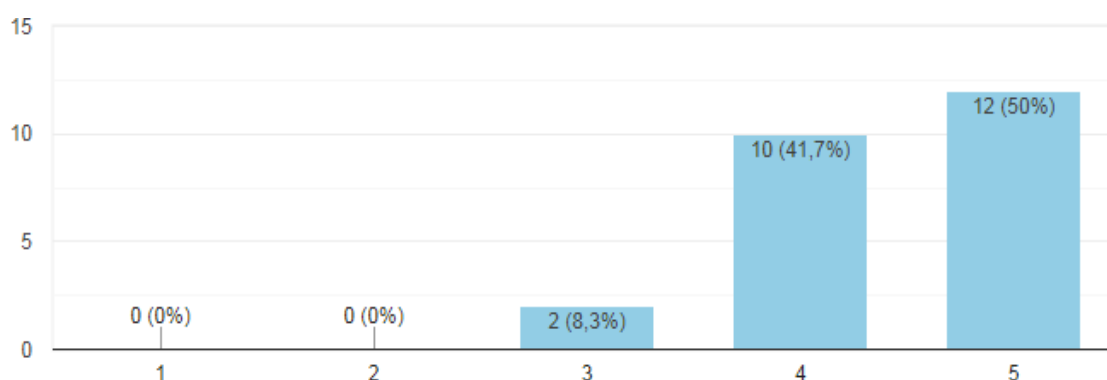


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Enquanto 92% afirmam que a organização oferta aprendizado e crescimento, 8% afirmam que “talvez” visualizam oportunidades de aprendizado e crescimento.

O Gráfico 20 mostra o nível de satisfação dos colaboradores com a gestão da organização.

Gráfico 20. Nível de satisfação dos funcionários com a gestão.

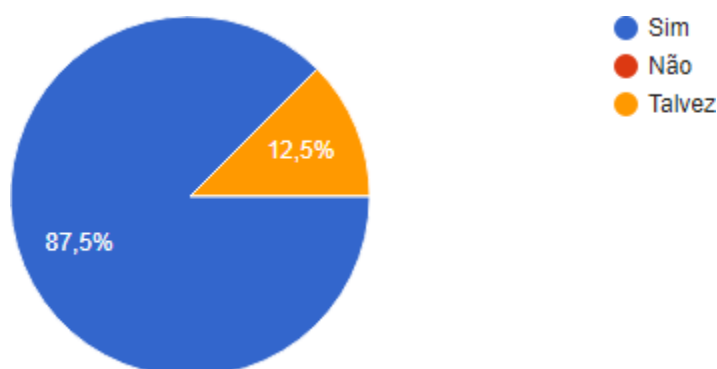


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Demonstra-se que aproximadamente 92% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou apenas satisfeitos com a gestão organizacional, enquanto uma minoria que soma 8% não se sente confortável mediante o modo em que a organização é gerida pela chefia.

O Gráfico 21 aponta a percepção dos colaboradores sobre a liderança dos gestores, mensurando a boa comunicação e a aceitação de ideias.

Gráfico 21 – Percepção dos colaboradores sobre a boa comunicação e a aceitação de ideias pelos gestores.

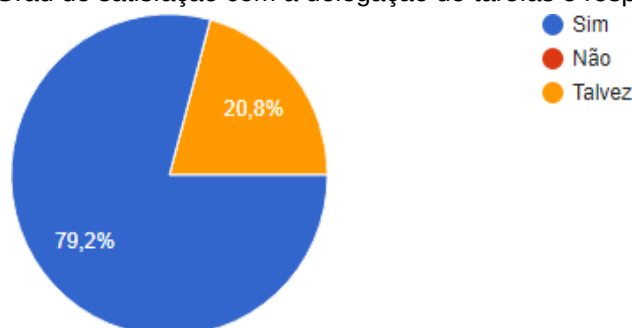


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Observa-se que aproximadamente 87% dos funcionários concordam que existe uma boa comunicação pelo gestor e a aceitação de ideias. Contudo, aproximadamente 13% dos entrevistados não visualizam com certeza a boa comunicação e a aceitação de ideias pelos gestores.

O Gráfico 22 mostra o nível de satisfação com a delegação de tarefas e responsabilidades.

Gráfico 22 – Grau de satisfação com a delegação de tarefas e responsabilidades.

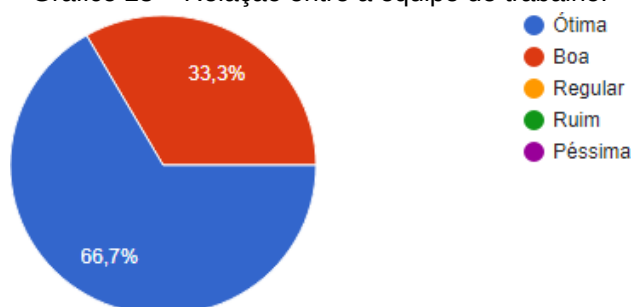


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

A maioria dos respondentes, que somam 79% afirmam que estão satisfeitos com a delegação de suas tarefas e responsabilidades designadas pela organização.

O Gráfico 23 representa como é a relação dos colaboradores e a equipe de trabalho.

Gráfico 23 – Relação entre a equipe de trabalho.

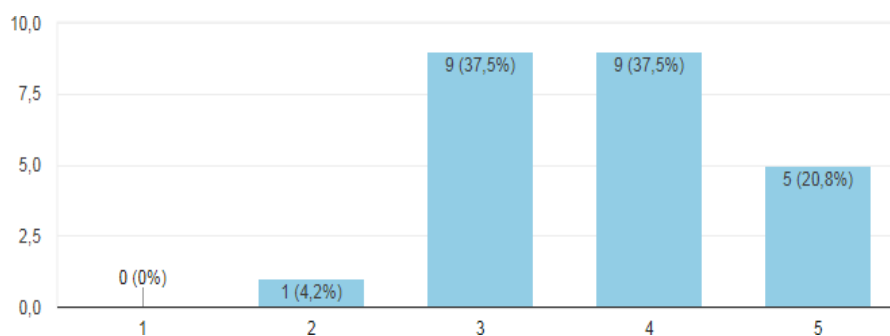


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Entende-se que cerca de 67% dos funcionários afirmam que existe uma ótima relação entre os colegas de trabalho, enquanto 33% define apenas como boa.

O Gráfico 24 mostra o nível de satisfação dos colaboradores em relação a organização do local de trabalho.

Gráfico 24 – Grau de satisfação com a organização do local de trabalho.

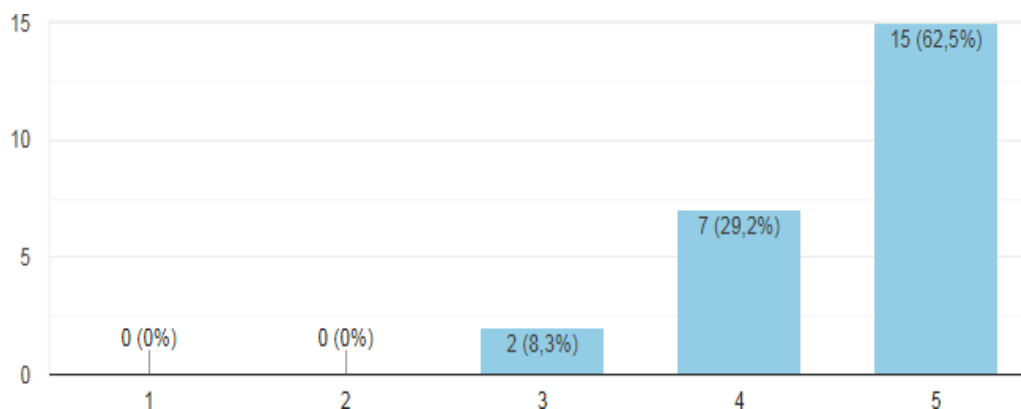


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Existe um certo descontentamento em relação a organização do local de trabalho. Observa-se que aproximadamente 42% apresentam um nível de satisfação inferior ao restante dos colaboradores. Apenas 21% dos colaboradores estão completamente satisfeitos com a organização de seu ambiente de trabalho.

No que diz respeito a segurança do local de trabalho, o Gráfico 25 considera o grau de satisfação dos colaboradores neste quesito.

Gráfico 25 – Nível de satisfação em relação a segurança no trabalho.

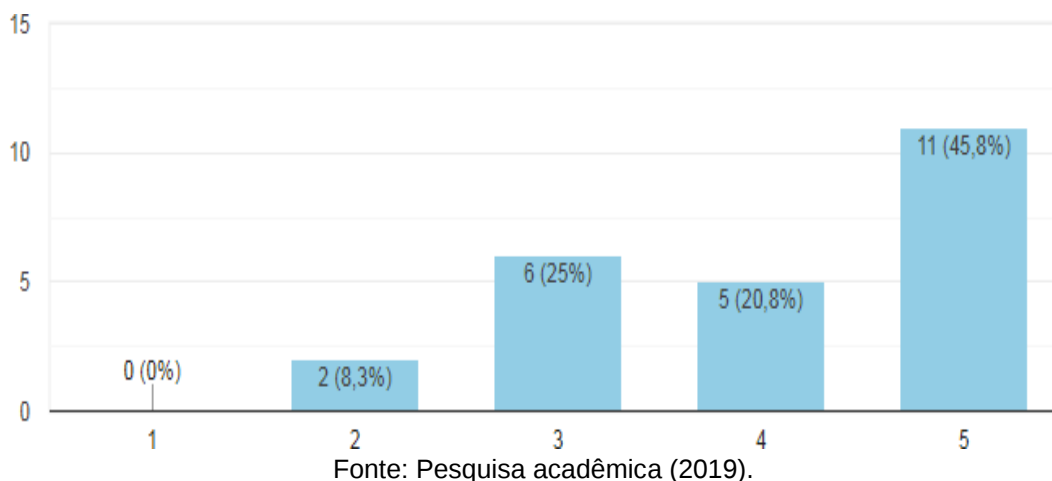


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Verifica-se que apenas 8% não estão completamente satisfeitos com a segurança existente no local ou nos trabalhos executados, enquanto aproximadamente 63% estão totalmente satisfeitos com este quesito.

O Gráfico 26 mostra o grau de satisfação em relação a remuneração oferecida para os colaboradores.

Gráfico 26 – Nível de satisfação com a remuneração ofertada.



Identifica-se que aproximadamente 67% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a remuneração paga pela organização. Ainda, 33% dos colaboradores não pensa ser justa a remuneração ofertada.

Neste questionário elaborou-se uma pergunta aberta para levantar dados sobre qualquer comentário, crítica ou sugestão, a qual obteve duas respostas. Uma resposta relata que um dos funcionários iniciou suas atividades como estagiário e hoje é um colaborador fixo da organização, além de afirmar que sente orgulho em dizer que trabalha na QSL; a outra resposta sugere que a empresa pode adotar a inclusão do “colaborador do mês”.

A pesquisa de clima organizacional possibilita entender que os fatores que podem afetar a produtividade no estabelecimento é a organização do ambiente de trabalho, uma certa falta de reconhecimento dos colaboradores e o valor da remuneração. Esta pesquisa se faz importante para que a organização entenda qual é a percepção dos colaboradores em relação as práticas executadas pela empresa.

g. SWOT FUNCIONAL: GESTÃO DE PESSOAS

O levantamento de dados sobre as práticas de Gestão de Pessoas da QSL, permite elencar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa, assim como pode-se visualizar no Quadro 5.

Quadro 5 – SWOT para o setor de Gestão de Pessoas da QSL.

PONTOS FORTES • Desenvolvimento interno; • Baixa rotatividade; • Baixo absenteísmo • Benefícios sociais; • Remuneração; • Tratamento diferenciado com o cliente.	PONTOS FRACOS • Falta de treinamento para os funcionários; • Não possui programas motivacionais; • Plano de cargos carreiras e salários; • Não possui avaliação de desempenho para os funcionários.
OPORTUNIDADES • Possibilidade de crescimento; • Parcerias com instituições de ensino, que possuem cursos relacionados com a empresa	AMEAÇAS • Melhores salários na concorrência; • Oferta de programas motivacionais pela concorrência; • Reforma trabalhista.

Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

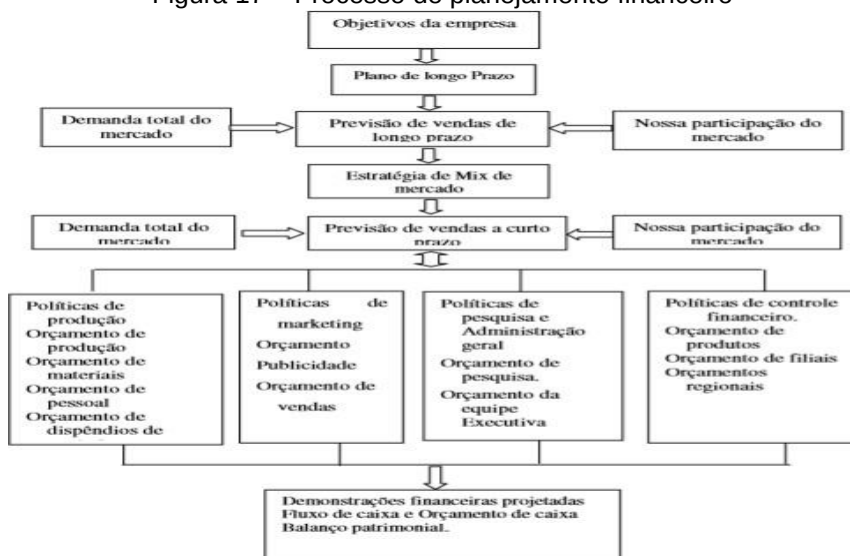
5 ÁREA FUNCIONAL DE FINANÇAS

Define-se como Finanças o estudo que pondera a maneira como os indivíduos destinam os recursos financeiros ao longo do tempo e também considera os instrumentos que se relacionam com a economia, pois as empresas devem possuir informações claras sobre o ambiente econômico e as tendências de mercado por meio da Administração Financeira (GITMAN, 2004).

A Administração Financeira é mais específica do que as demais áreas administrativas devido ao seu caráter quantitativo e os seus objetivos. O funcionamento de uma organização depende exclusivamente da análise quantitativa (dados estatísticos e financeiros) e políticas que envolvem a potencialização dos lucros (FILHO *et al*, 2010). Assim, deve-se planejar como as finanças serão administradas para atingir os propósitos elencados pela organização.

O planejamento financeiro regula os meios pelos quais se alcançam os objetivos financeiros e realiza a gestão dos recursos econômicos das organizações. Nesta perspectiva, Gitman (1997, p. 588) alega que o planejamento financeiro é “um dos aspectos mais importantes para o funcionamento e a sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”. A Figura 17 aponta o processo do planejamento financeiro.

Figura 17 – Processo de planejamento financeiro



Fonte: WESTON; BRIGHAM (2000, p. 344).

Considera-se como primeiro fator no planejamento financeiro a especificação dos objetivos organizacionais, os quais direcionam o planejamento de longo prazo. Então, o setor de finanças demonstra as previsões e orçamentos de cada setor da empresa a partir do levantamento de dados sobre a demanda e a participação da empresa no mercado. Assim, elaboram-se estratégias para curto e longo prazo embasadas na própria atuação da empresa no mercado a partir da certificação da procura de produtos/serviços pelos clientes.

Existem duas variáveis elencadas por Weston e Brigham (2000) que são elementos chave para as finanças organizacionais: o fluxo e o orçamento de caixa. O fluxo de caixa visa orientar e direcionar os recursos das empresas com a elaboração de cenários, detectando necessidades e oportunidades. O orçamento de caixa é possibilita que a empresa saiba das suas reais necessidades de caixa a curto prazo, contabilizando as entradas, saídas, aportes de capital e aplicações de recursos para a manutenção das atividades organizacionais ou qualquer planejamento de implantação, expansão, modernização e diversificação (GAZZONI, 2003). O controle e o planejamento eficientes e eficaz possibilitam a tomada de decisão correta.

Kazmier (1975) *apud* Lima (2012, p. 17) afirma que “a habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão” e para isto, a empresa deve levantar informações precisas sobre todos os setores para conseguir alocar os seus recursos financeiros disponíveis a curto e longo prazo.

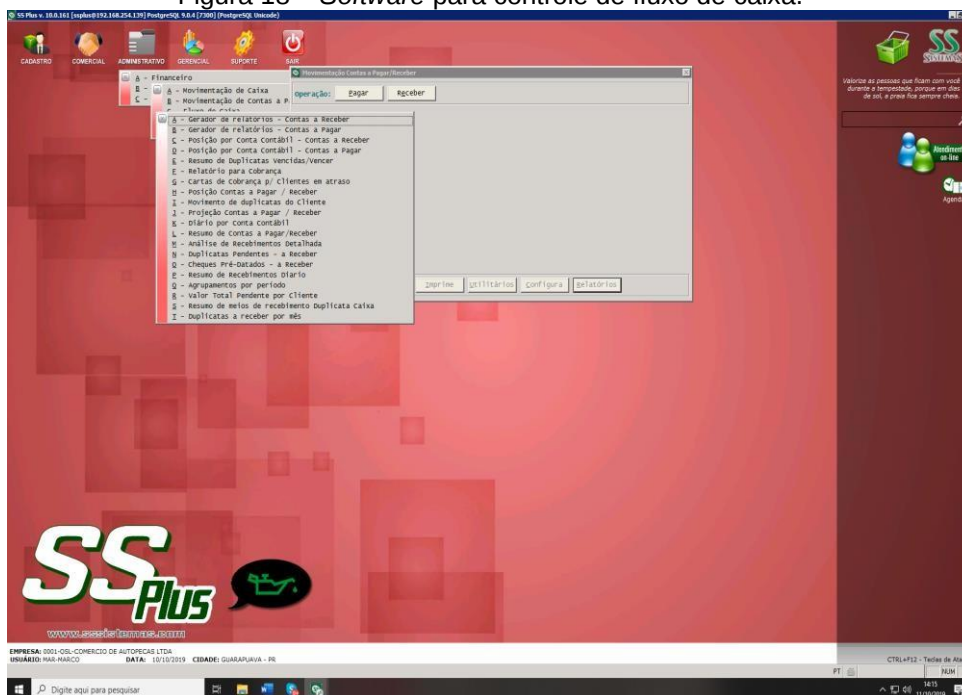
a. PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA QSL

O organograma (Figura 13) da empresa em questão deixa claro que o Departamento Financeiro atua juntamente com o setor de Recursos Humanos. O setor financeiro é composto por quatro pessoas responsáveis pelas finanças e os seguintes cargos compõem o setor: Gestor Financeiro (Marcieli) e Financeiro (Natieli), sendo que neste último atuam duas Auxiliares Financeiras (Deise e Letícia).

Este setor tem a atribuição de pagar os fornecedores, realizar o planejamento financeiro e o faturamento.

As informações e os dados financeiros (entradas, saídas, pagamentos, vendas, etc.) são controlados por um *software* que fornece planilhas de controle de caixa, fornecedores, vendas (desde a venda no balcão até os horários em que há mais saída de produtos), estoque, fluxo de caixa e DRE. Todos os lançamentos de vendas e são realizados diretamente pelo sistema, o qual facilita a administração financeira e administrativa. Verifica-se o *software* na Figura 18.

Figura 18 – *Software* para controle de fluxo de caixa.



Fonte: Retirado do sistema da QSL (2019).

A loja disponibiliza a compra à vista e a prazo, sendo que neste último caso, se o parcelamento for em boleto bancário, o cliente não pode ter restrições de crédito. Quando qualquer valor entra ou sai, realiza-se o controle destes por meio do programa SS Sistemas. As informações coletadas neste sistema, fornece relatórios sobre o andamento das vendas, média das vendas, vendas por hora, *ticket* médio e também, fornece o relatório das vendas mensais.

Quem realiza o controle do caixa são as colaboradoras do setor financeiro. Elas abrem o caixa no início do dia e o fecham no final do mesmo dia. Todas as saídas são lançadas no sistema e, então, são repassadas para o gestor da loja, que

possui o controle de todas as contas e de todos os movimentos da empresa, possibilitando que o gestor controle o total de venda de cada vendedor por meio das informações do sistema.

Os vendedores lançam no sistema a forma de pagamento da compra (a vista, a prazo, cartão de crédito, cartão de débito) para dar continuidade a venda e, então, o sistema considera o estoque a disposição e, se ocorre a venda, o próprio *software* registra uma saída de estoque.

No que tange o setor de Contabilidade, existe uma contadora responsável por este setor, que contabiliza os tributos devidos ao governo bem como os outros serviços que a empresa demanda.

i. Tomada de decisão, déficits e superávits

No que diz respeito as tomadas de decisões da empresa, estas ocorrem conjuntamente em concordância com todos os sócios, optando pelo melhor caminho em diversas situações. Devido ao consenso entre a equipe societária, evitam-se problemas que podem denegrir a imagem e a reputação da empresa no mercado de peças para caminhão. A partir deste entendimento, elaboram-se soluções nos casos de déficits ou superávits organizacionais.

Quando ocorre déficit em caixa, a QSL recorre a negociações com seus fornecedores para aumentar o prazo de quitação das dívidas, além de recorrer ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e adquirir financiamentos, no sentido de realizar investimentos ou adquirir imobilizado.

Em contrapartida, quando há superávit, os sócios da organização discutem as possibilidades de investimentos, novos negócios e a aquisição de imobilizado (imóveis ou veículos para entrega de produtos). A empresa encontra-se em plena expansão e adquiriu um terreno às margens da PR – 466. Futuramente, este local será a sede e, posteriormente, haverá a abertura de outra filial na BR – 277. A escolha destes locais está associada com o fluxo de veículos e caminhões que por ali trafegam; com estes investimentos, a empresa aumentará as suas vendas e terá crescimento progressivo. Atualmente, a empresa possui apenas a sede e uma filial.

ii. Decisões a curto e longo prazo

As decisões para curto prazo são estabelecidas com a análise dos dados financeiros atualizados sob a responsabilidade dos sócios, que gerem toda a Administração e são responsáveis pelas decisões estratégicas, com o auxílio dos colaboradores do setor de Gestão Financeira, ou seja, as providências que são de rotina ficam com o Departamento Financeiro.

As decisões a longo prazo são referentes a investimentos maiores que trarão retorno em um período maior de tempo, tais como aquisição de equipamentos para o trabalho, expansão organizacional, etc. Neste sentido, a QSL realiza um planejamento para os próximos 10 anos, onde são alocados os objetivos que a empresa almeja alcançar, como a ampliação ou investimento em novos mercados.

Há pouco tempo, a empresa abriu uma filial, a qual localiza-se próximo a sua sede e comprou um terreno para a construção de sua nova matriz com recursos próprios. No quesito de planejamento, são critérios de avaliação os custos com os aluguéis e a visibilidade da empresa mediante o seu mercado alvo; neste sentido, a empresa tem uma equipe preparada com conhecimentos financeiros e utiliza-se de técnicas de orçamento de capital disponível no mercado.

iii. SWOT de Finanças

As informações levantadas permitem considerar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de Finanças, como pode-se verificar no Quadro 6.

Quadro 6 – Análise SWOT de Finanças da empresa.

PONTOS FORTES • Planejamento financeiro formalizado; • Sistema financeiro informatizado; • Capital disponível para novos investimentos.	PONTOS FRACOS • Preços de algumas mercadorias são maiores que os praticados pela concorrência.
OPORTUNIDADES • Crescimento de participação no mercado por meio de novos investimentos;	AMEAÇAS • Entrada de um concorrente (LDB); • Aumento do dólar.

Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

6 ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

A produção é responsável pela geração de bens e serviços e está entre as três funções principais funções organizacionais. Ainda, existem funções de apoio que garantem o suprimento da produção, conforme apontam Slack, Chambers e Johnston (2002):

A função marketing (que inclui vendas) – é responsável por *comunicar* os produtos ou serviços de uma empresa para seu mercado de modo a gerar pedidos de serviços e produtos por consumidores;

A função desenvolvimento de produto/serviço – que é responsável por *criar* novos produtos e serviços ou modifica- los, de modo a gerar solicitações futuras de consumidores por produtos e serviços;

A função produção – que é responsável por *satisfazer* às solicitações futuras de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços

Também, destacamos as funções de apoio, que suprem e apoiam a função produção:

A função contábil-financeira – que fornece a informação para ajudar os processos decisórios econômicos e administra os recursos financeiros da organização;

A função recursos humanos - que tanto recruta e desenvolve os funcionários da organização, como também se encarrega de seu bem-estar (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 32).

Para que ocorra a produção, deve-se entender os desejos do mercado com o objetivo de ofertar o produto/serviço correto. Assim, cria-se o produto/serviço que atenda fielmente as necessidades do consumidor a partir dos recursos financeiros e do capital humano, gerando demanda e viabilizando as metas organizacionais.

O enfoque operacional norteia a entrada de materiais (matéria-prima, informações, consumidores), a modificação da matéria-prima (processamento de materiais, informações, consumidores) e a saída do produto final (resultado da transformação), de acordo com as necessidades dos consumidores (PEINADO; GRAEML, 2007), por meio dos recursos que são transformados e dos recursos transformadores.

O fluxo de produção da QSL autopeças se inicia com procura do cliente pela peça desejada; a partir do atendimento, o vendedor irá mostrar as peças e marcas disponíveis de acordo com o que o cliente está buscando. Após a venda da mercadoria, o vendedor dá baixa no sistema e no estoque, para posteriormente direcionar o cliente ao pagamento junto ao caixa. Após o pagamento da peça, o responsável pelas operações do caixa prossegue com os próximos procedimentos que o sistema solicita, como lançamento da nota da venda, lançamento no financeiro na empresa de mais uma venda realizada, bem como da nota fiscal da venda.

a. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Existe uma grande importância de investir no estudo do planejamento e controle da produção, pois implica na administração de diversas atividades planejadas, com a finalidade de cumprir prazos e satisfazer a demanda (LOPES; LIMA, 2008). Esse controle auxilia no cumprimento das solicitações pelos clientes, detecção de possíveis falhas na linha de produção, a programação da quantidade de matéria-prima utilizada, dentre outros benefícios.

Também conhecido como departamento de PCP, é onde se desenvolvem as atividades operacionais da produção, como programação, controle de estoque (quando se trata de produtos acabados), elaboração e controle das ordens de produção, além de se relacionar com a tomada de decisões sobre equipamentos, contratação de pessoas, administração de materiais e fornecedores, considerando as informações da demanda, como os cálculos da capacidade produtiva, disponibilidade de produção, prazo para ressurgimento dos materiais que serão transformados, tempo de processamento, faturamento e a programação logística (CREPALDI *et al*, 2011).

Para Cosentino e Erdmann (1999), existem etapas que precisam ser respeitadas no PCP:

[...] Etapa de planejamento: O planejamento da produção se constitui de um conjunto de atividades que antecedem e alimentam as etapas seguintes, a programação e o controle da produção. Nesta etapa, as principais atividades são os projetos do produto, do processo e estimativa das quantidades a produzir. [...]



[...] Etapa de programação: A programação considera as atividades de médio e curto prazo e engloba a determinação do número de produtos finais, dos materiais necessários e dos prazos e datas de entrega. [...]

[...] Etapa de controle da produção: O controle pressupõe basicamente as seguintes atividades: o controle de quantidades, de tempos, de qualidade e de custos. O controle de quantidades é importante no sentido de determinação do número de unidades perfeitas que resultaram de um pedido, se houve necessidade de produção adicional devido a defeitos no processo ou nas matérias primas, ou mesmo se houve necessidade de retrabalho. Estes fatores têm grande influência nos custos, na qualidade dos produtos e no próprio *lead time*. O controle de tempo está associado à redução do *lead time* para aumentar a velocidade de entrega dos produtos encomendados. O controle de qualidade também é aspecto importante na produção, principalmente quando se considera que, no cenário atual da produção, a qualidade é dita compulsória. [...]. Assim, a qualidade deixa de ser um aspecto a perseguir, assumindo o papel de critério qualificador da empresa nos fornecimentos, embora nem sempre a qualidade seja um critério ganhador de pedidos. [...] O controle de custos não deve ser considerado como superior aos demais controles, mas é, certamente, estratégico por sua responsabilidade sobre um dos critérios ganhadores de pedidos, o preço final dos produtos fabricados (COSENTINO; ERDMANN, 1999, p. 56-59).

Esta abordagem retrata que a primeira fase é o planejamento, o qual determina o qual produto será produzido/revendido, qual processo será utilizado e a estimativa da quantidade; na etapa de programação, definem-se os prazos considerando a produção em médio e curto prazo, bem como analisa-se qual é a quantidade de matéria prima necessária; por fim, o controle de produção relaciona-se com o controle de quantidade, que envolve a gestão de estoque; de tempo, que se associa com a velocidade de entrega; de qualidade, a qual se trata de um fator primordial na entrega de qualquer serviço/produto; por fim, o controle de custos, que está interligado com o preço ofertado ao consumidor.

A estratégia organizacional de produção possui duas variáveis: a *bottom up* e a *top down*. Para Jabbour (2009),

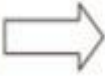
[...]a lógica do método *top down* considera as decisões tomadas corporativamente desmembrando-as em níveis de negócio e áreas funcionais [...]. Já a estratégia *bottom up* contradiz a anterior, ou seja, as decisões para a formulação da estratégia dependem da avaliação das competências internas e das experiências adquiridas, para traçar os rumos da atuação no mercado (JABBOUR, 2009, p. 25).

Maia (2012) aponta com outra variável o requisito de mercado. Esta variável intervém em nos três níveis decisoriais: o corporativo, a estratégia de negócio e a estratégia funcional, também denominada estratégia de operações, ou seja, todas as

estratégias da empresa devem estar voltadas para o atendimento da demanda do mercado.

As atividades do setor de Produção estão alinhadas com a representação no Fluxograma. Peinado e Graeml (2007) afirmam que os “fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a seqüência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise”. Os autores demonstram os símbolos utilizados para elaborar um Fluxograma na Quadro 7.

Quadro 7 – Símbolos utilizados na representação do fluxograma.

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
	Operação: ocorre quando se modifica intencionalmente um objeto em qualquer de suas características físicas ou químicas, ou também quando se monta ou desmonta componentes e partes.	Martelar um prego, colocar um parafuso, rebitar, dobrar, digitar, preencher um formulário, escrever, misturar, ligar e operar máquina etc.
	Transporte: ocorre quando um objeto ou matéria prima é transferido de um lugar para o outro, de uma seção para outra, de um prédio para outro. Obs: apenas o manuseio não representa atividade de transporte.	Transportar manualmente ou com um carrinho, por meio de uma esteira, levar a carga de caminhão, levar documento de um setor a outro etc.
	Espera ou demora: Ocorre quando um objeto ou matéria prima é colocado intencionalmente numa posição estática. O material permanece aguardando processamento ou encaminhamento	Esperar pelo transporte, estoques em processo aguardando material ou processamento, papéis aguardando assinatura etc.
	Inspeção: ocorre quando um objeto ou matéria-prima é examinado para sua identificação, quantidade ou condição de qualidade.	Medir dimensões do produto, verificar pressão ou torque de parafusadeira, conferir quantidade de material, conferir carga etc.
	Armazenagem: ocorre quando um objeto ou matéria-prima é mantido em área protegida específica na forma de estoque.	Manter matéria-prima no almoxarifado, produto acabado no estoque, documentos arquivados, arquivos em computador etc.

Fonte: PEINADO; GRAEML (2007, p. 151-152).

A simbologia permite entender desde o início até o final a produção organizacional. Peinado e Graeml (2007) ratificam que esta é a maneira mais simplória de representar um processo de produção dentro das organizações.

i. Setor de Produção da QSL

A empresa em questão não possui um departamento que realize o planejamento e controle de sua produção; apenas possui pessoas e gestores que são os responsáveis pelo planejamento e controle dentro da empresa. Esses gestores analisam a oferta e a demanda das peças, como serão formulados os preços, o atendimento ao cliente, processo de estoque das peças, *layout* e além de todas essas atividades eles fazem o planejamento da entrega das peças pelos motoboys, considerando o retorno de garantia das peças.

Com relação a implementação e novos produtos, ou seja, de novas mercadorias e peças ao seu mix de produtos e serviços, a QSL utiliza como ferramenta a Curva ABC, essa ferramenta irá mostrar ao vendedor o quanto ele vendeu, como está a demanda das peças no mercado, vendas perdidas, etc.

A empresa utiliza como estratégia de produção os requisitos de mercado. Desta maneira ela pode se manter atualizada de acordo com os padrões do mercado com relação as peças e ao que os clientes desse setor procuram e assim disponibilizar os produtos de acordo com tais exigências do mercado e de seus consumidores.

Para se manter sempre atualizada, a QSL possui gestores que participam de eventos, feiras, onde são apresentadas as novidades do mercado de autopeças do Brasil. A partir daí, o gestor seleciona as peças e faz um filtro do que se encaixa para fazer parte do estoque de peças da loja.

Para não interromper o fluxo produtivo, a empresa procura manter sua estrutura física sempre organizada, com espaços para circulação dos vendedores entre o estoque das peças, para assim facilitar a busca do produto desejado pelo cliente.

No que tange o processo produtivo, a empresa conta com um *layout* onde possui todas as áreas do processo de produção como, estoques, área de venda das peças, setores administrativos, área de entrega dos produtos e áreas de necessidades do dia-a-dia, como sanitários e área de lazer com cozinha, com artigos de jogos para os colaboradores que almoçam na loja. Observa-se o layout da QSL na Imagem 7.

Imagem 7 – Layout da empresa.



Fonte: Acadêmicos (2019).

Para entender o processo de produção da QSL, verifica-se o Anexo 1. Na QSL, o próprio gestor (Marco Aurélio) é o responsável pelas compras. Ele retira um relatório que o sistema fornece informações de estão cadastradas todas as peças, para fazer a análise do que é preciso comprar e as quantidades. Então os colaboradores que executam atividades no estoque conferem se o relatório é igual com a quantidade que o gestor deseja compra. Após, o gestor repassa os dados das mercadorias que serão adquiridas aos funcionários, e assim que chegarem a loja, os responsáveis pelo estoque prosseguem com os procedimentos.

Quando o produto chega pelo seu fornecedor, a primeira ação é conferir os dados da nota fiscal. Após a conferência dos volumes recebidos, a nota fiscal do fornecedor é assinada e importa-se o arquivo no formato .XML para o sistema. Este último enumera os itens da nota fiscal com o cadastro interno a partir do código de barras.

Após relacionar os produtos (manualmente ou automaticamente), imprimem-se as etiquetas que são fixadas nos produtos correspondentes e então, vão para o local de armazenagem. Por fim, carimba-se a nota com a palavra “conferido” para realizar um controle efetivo.

Quando os dados da nota fiscal não conferem com a mercadoria solicitada, não se recebe a mercadoria e o setor de compras deve ser comunicado. No que tange a conferência da mercadoria, todos os produtos devem ser abertos e

verificados na frente do entregador. Caso um produto esteja danificado, ocorra a falta ou o excesso de algum volume, aciona-se o departamento de compras. Se ocorrer a falta, deve-se contabilizar a quantidade e repassar para o setor de compras; se houver o excesso, o departamento de compras deve ser informado para a possível devolução da mercadoria ou deve elaborar uma nota fiscal para formalizar a compra dos excedentes.

b. GESTÃO DE ESTOQUES

O estoque de uma empresa reflete diretamente nas finanças da empresa, e este recurso pode se transformar em custo. É primordial que haja o planejamento na gestão de estoque, ponderando o equilíbrio econômico e financeiro por meio do conhecimento e a implantação de estruturas para alocação e movimentação dos materiais, a definição dos níveis de estoque que suprem certamente a demanda e o controle dos produtos armazenados (SANTOS, 2013). Dessa maneira, elenca-se a gestão de estoque como fator de redução e controle dos custos totais e melhoria dos serviços/produtos desenvolvidos na organização. A Imagem 8 possibilita observar o estoque da empresa em questão.

Imagem 8 – Estoque da QSL.



Fonte: Acadêmicos.

Existem diversas classificações de estoques, conforme aponta Martelli e Dandaro (2015):

- a) Matéria-prima: são itens comprados e recebidos que ainda não entram no processo de produção;
- b) Produtos em processo: matérias – primas que já entraram no processo de produção e estão em operação;
- c) Produtos acabados: são os produtos que saíram do processo de produção e aguardam para serem vendidos como itens completos (MARTELLI; DANDARO, 2015, p. 177).

A matéria-prima são os materiais que ainda não passaram pelo processo de modificação no processo de produção; os produtos em processo são as matérias-primas que serão transformadas; e os produtos acabados são o resultado final do processo.

Deve-se manter o controle de estoque por tipo de produtos que estão armazenados com o registro da quantidade de cada um, considerando o custo unitário e o total dos produtos adquiridos e vendidos, além de calcular o saldo em quantidade, custo unitário e o custo total das mercadorias que estão guardadas (DIAS, 1995). Então, o controle ocorre quando o saldo do controle de estoque bate com o estoque físico da empresa.

A Administração do Estoque é amparada pelo *software* SS sistemas. Ao realizar a venda, o vendedor dá baixa no sistema do produto vendido e este sai automaticamente do estoque eletrônico, possibilitando um melhor controle do estoque e dos produtos vendidos. Verifica-se na Figura 19 o programa utilizado.

Figura 20 – Programa para controle de estoque.



Fonte: Retirado do sistema da QSL.

c. GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade previne erros de desenvolvimento, produção, venda e atendimento do consumidor de produtos e serviços. Trata-se de como a organização lida com o produto desde a sua fabricação até a sua venda (PEARSON EDUCATION, 2012); considera o oferecimento de produtos/serviços que atendem os clientes em suas necessidades reais. Para esta gestão, no caso da QSL, considera-se duas ferramentas: o 5S e o ciclo PDCA.

Aplica-se o método 5S em vários tipos de empresas, instituições e até mesmo em casa. Representa diversos benefícios por meio da considerável promoção do ambiente, condição de trabalho, saúde, higiene, qualidade e conforto. Nesta perspectiva, Camargo (2011) considera as cinco preocupações do 5S conforme as informações da Figura 21.

Figura 21 – Preocupações do 5S.



Fonte: Camargo (2011, p. 83)

Identificam-se cinco sentidos na ferramenta 5S conforme a percepção de Camargo (2011):

- a) *seiri*: senso de utilização e organização. Implica na separação de coisas necessárias e não necessárias, identificando excessos e desperdícios;
- b) *seiton*: senso de ordenação. Ordenar significa arrumar; é acondicionar, ou guardar observando a frequência de utilização facilitando o acesso;
- c) *seiso*: senso da limpeza. É a inspeção do ambiente que visa eliminar qualquer tipo de sujeira;

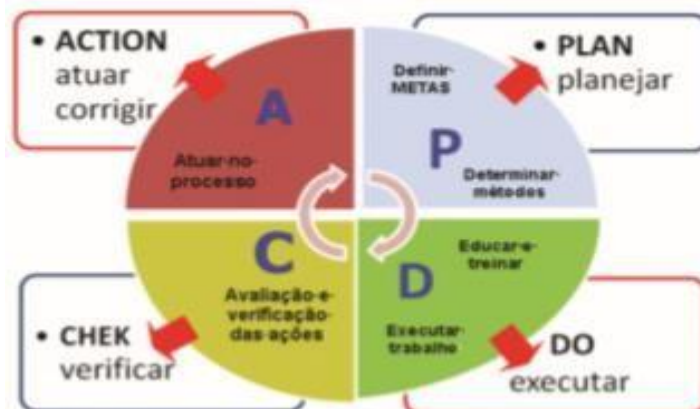
d) *seiketsu*: senso da saúde. Implica na preservação da saúde; desta maneira, utilizar os outros sentidos é importante para este senso.

e) *shitsuke*: senso da autodisciplina. É o cumprimento de normas pré-estabelecidas; é atribuir a si mesmo os níveis de disciplina e aumentar essa capacidade.

O 5'S pode representar um planejamento estratégico para longo prazo e ao utilizá-lo diariamente auxilia na obtenção da qualidade total. Este último engloba todas as áreas que afetam as necessidades das pessoas e atingem diretamente a sobrevivência das empresas (CALLIARI; FABRIS, 2014).

Outra ferramenta que as empresas podem incorporar é o ciclo PDCA, que vem do inglês *plan, do, check, act* (planejar, fazer, checar e agir). É um método para controle e aplicação dos processos, como o planejamento da qualidade, manutenção dos padrões e alteração da diretriz de controle proporcionando melhorias (NEVES, 2007). As quatro fases do ciclo PDCA podem ser visualizadas na Figura 22.

Figura 22 – Ciclo PDCA: Planejar, fazer, checar e agir.



Fonte: Camargo (2011, p. 104)

Neves (2007) constata que:

1 - Plan (P) – Planejamento - Fase em que o plano é traçado. Nesta fase se fixa a diretriz de controle, ou seja, definem-se os itens de controle e se estabelecem metas para estes itens. Nesta etapa também, são decididos os métodos para atingir as metas pré estabelecidas, que podem ser procedimentos padrões, planos de controle, em suma, uma ação ou uma seqüência de ações que levem ao cumprimento da meta.

2 - Do (D) – Execução - Fase em que se executa o plano traçado na fase anterior, exatamente como previstas, de acordo com o procedimento



operacional padrão. Deve-se educar e treinar todas as pessoas envolvidas, antes do início da execução, para que haja comprometimento e a execução saia conforme o planejado. Neste passo, ocorre a coleta de dados, para futura verificação na fase de verificação (checagem).

3 - Check (C) – Verificação – Fase em que se verifica os resultados da tarefa executada e os compara com a meta planejada, à partir dos dados coletados na fase anterior. É de suma importância o suporte de uma metodologia estatística para que se minimize a possibilidade de erros e haja economia de tempo e recursos. A análise dos dados desta fase indicará se o processo está de acordo com o planejado.

4 - Act (A) – Atuar corretivamente – De posse das análises realizadas na etapa anterior (verificação), decide-se atuar no sentido de adotar como padrão o plano proposto, no caso das metas terem sido alcançadas; ou atuar corretivamente sobre as causas que não permitiram que a meta fosse atingida. Ao final dessa fase, origina-se a primeira fase do próximo PDCA (gira o ciclo, voltando ao planejamento), permitindo que se faça o processo de melhoria contínua. [...] a conexão entre a última e a primeira fase (Agir - Planejar) é denominada circularidade do Ciclo PDCA.

A percepção de Neves (2007) aponta que este ciclo é fundamental para padronizar as informações acerca da qualidade, desviando erros lógicos nas análises tornando as informações mais claras.

A QSL utiliza como ferramenta de gestão da qualidade o sistema 5S para melhorar a organização em geral, bem como seus estoques e seu processo produtivo; além disso a QSL conta com uma auxiliar de serviços gerais que faz toda a organização e limpeza de todos os ambientes da loja, para manter o ambiente de circulação para os clientes sempre limpo. Também utiliza como medida para a gestão da qualidade a certificação padrão INMETRO para seus produtos e peças.

d. SWOT DA ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

O levantamento das informações do setor de Produção da QSL, permitiram estruturar a SWOT deste setor, conforme aponta o Quadro 8.

Quadro 8 – SWOT do setor de Produção da QSL.

PONTOS FORTES • Controle do estoque; • Entrega rápida das peças • Utilização de ferramentas que contribuem para a gestão de qualidade.	PONTOS FRACOS • Organização do estoque • Layout com pouco espaço para circulação dos funcionários entre o estoque.
OPORTUNIDADES • Crescimento do número de montadoras de caminhões; • Duplicação da PR – 466.	AMEAÇAS • Novos meios de transportes; • Abertura de novas autopeças especializadas em marcas renomadas.

FONTE: Acadêmicos (2019)

7 ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Administração estratégica é uma maneira eficiente de gerir os negócios. A partir desta, a empresa pode traçar o futuro da organização e planejar meios para obtê-lo. Nesta concepção, trata-se da visão estratégica global da empresa em todos os setores e níveis funcionais que impulsionam a coerência das diretrizes gerais (COSENTINO *et al*, 2011). Todas as variáveis da organização são consideradas para realizar o diagnóstico estratégico.

O diagnóstico estratégico é o início do planejamento. Para Rojo e Couto (2008), as empresas realizam levantamentos, auditorias, análises e constatação de qual é a realidade interna e externa à organização. Assim, a formulação do diagnóstico ocorre a partir da visualização da visão, missão, valores e as análises interna e externa do ambiente, além da análise dos concorrentes.

A análise interna elenca os principais pontos fortes e fracos da empresa, direcionando o diagnóstico na fase de planejamento. Esta análise demonstra o microambiente (contexto interno da empresa), quais são os recursos existentes e as vulnerabilidades ao estabelecer a estratégia organizacional (ANDION; FAVA, 2002). Consideram-se como variáveis para este levantamento, segundo Nascimento, Cunha e Melo (2008), os clientes, fornecedores, concorrentes, intermediários de mercado (consideram-se serviços terceirizados prestados às empresas) e as agências reguladoras. Neste mesmo sentido, Cassol, Melo e Artifon (2015) *apud* Cobra (2008) afirmam que:

[...]o ambiente interno da organização é formado por setores funcionais, já o ambiente operacional, é formado por fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, gerentes, enfim, todos os ambientes que são ligados à organização. Conclui-se que, para as empresas, é fundamental a análise do microambiente, pois no ambiente interno são compreendidas as áreas funcionais da empresa, ele está relacionado diretamente com o ambiente da empresa e é possível ser controlado (CASSOL; MELO; ARTIFON, 2015, p. 154-155 *apud* COBRA (2008).

No sentido de melhor entender os conceitos de cada variável, pode-se visualizar o Quadro 9.

Quadro 9 – Classificação dos elementos do microambiente.

Componentes	Contribuição Teórica
Fornecedores	A escolha dos fornecedores tem grande importância no planejamento da empresa. É preciso descobrir quem são, onde se localizam os fornecedores e quais são os mais adequados para o seu negócio. Por outro lado, obter boas condições de compras depende de negociação permanentemente com os fornecedores e ter atenção às oportunidades. Quanto mais tempo se ganhar para pagar o fornecedor, melhor para seu caixa (SEBRAE, 2012).
Clientes	Por definição, considera-se como cliente de uma entidade todo aquele que decide a compra de determinado bem ou serviço oferecido por essa mesma entidade. Assim, pode-se distinguir o cliente direto (aquele que compra diretamente à entidade e que poderá ser um intermediário ou distribuidor) e o cliente final (aquele que compra para satisfação de uma necessidade sua ou de alguém a quem oferece o bem) (NUNES, 2009).
Concorrentes	Podem disputar clientes, consumidores ou usuários, como é o caso de empresas que oferecem os mesmos produtos ou serviços colocados no mesmo mercado consumidor. Podem disputar também os recursos necessários, como é o caso de empresas que precisam das mesmas entradas, entre as quais dinheiro, materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, recursos humanos, serviços. A concorrência quanto a saídas ou entrada provoca alterações no mecanismo de ofertas e procura do mercado, interferindo nas disponibilidades, nos preços, na qualidade e na relativa facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos indispensáveis às operações da empresa. A concorrência afeta a dinâmica do ambiente, provocando turbulência e reatividade ambiental (CHIAVENATO, 2007).
Órgãos Reguladores	Como, por exemplo, entidades governamentais, sindicatos, associações de classe, opinião pública, que interferem nas atividades e operações da empresa, quase sempre para vigiá-las e provocar restrições e limitações, reduzindo o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da empresa. Em casos de hostilidade neste setor do ambiente de tarefa, a empresa precisa adotar estratégias bem planejadas e implementadas para reduzir ou neutralizar as coações e ameaças externas (CHIAVENATO, 2007).

Fonte: Scherer *et al* (2015, p. 62).

Ainda, deve-se considerar para a análise interna as diretrizes organizacionais, compostas pela missão, visão e valores da empresa. Nesta perspectiva, Carvalho e Santos (2016, p. 25) definem que a “missão é a razão da existência da empresa, seguida da visão; onde a empresa pretende chegar, fortalecida pela tomada de decisão através dos valores; os seus padrões éticos”.

Para a análise externa considera-se o macroambiente, o qual é não pode ser controlado. Suas variáveis são as forças tecnológicas, econômicas, político-legais e socioculturais e apesar de estarem fora da organização, afetam diretamente no seu desempenho e no seu progresso. Verifica-se os conceitos destas variáveis no Quadro 9, segundo a percepção de Andrade, Machado e Melo (2016).

Quadro 9 – Conceitos das variáveis do macroambiente.

AMBIENTE	CONCEITO
DEMOGRÁFICO	Engloba aspectos como a raça, tamanho, localização, idade, densidade, sexo, ocupação e outros aspectos de medições estatísticas. Tal ambiente é de sumo interesse dos gestores pois implica na fatia da sociedade requisitada.
ECONÔMICO	O mercado necessita de poder de compra, cujo em uma economia depende da renda atual da população, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidades de crédito.
NATURAL	Está ligado aos recursos naturais utilizados pelas organizações para a realização dos trabalhos, levando em conta os fatores climáticos e fenômenos naturais ao qual são incontroláveis.
TECNOLÓGICO	As novas tecnologias trazem consigo novos mercados e oportunidades, fazendo dos profissionais de marketing observadores das tendências tecnológicas, como: velocidade nas mudanças tecnológicas, fortes orçamentos para aquisições de projetos, concentração em aprimoramentos minuciosos e regulamentação crescente.
POLÍTICO	Validado por leis, agências governamentais, secretarias e população que creditam e limitam diversas empresas, organizações, fábricas e sociedade de modo geral.
CULTURAL	É formado por instituições e forças que influenciam nos valores atribuídos a cada tarefa ou produto, sendo passíveis a serem implementadas também nas percepções, preferências e em especial nos comportamentos do público consumidor.

Fonte: Adaptado de ANDRADE; MACHADO; MELO (2016, p. 5-6).

Ao levantar todos os dados em ambos os ambientes, desenvolvem-se estratégias corretas. No próximo subtópico serão elencados todos os dados da QSL, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico da empresa.

a. ANÁLISE EXTERNA DA QSL

Considerando as variáveis do Quadro 9, enumera-se, no Quadro 10, as ameaças e oportunidades nos ambientes demográfico, econômico, tecnológico, político e cultural da QSL.

Quadro 10 – Variáveis do macroambiente da QSL.

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
DEMOGRÁFICO	* Clientes de classe média e do sexo masculino; * Carteira de clientes formada	* Queda de renda destes mesmos consumidores, o que implica na economia de gastos.
ECONÔMICO	* Se a economia flui, os consumidores têm mais renda para consumir.	* Questões governamentais que impedem o crescimento da economia.
TECNOLÓGICO	* Ferramentas tecnológicas para a divulgação da empresa, compra e gestão administrativa da empresa.	* Escassez de recursos financeiros para investir nos recursos.
POLÍTICO	* Propostas para os empresários pelo novo governo.	* Não cumprimento das propostas devido ao descontentamento da população.
CULTURAL	* Enfatizar a cultura do marketing boca a boca.	* Não aceitação de determinados grupos.

Fonte: Acadêmicos (2019).

b. ANÁLISE INTERNA DA QSL

Os clientes que procuram o estabelecimento estão em busca de peças para caminhões, as quais são adquiridas pelo intermédio dos fornecedores. Na Figura 23 visualiza-se alguns dos fornecedores da QSL.

Figura 23 – Principais fornecedores de peças da QSL.



Fonte: Adaptado de Google Imagens (2019).

É fundamental que a empresa possua uma vasta rede de fornecedores. Assim, é possível atrair clientes pela variedade de marcas que possui, visto que a empresa não fabrica nenhuma peça e compra peças para revender.

No que tange os intermediários, a organização se utiliza de serviço terceirizado na área de Marketing pela Hey! Propaganda, pois atualmente não possui um setor específico para esta atividade. Quanto aos concorrentes, os diretos são a Dez Marchas, Drugovich e Icavel.

Visualiza-se missão, visão e valores da QSL no Quadro 10.

Quadro 10 – Missão, visão e valores da QSL.

(continua)

MISSÃO	“ Oferecer produtos de qualidade para a manutenção de veículos, prezando a assertividade da venda; atendendo a real necessidade do cliente; garantindo assim agilidade.”
---------------	--

(conclusão)

VISÃO	“Ser líder em vendas no mercado de Guarapuava e região. Ser referência no atendimento; por profissionais capacitados e com experiência para a busca de resultados”.
VALORES	• Qualidade: Buscamos continuamente a excelência em nossos produtos e processos. • Ética: Conduzimos os negócios com integridade e transparência. Equipe: Promover o trabalho em equipe e a sinergia entre as pessoas, proporcionando autonomia e treinamento contínuo, e compartilhando experiências. Parceria: Estreitamos o relacionamento com clientes, buscando sempre parceiros de negócios, reconhecendo a importância de consultores e fornecedores através de seus canais de vendas e representantes para o sucesso do negócio.

Fonte: Dados coletados na empresa (2019).

Além das variáveis já elencadas do microambiente, considera-se a análise de todos os setores da empresa. Assim como verifica-se no Quadro 11.

Quadro 11 – Análise dos setores elencadas.

(continua)

SETOR	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
MARKETING	- Bom atendimento; - Estrutura física; - Agilidade na entrega das peças através do motoboy; - Marketing forte.	- Depende de uma empresa terceirizada na área de marketing.	- Alto índice de autopeças em Guarapuava; - Garantia de retorno com investimentos em marketing.	- Conquista de novos clientes; - Com o crescimento e o surgimento de novas indústrias há a possibilidade de aumento do fluxo de caminhões.
RECURSOS HUMANOS	- Desenvolvimento interno; - Baixa rotatividade; - Baixo absenteísmo - Benefícios sociais; - Remuneração; - Tratamento	- Falta de treinamento para os funcionários; - Não possui programas motivacionais; - Plano de cargos e salários; - Não possui	- Melhores salários na concorrência; - Oferta de programas motivacionais pela concorrência; - Reforma trabalhista.	- Possibilidade de crescimento; - Parcerias com instituições de ensino, que possuem cursos relacionados com a empresa

(conclusão)

	diferenciado com o cliente.	avaliação de desempenho para os funcionários.		
FINANÇAS	* Planejamento financeiro formalizado; * Sistema financeiro informatizado; * Capital disponível para novos investimentos.	* Preços de algumas mercadorias são maiores que os praticados pela concorrência.	* Entrada de um concorrente (LDB); * Aumento do dólar.	* Crescimento de participação no mercado por meio de novos investimentos;
PRODUÇÃO	* Controle do estoque; * Entrega rápida das peças; * Utilização de ferramentas que contribuem para a gestão de qualidade.	* Organização do estoque; * Layout com pouco espaço para circulação dos funcionários entre o estoque.	* Novos meios de transportes; * Abertura de novas autopeças especializadas em marcas renomadas.	* Crescimento do número de montadoras de caminhões; * Duplicação da PR – 466.
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	* Carteira de clientes formada; * Novos clientes através de propaganda boca a boca.	* A escassez de treinamento para os colaboradores, a longo prazo, pode prejudicar o andamento dos processos organizacionais ou fazer com que os colaboradores encontrem outro trabalho; * A agência de publicidade pode utilizar-se das mesmas ferramentas de Marketing para a QSL e outra empresa do mesmo ramo.	* Estagnação do setor econômico; * Falta de incentivos às empresas pelo governo.	* Elevação do número de clientes fixos a partir da abertura da nova sede e filiais; * Utilização de inovações tecnológicas para formalizar as vendas (vender por internet); * Revenda de peças de novos fornecedores de peças de caminhão.

Fonte: Acadêmicos (2019).

REFERÊNCIAS

ABRAPP. Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Guia de recrutamento e seleção de pessoal**. 2015. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/guia_recrutamento.pdf>. Acesso: 25 set. 2019.

ALVES, L. A. X. **Segmentação de mercado como estratégia de marketing: caso GVT**. Monografia. Centro Universitário de Brasília (UNICEUB): Brasília, 2006. Disponível em: <www.repositorio.uniceub.br/jspui//123456789/867/2/20301330.pdf>. Acesso: 14 set. 2019.

ANDRADE, I. S.; MACHADO, J. A.; MELO, P. G. S. de. O macroambiente de marketing: as influências para implementação de um shopping center em Boa Vista-RR. **Anais**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/20124203.pdf>>. Acesso: 25 out. 2019.

BERWANGER, P. R. **Modelo de organograma integrado entre setores**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS): Bento Gonçalves/RS, 2013. Disponível em: <https://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO%20BROBERTO%20BERWANGER_.pdf>. Acesso: 14 set. 2019.

BOHN, A. C. *et al.* Análise inter-relacional de indicadores de absenteísmo e *turnover*: o caso de uma indústria têxtil do litoral norte de Santa Catarina. **Anais**. In: II Congresso Online – Gestão, Educação e Promoção da Saúde. 2013. Disponível em: <<https://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=31&id=14379>>. Acesso: 02 out. 2019.

BLUME, M. **Promoção, propaganda e mídia**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009.

CALADO, A. L. *et al.* Custos e formação de preços no agronegócio. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte/MG. V. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<https://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/87/84>>. Acesso: 20 set. 2019.

CALLIARI, E. P.; FABRIS, I. **A importância dos 5'S's na organização**. Uniedu – Governo de Santa Catarina – Secretaria do Estado de Educação: Florianópolis/SC, 2014. Disponível em: <<https://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia>>. Acesso: 19 out. 2019.

CAMARGO, W. **Controle da qualidade total**. Instituto Federal do Paraná: Curitiba/PR, 2011.

CANONGIA, C. Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade. **Anais**. In: Simpósio Internacional de Propriedade Intelectual, Informação e Ética. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis/SC, 1998. Disponível em: <<http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>>. Acesso: 14 set. 2019.

CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. de F.; SANTOS, S. R. dos. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador/BA, v. 3, n. 1, 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/210>>. Acesso: 22 set. 2019.

CASSOL, A.; BELLO, V. D.; ARTIFON, R. L. Práticas de gestão estratégica em empresas de transporte rodoviário de cargas: um estudo em Santa Catarina. **Revista Perspectiva**, Erechim/RS, v. 39, n. 146, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Alessandra_Cassol/publication/312384835_PRATICAS_DE_GESTAO ESTRATEGICA EM EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIARIO DE CARGAS UM ESTUDO EM SANTA CATARINA Strategic management practices in road transport companies a study in Santa Catarina state/links/587cf40108ae9275d4e7/30f9/PRATICAS-DE-GESTAO-ESTRATEGICA-EM-EMPRESAS-DE-TRANSPORTE-RODOVIARIO-DE-CARGAS-UM-ESTUDO-EM-SANTA-CATARINA-Strategic-management-practices-in-road-transport-companies-a-study-in-Santa-Catarina-state.pdf>. Acesso: 13 out. 2019.

CARVALHO, E. da N.; SANTOS, R. M. dos. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://revistafocoadm.org/index.php/foco/issue/view/1744>>. Acesso: 17 out. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo/SP, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2014. 4. ed. Manole: Barueri, SP.

CONSENTINO, D. V. *et al.* **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**: Estocar Estofados Guarantã – Guarantã/SP. Centro Universitário Salesiano *Auxilium* (Unisalesiano): Lins/SP, 2011. Disponível em: <<https://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso: 19 out. 2019.

COSENTINO, A; ERDMANN, R. H. Planejamento de controle de produção na pequena e micro empresa do setor de confecções. **Revista de Ciências de Administração**, Florianópolis/SC, ano 1, n. 1, 1999. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8005>>. Acesso: 19 out. 2019.

CREPALDI, A. *et al.* **Planejamento e controle da produção (PCP)**. Unisino: Sorocaba/SP, 2011.

CRUZ, T. A. da; SANTANA, L. C. de. Recursos Humanos: presente nas organizações mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. 2015. Fundação Visconde de Cairu. V. 2, n. 1, p. 33-56. Disponível em: <www.cairu.br/artigos>. Acesso: 25 set. 2019.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

FACEBOOK. **QSL Autopeças**. 2019a. Disponível em: <<https://www.facebook.com/qsautopecas/photos/a.907864882639260/2555016187924113?type=3&source=48>>. Acesso: 30 set. 2019.

_____. **QSL Autopeças**. 2019b. Disponível em: <<https://www.facebook.com/qsautopecas/photos/a.907864882639260/2641226385969759/?type=3&source=48>>. Acesso: 30 set. 2019.

_____. **QSL autopeças**. 2019c. Disponível em: <<https://www.facebook.com/qsautopecas>>. Acesso: 30 set. 2019.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. 2014. Periódicos UNIFAP. Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). V. 4, n. 2, p. 21-39. Disponível em: <<https://www.periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielelv4n2.pdf>>. Acesso: 25 set. 2019.

FILHO, O. F. *et al.* Gestão financeira em micro empresas familiares: um estudo na indústria moveleira de Santa Cruz de Minas – MG. **Anais. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**, 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/522_522_Artigo_Gestao_%2520Financeira_Final.pdf>. Acesso: 17 out. 2019.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): Florianópolis/SC, 2003. Disponível em: <<https://www.repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85831?show=full>>. Acesso: 26 out. 2019.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997.

_____. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GOOGLE. **QSL autopeças.** Imagens Google. 2018. Disponível em: <<https://www.google.com/search>>. Acesso: 19 set. 2019.

GOOGLE IMAGENS. **Fornecedores para peças de caminhão.** 2019. Disponível em: <<https://www.google.com/imghp?hl=pt-BR>>. Acesso: 25 out. 2019.

GOOGLE MAPS. **Distância entre pontos.** 2019. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/QSL=autope&C3A7as/@25.3617892,-51.4750922,16z/data=!4m5!3m4!1s0x94ef37100f3535f7:0xaf418d67115d31df!8m2!3d-25.358302!4d-51.483806>>. Acesso: 22 set. 2019.

GOMES, D. R.; DUARTE, A. P.; NEVES, J. G. das. **Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional.** Research Gate. 2014. Acesso: 29 de set. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320598476_Satisfacao_com_as_praticas_de_gestao_de_recursos_humanos_e_intencoes_de_turnover_papel_mediador_da_implicacao_organizacional_amp>. Acesso: 18 set. 2019.

GOULART, J. V. F.; ANDREOLI, T. P. Qualidade em serviços: uma análise das dimensões da qualidade de redes de supermercado top of mind à luz da reclamação dos consumidores. **Revista Caderno de Administração**, Maringá/PR, v. 23, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/30847>>. Acesso: 27 set. 2019.

GUIA COMERCIAL. **Hey Agência de Publicidade.** Ag. Publicidade. 2006. Disponível em: <https://www.guiaguarapuava.net.br/detalhe_empresa.php?id_empresa=5>. Acesso: 17 set. 2019.

GUIMARÃES, E. A. de A. *et al.* Percepção de técnicos de enfermagem sobre o uso de equipamentos de proteção individual em um serviço de urgência. **Revista Ciencia y Enfermería**, Concepción (Chile), v. XVII, n.3, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=370441808010>>. Acesso: 29 out. 2019.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Fundação Getúlio Vargas, v. 32, n. 6, pp. 43-61, 1998. Disponível em: <<https://www.bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>>. Acesso: 15 set. 2019.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1. Brasília/DF: Universidade de Brasília, 2003. Disponível em: <www.academia.edu/download/34941076/como_elaborar_um_questionario.pdf>. Acesso: 15 set. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Concla**: Comissão Nacional de Classificação. 2019. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/images/concla/documentacao/CNAE_Subclasses_2_3_Estrutura_Detalhada.xlsx>. Acesso: 20 set 2019.

INOUE, K. S. Y.; VILELA, R. A. de G. O poder de agir dos Técnicos de Segurança do Trabalho: conflitos e limitações. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo/SP, v. 39, n. 130, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100537811003>>. Acesso: 12 out. 2019.

INSTAGRAM. **QSL autopeças**. 2019. Disponível em: <<https://www.instagram.com/qsautopecas>>. Acesso: 01 out. 2019.

JABBOUR, A. B. L. de. **Prioridades competitivas da produção e práticas de gestão da cadeia de suprimentos**: uma *survey* no setor de eletroeletrônico brasileiro. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos: São Carlos/SP, 2009. Disponível em: <<https://www.repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3346>>. Acesso: 22 out. 2019.

KEEGAN, W. J. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LACAZ, F. A. de C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**. 2000. São Paulo, V. 5, n. 1, p. 151-161. Disponível em: <https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232000000100013&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso: 26 set. 2019.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, A. L. (Org.); GARCIA, M. T. (Org.). **Utilização da tecnologia da informação como diferencial em estratégias de marketing**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

LEITE, R. H.; BORGES, A. **Merchandising e promoção de vendas**: o marketing aplicado no ponto de venda para otimização dos resultados. Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC): Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <https://www.udc.edu.br/libwww/udc/uploads/uploadsMateriais/01032018175635MERCHANDISING%20E%20E%20PROMO%C3%87%C3%830%20D65E%20VENDAS_OTIMIZACAO%20DE%20RESULTADOS.pdf>. Acesso: 10 out. 2019.

LIMA, J. A. de. **Liderança e Tomada de Decisão na Organização**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC): Videira/SC, 2012. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/JosimaraAlves-de-Lima.pdf>>. Acesso: 10 out. 2018.

LOPES, R. A.; LIMA, J. de F. G. de. Planejamento e controle da produção: um estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira. **Anais**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro/RJ, 2008. Disponível em: <https://www.sucena.eng.br/eng_producao/Art1_PCP_108_2013_enegep2008.pdf>. Acesso: 15 out. 2019.

LOPRETE, D. *et al.* **Gestão de estoque e a importância da curva ABC**. Lins/SP: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2009. Disponível em: <<https://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC35509178809.pdf>>. Acesso: 19 set. 2019.

MAIA, L. C. de C. Contribuições para os estudos de estratégia de operações: um levantamento bibliográfico. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto/SP, 2012. Disponível em: <<https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/download/41/35>>. Acesso: 26 out. 2019.

MARELLO, S. M. **Administração de pessoal**. Rio de Janeiro: Ática, 1988.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTELLI, L. L.; DANDARO, F. Planejamento de controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa/PR, v. 11, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://www.periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2733>>. Acesso: 19 out. 2019.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINUZZI, G. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. **Raimed – Revista de Administração IMED**, Passo Fundo/RS. V. 4, n. 1, 2014. Disponível em: <<https://www.seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/429>>. Acesso 22 set. 2019.

MORAES, A. **Treinamento e desenvolvimento**. 2014. Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<https://www.bemvin.org/adriana-moraes-2014-treinamento-e-desenvolvimento.html>>. Acesso: 25 set. 2019.

MORAIS, A. S. *et al.* A logística de distribuição: um estudo em empresas de médio porte em Aracaju-SE. **Caderno de graduação – Ciências humanas e sociais**, Aracaju/SE, v.3, n. 3, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/viewFile/3507/1973>>. Acesso: 10 set. 2019.

NASCIMENTO, L. F.; CUNHA, L. Â. D.; MELLO, M. C. A de. **Gestão socioambiental estratégica**. Bookman, 2008.

NEVES, T. C. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade no produto em uma indústria automobilística**. Monografia. Universidade Federal de Juíz de Fora: Juíz de Fora (MG), 2007. Disponível em: <https://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_junho2007_thiagoneves.pdf>. Acesso: 14 out. 2019.

OLIVEIRA, E. A. de; SANGUINETO, A. L.; SANTOS, J. M. O net promoter score (NPS) como forma de mensurar a satisfação dos clientes. **Revista Interface de Saberes**, Caruaru/PE, v. 14, n.1, 2015. Disponível em: <<https://www.fafica-pe.edu.br/index.php/import/article/view/527>>. Acesso: 24 set. 2019.

PAES, K. D. **Gestão de Pessoas**. 2011. Edunp: Natal, RN.

PEARSON EDUCATION. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, C.; PASSOS, T. G. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização**. Trabalho de conclusão de curso. 2014. Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba, SP. Disponível em: <<https://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/299/1/PereiraPassos.pdf>>. Acesso: 25 set. 2019.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. de. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/*turnover*: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Anais. In:** X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro/RJ, 2013 apud SILVEIRA, C. C. da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda.** Porto Alegre/RS 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723>>. Acesso: 06 out. 2019.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Editora Papirus, 2001.

PIZOLOTTO, M. F.; PICCININI, V. C. **Políticas de benefícios sociais em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS): Porto Alegre/RS, 2000. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2792>>. Acesso: 22 set. 2019.

POLIZEI, E. **Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

QSL AUTOPEÇAS. **Home**. 2017. Disponível em: <<https://www.qslautopecas.com.br>>. Acesso: 19 set. 2019.

QUEIRÓZ, I. L. *et al.* Os impactos do absenteísmo nas organizações. **Revista Fafibe on-line**, 5. ed., 2013 apud ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de pessoas na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. Disponível em: <<https://www.unifafibe.com.br/revistaonline/arquivos/revistaepeqfafibe/sumario/27/05022014172422>>. Acesso: 17 set. 2019.

QUEIROZ, M. A. C. de, *et al.* Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. **Anais eletrônicos. In:** XXV Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre/ RS, 2005. Disponível em: <<https://www.abepro.org.br/biblioteca>>. Acesso: 24 set. 2019.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. 2008. IESDE Brasil: Curitiba, PR.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RICARDO, W. A. R. **Gestão do clima organizacional**. Monografia. 2004. Universidade de Cândido Mendes: Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<https://www.avm.edu.br>>. Acesso: 25 set. 2019.

RICHERS, R. **Marketing – uma visão brasileira**. 3. ed. RCA Editora: São Paulo, 2000.

ROJO, C. A.; COUTO, E. R. do. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **Revista Tecap**, v. 2, n. 2, 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/download/910/554>>. Acesso: 29 out. 2019.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-Arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba/PR, v. 2, n. 1, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100007&script=sci_arttext>. Acesso: 22 set. 2019.

SANTOS, D. C. I. **Gestão de estoque**. Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA): Assis/SP, 2013.

SCHERER, F. L. *et al.* Análise do ambiente de Marketing: Um estudo aplicado em uma Cooperativa do Setor de Agronegócios da Região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas (RGC)**, Santa Maria/RS, v. 2, n. 4, 2015. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufsm.br/rgc/article/download/20411/pdf>>. Acesso: 14 out. 2019.

SILVA, A. A. da, *et al.* A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **Anais. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rezende/RJ, 2011. Disponível em: <<https://www.ppgau.ufsc.br/2011/04/14/viii-simposio-de-excelencia-em-gestao-e-tecnologia-%E2%80%93-seget>>. Acesso: 12 set. 2019.

SILVA, R. G. da. **Aplicação de ferramentas de marketing na gestão de empreendimentos econômico-solidários: caso da cooperativa “O Cercado”**. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN): Natal/RN, 2018. Disponível em: <www.monografias.ufrn.br/handle/123456789/8380>. Acesso: 06 nov. 2019.

SILVA, T.; STABILE, M. (Orgs.). **Monitoramento e pesquisa em mídias sociais: metodologias, aplicações e inovações**. São Paulo: Uva Limão, 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SS SISTEMAS. **SS Sistemas: desenvolvendo resultados**. 2019. Disponível em: <<https://www.sssistemas.com/apresentacao>>. Acesso: 15 set. 2019.

VALENTIM, M. L. P. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Universidade Federal de Santa Catarina/SC. V. 9, edição especial, 2004. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp1p59/5282>>. Acesso: 05 out. 2019.

VAGO, F. R. M. *et al.* A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta curva ABC. **Revista Sociais & Humanas**, Santa Maria/RS, v. 26, n. 3, 2013. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/6054/pdf>>. Acesso: 27 set. 2019.

VALENTIM, M. G. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro/RJ, v. 3, n. 4, 2002. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf>. Acesso: 17 set. 2019.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. de. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **Revista Eletrônica de Administração (READ)**, Porto Alegre/RS, v. 7, n. 2, 2001. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19460>>. Acesso: 19 set. 2019.

VELOSO, A. R. **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo (USP): São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06102008-1251541/en.php>>. Acesso: 26 set. 2019.

VIANA, L. J. P.; PAIXÃO, M. V. Análise das ferramentas do composto promocional e sua utilização como meio de comunicação. **Revista de Ciências empresariais da Unipar**, Toledo/PR, v. 4, n. 1, 2003. Disponível em: <<https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/1487/1308>>. Acesso: 30 set. 2019.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> *apud* MILKOVICH, George. **Administração de Recursos Humanos: treinamento**. 2000. Atlas: São Paulo, SP. Acesso: 24 set. 2019.

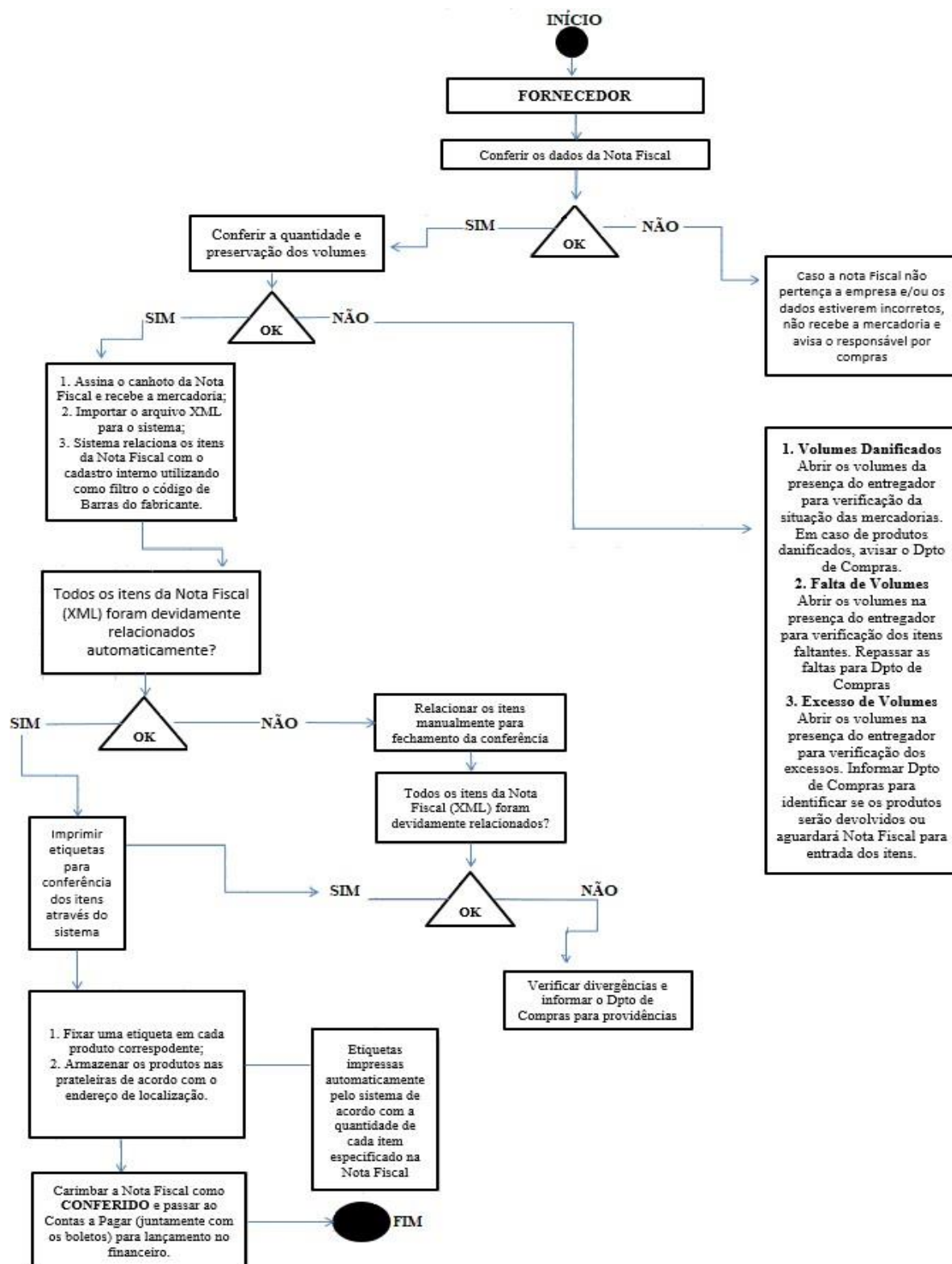
TRIERWEILLER, A. C. *et al.* A importância do composto de marketing: um estudo de caso em loja de roupas. **Anais. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA)**. 2011. Disponível em: <https://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3430.pdf>. Acesso: 22 set. 2019.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YOUTUBE. **QSL autopeças**. 2019. Disponível em: <<https://youtu.be/CPRLWVtRm-w>>. Acesso: 19 set. 2019.

ANEXO 1

FLUXOGRAMA DA QSL



Fonte: Sistema interno da QSL.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Pesquisa de satisfação de clientes - QSL Autopeças

***Obrigatório**

Qual sua faixa etária *

- ☐ Até 18 anos
- ☐ Entre 19 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 34 anos
- ☐ Entre 35 e 44 anos
- ☐ Acima de 65 anos

Qual o seu gênero? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

Na sua opinião qual o diferencial da loja? *

- ☐ Atendimento
- ☐ Preço
- ☐ Variedade dos Produtos
- ☐ Localização
- ☐ Marcas



Em média quantas vezes você compra na loja por mês? *

- ☐ Nenhuma
- ☐ 1 vez por mês
- ☐ 2 vezes por mês
- ☐ 3 vezes por mês
- ☐ Acima de 4 vezes

Qual a forma de pagamento que você mais utiliza? *

- ☐ À Vista
- ☐ Cartão de Crédito
- ☐ Boleto Bancário
- ☐ Cartão de Débito

Quando vai comprar peças, onde você procura informações? *

- ☐ Facebook/Instagram
- ☐ Whatsapp
- ☐ Sites de pesquisa
- ☐ Indicação de amigos



Em uma loja de autopeças o que você procura? *

- ☐ Variedade dos produtos
- ☐ Marcas
- ☐ Preço
- ☐ Atendimento

Qual o seu nível de satisfação em relação ao prazo de entrega dos produtos através do motoboy? *

- | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muito Insatisfeito | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Muito Satisfeito |

Em relação a estrutura física da loja, qual seu grau de satisfação? *

- | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muito Insatisfeito | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Muito Satisfeito |

Com relação ao atendimento da loja, como você o classifica? *

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssimo



Em uma escala de 0 a 10 quanto você indicaria a loja? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Com relação a qualidade dos produtos vendidos na loja, como você os classifica? *

☐ Muito Bom

☐ Bom

☐ Regular

☐ Ruim

☐ Muito Ruim

Gostaria de nos deixar algum comentário, crítica ou sugestão?

Sua resposta

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



APÊNDICE B:
PESQUISA TOP OF MIND

Pesquisa Top Of Mind - QSL autopeças

***Obrigatório**

Quando se fala em Loja de Autopeças, qual a primeira que vem
a sua cabeça? *

Sua resposta

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

APÊNDICE C
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Pesquisa de clima organizacional - QSL Autopeças

Solicitamos por gentileza o preenchimento desta pesquisa de clima organizacional, para elaboração de um diagnóstico empresarial da organização.

***Obrigatório**

Há quanto tempo você trabalha na empresa? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ De 2 a 4 anos
- ☐ De 4 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Qual seu grau de satisfação em relação ao espaço físico em que realiza suas atividades? *

- | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muito Insatisfeito | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Muito Satisfeito |

Você sente-se reconhecido pelo trabalho que executa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez



Em relação a sua carga horária de trabalho diária, qual o seu nível de satisfação? *

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

Você considera que a empresa oferece oportunidade de aprendizado e crescimento? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Você considera-se satisfeito com as pessoas que estão envolvidas na gestão da empresa? *

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

Seu gestor possui boa comunicação e aceita ideias? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Está satisfeito com a delegação de tarefas e responsabilidades? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez



Você possui uma boa relação com seus colegas de trabalho? *

- ☐ Ótima
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssima

Considera seu ambiente de trabalho organizado? *

- | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muito desorganizado | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Muito organizado |

Seu ambiente de trabalho é seguro? *

- | | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muito inseguro | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Muito seguro |

Considera justa sua remuneração de acordo com as atividades que realiza? *

- | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muito injusta | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Muito justa |

Gostaria de nos deixar algum comentário, crítica ou sugestão?

Sua resposta

ENVIAR

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL

ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ADMINISTRAÇÃO

ALINE REPULA

ELVIS MEIRA SILVA

PROJETO DE INTERVENÇÃO

**DESAGREGAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE FINANÇAS E RECURSOS
HUMANOS DA QSL AUTOPEÇAS**

GUARAPUAVA

2021

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

ALINE REPULA

ELVIS MEIRA SILVA

PROJETO DE INTERVENÇÃO

DESAGREGAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE FINANÇAS E RECURSOS HUMANOS DA QSL AUTOPEÇAS

Projeto de intervenção apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof.^a Mônica Cristina Antoniucci Motta do Curso de Administração, do Centro Universitário Campo Real.

Guarapuava
2021

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

Sumário

1	Apresentação deste documento	1
2	Justificativa do projeto	1
3	Objetivos Geral e específicos do projeto	3
4	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	4
5	Cronograma	8
6	Partes interessadas do projeto	9
7	Restrições	9
8	Premissas	10
9	Riscos	10
10	Orçamento do Projeto	11
11	Resultados Esperados	12
12	Bibliografia	12
13	Anexos	13

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

1 Apresentação deste documento

Através deste documento apresentaremos a proposta de intervenção, que está sendo realizada na empresa QSL Autopeças, especificamente na área de recursos humanos, com base no diagnóstico empresarial feito na empresa através dos estagiários: Aline Repula, Elvis Meira Silva, sob orientação da Professora Mônica Antoniucci de Lima Motta e mediante autorização para intervir na empresa pelo Gestor Marco Aurélio Klossinak Gluskoski.

2 Justificativa do projeto

A QSL iniciou sua história ainda na faculdade, onde dois de seus fundadores, constataram a possibilidade da construção do empreendimento por meio do plano de negócios. Em 2012 a empresa inicia suas atividades atuando no comércio varejista de peças e acessórios novos para veículos automotores.

A empresa tem como principal característica facilitar a vida de seus clientes, com atendimento ágil e que se alia com a expectativa dos seus consumidores, entregando os produtos com a qualidade necessária e no prazo.

Com base na empresa diagnosticada e na análise swot da área de recursos humanos, a proposta de intervenção será em recursos humanos, desagregando os departamentos financeiro e de recursos humanos os quais estão atualmente sob a responsabilidade de apenas uma funcionária, devido ao problema encontrado existe a sobrecarga de trabalho desses dois setores sobre a colaboradora.

Considerando que as atuais atividades de um departamento de Recursos Humanos (RH) seriam recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa, estruturação de um plano de cargos carreiras e salários e demais atividades que competem ao setor de gestão de pessoas, e que atualmente essas tarefas não fazem parte do cotidiano da empresa.

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

O projeto sugerido ajudará a empresa na tomada de decisão, com base em resultados obtidos, é possível maximizar suas oportunidades de ambiente em torno de seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos.

A empresa possui em boa quantidade pontos fortes, como por exemplo: baixa rotatividade. Seus pontos fracos, tem dado maior atenção a falta de um departamento de recursos humanos na empresa.

Figura 1: Análise SWOT Recursos Humanos.



Fonte: Acadêmicos Campo Real 2020.

A proposta de intervenção com base nos pontos fracos que a empresa apresenta atualmente como a falta de um departamento de recursos humanos e vários outros fatores que influenciam essa área será a de primeiramente fazer a desagregação do setor e na sequência a implantação do mesmo desde o organograma até a contratação de outro profissional para atuar no RH da empresa e desempenhar todas as atividades que a colaboradora atual desempenha,

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

incluindo a inserção de mais tarefas que fazem falta e são de extrema importância para a rotina da gestão de pessoas de uma organização, como o controle da folha de pagamento, controle de ponto, acompanhamento de índices como o absenteísmo, rotatividade e até mesmo a criação de um plano de cargos carreiras e salários que a empresa não possui atualmente.

3 Objetivo Geral e específicos do projeto

O objetivo geral é desagregar os departamentos de finanças e gestão de pessoas, implementando o setor de recursos humanos na gestão da empresa, através da contratação de um profissional para desempenhar todas as atividades de um setor de gente e gestão

Para que as atividades do setor se iniciem é necessário que ocorra a implantação da área na empresa, para então realizar a separação entre as áreas de Finanças e Recursos Humanos.

Os objetivos específicos após ocorrer a separação dos setores de finanças e gestão de pessoas e a contratação efetiva do profissional de recursos humanos, será realizar a estruturação das atividades do novo setor, como: recrutamento e seleção, fazer a integração de novos funcionários a empresa, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, criação de um plano de cargos carreiras e salários e de rotinas de um departamento de pessoal.

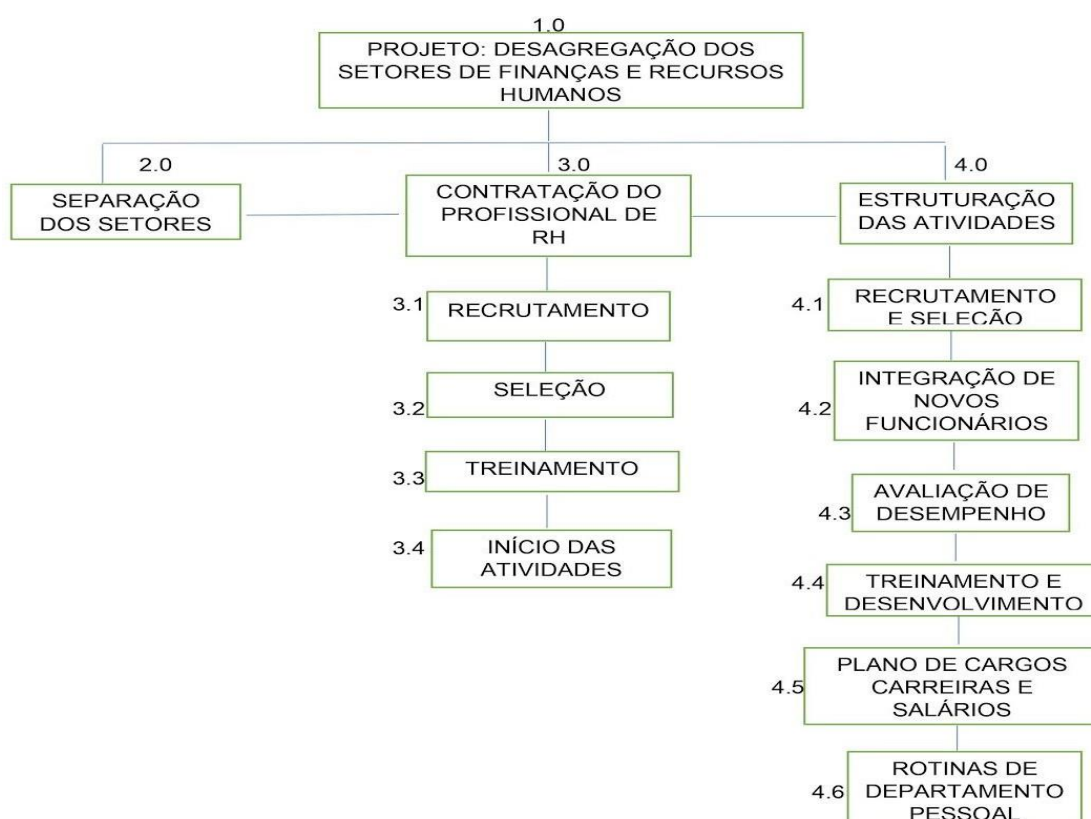
4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

De acordo com o Guia PMBOK “ Criar a EAP é o processo de decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O principal benefício desse processo é que ele fornece uma visão estruturada do que deve ser entregue. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos pré definidos no projeto. ”

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

Para que os resultados possam ser alcançados, faz-se necessário um planejamento sobre a forma em que irá acontecer, para que fique de fácil entendimento para o gestor, para a empresa e para todos que estão envolvidos no projeto estudado. A partir disso, está sendo usada a ferramenta EAP, conforme a imagem, em que está detalhada as tarefas que deverão ser realizadas desde o início ao fim do projeto de intervenção.

Figura 2: Estrutura Analítica do Projeto: Desagregação dos departamentos de finanças e recursos humanos da QSL autopeças.



FONTE: Acadêmicos Campo Real (2020)

1.0 Desagregação dos departamentos de finanças e recursos humanos da QSL autopeças.

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

Primeiramente irá ser feita a separação dos dois setores, para então poder fazer a implementação de um setor de gente e gestão na empresa.

2.0 Separação dos setores.

Nesta etapa ocorrerá de fato a desagregação dos dois setores de finanças e de recursos humanos, considerando desde o organograma até a aplicação na prática, dividindo as atividade de responsabilidade do setor financeiro e dos recursos humanos.

3.0 Contratação do profissional de recursos humanos

A QSL fará um processo seletivo visando contratar a pessoa que ficará responsável pelo departamento de gestão de pessoas.

3.1 Recrutamento

Nesta etapa a empresa estará recebendo os currículos para a vaga, seja por email, ou até mesmo presencialmente, para poder assim realizar o recrutamento dos candidatos.

3.2 Seleção

Após o recebimento dos currículos dos candidatos, o gestor fará a análise dos mesmos, levando em consideração o perfil desejado para o cargo, experiências profissionais, qualificação, etc. A partir de então entrar em contato com os candidatos selecionados para que compareçam à empresa para participarem da entrevista diretamente com o Gestor Marco Aurélio.

3.3 Treinamento

Logo após as entrevistas, o candidato selecionado vai passar por um treinamento diretamente com a atual colaboradora do departamento, onde serão passadas as atividades que ele deverá desempenhar em sua rotina na gestão de pessoas da empresa, para que após esse processo ocorra a identificação, se o candidato está dentro dos requisitos exigidos pela empresa para ocupar o cargo. Caso contrário o candidato será desclassificado do processo seletivo ocasionando na seleção de outra pessoa pelo recrutador.

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

3.4 Início das atividades

Após ter passado por todas as etapas anteriores, o candidato será contratado efetivamente, passando assim por exames admissionais, para em breve iniciar suas atividades na QSL autopeças.

4.0 Estruturação das atividades

Nesta etapa ocorrerá a determinação das atividades que o profissional na área de recursos humanos, estará trabalhando diretamente em sua rotina, feitas entre o gestor da empresa e atual colaboradora do RH juntamente com o recém-contratado.

4.1 Recrutamento e seleção

O colaborador da gestão de pessoas da empresa, ficará responsável por toda a parte de recrutamento para novas vagas que venham a surgir na empresa, recrutando candidatos, recebendo currículos para as vagas, bem como a seleção dos candidatos, considerando o perfil da vaga desejada, experiências profissionais, etc. Para que ocorra a seleção dos candidatos que estiverem com todos os requisitos desejados pela empresa.

4.2 Integração de novos funcionários

Sempre que um novo funcionário entrar na empresa, o profissional da área de recursos humanos irá apresentá-lo aos demais colaboradores, apresentar a empresa e suas normas, etc.

4.3 Avaliação de desempenho

Os funcionários da empresa passam sempre por um período de avaliação, onde todas as atividades que ele desempenha na empresa serão avaliadas, seu relacionamento com os colegas de trabalhos, entre outras questões de relevância importantes para a avaliação.

4.4 Treinamento e desenvolvimento

Dentre as atividades do setor de recursos humanos, está a de treinamento e desenvolvimento, em que o profissional na área de recursos humanos vai ser o

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

direcionamento que a empresa oferta para seus colaboradores, bem como ele será o responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento deles na empresa.

4.5 Elaboração de plano de cargos carreiras e salários (PCCS)

O profissional vai elaborar um plano de cargos carreiras e salários para empresa ao decorrer do tempo, pois atualmente a empresa não possui um PCCS para seus funcionários.

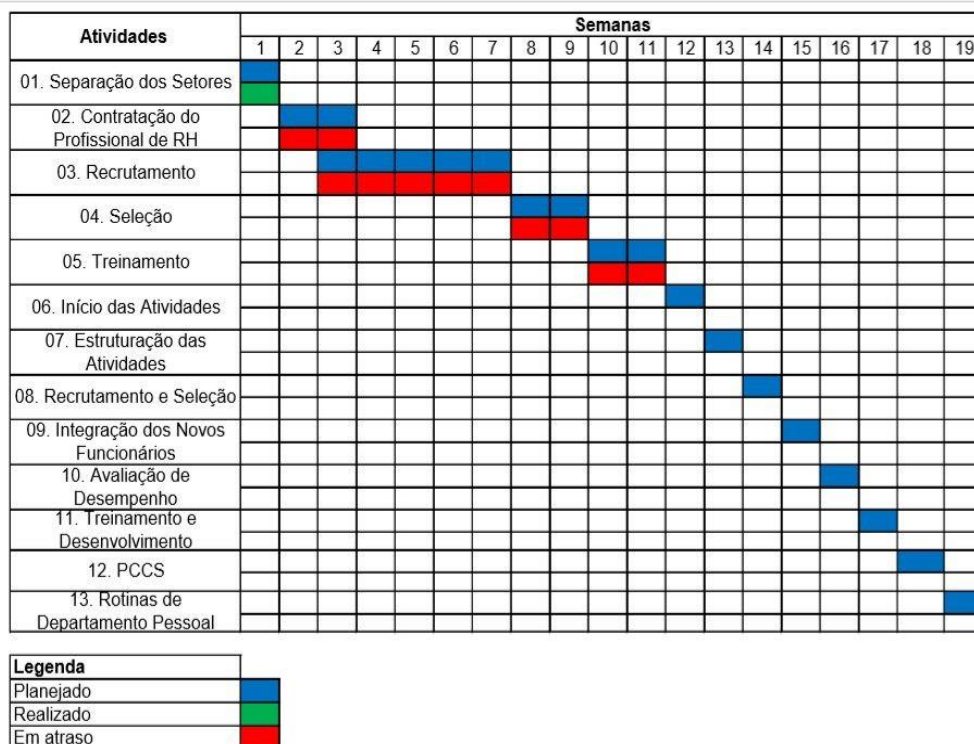
4.6 Rotinas de departamento pessoal

Em seu dia a dia, o profissional irá trabalhar com as mais diversas atividades de um departamento de pessoal, como folha de pagamento, controle de ponto, e todas as atividades de um departamento de pessoal.

5 Cronograma

Segundo Silveira (2010), o cronograma deve conter as atividades principais que dimensionem o tempo necessário para a realização de cada atividade no planejamento da pesquisa: revisão de literatura, coleta de dados, análise dos dados, entre outros.

Tabela 1: Cronograma do Projeto: Desagregação dos setores de finanças e recursos humanos da QSL Autopeças.



Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020

6 Partes interessadas do projeto

Para a continuidade do projeto, faz-se necessária a explicação das partes interessadas e que poderão ser influenciadas tanto positivamente quanto negativamente com o resultado final do projeto.

A tabela a seguir, relaciona as principais partes interessadas no projeto:

Quadro 1: Principais Stakeholders do projeto: Desagregação dos departamentos de finanças e recursos humanos da QSL Autopeças.

Empresa	Participante	Função
QSL Autopeças	Marco Aurélio Gluskoski	Fazer o acompanhamento do projeto e aprová-lo
QSL Autopeças	Marceli Gluskoski	Fazer o acompanhamento do projeto e aprová-lo
Centro Universitário Campo Real	Aline Repula	Desenvolver o projeto de intervenção

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

Centro Universitário Campo Real	Elvis Meira Silva	Desenvolver o projeto de intervenção
------------------------------------	-------------------	---

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

7 Restrições

Segundo Pires (2006), restrições são os fatores que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. As restrições podem determinar, por exemplo, as ferramentas e formas de se executar uma tarefa.

As restrições, são os fatores internos e externos que poderão vir a influenciar a execução do projeto.

Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa, a um projeto, a qual afetará o desempenho do projeto ou de um processo.

Tabela 3: Restrições

Cronograma	Após aprovado o projeto deverá ser executado em até 120 dias.
Covid-19	Devido a pandemia o projeto poderá sofrer alterações em seu cronograma.

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020

8 Premissas

Segundo PMBOK (2008), lista e descreve as premissas específicas do projeto associadas com o escopo e o impacto potencial dessas premissas se forem provadas falsas.

Premissas são fatores que, para os fins de planejamentos, são considerados verdadeiros, certos sem provas ou reais, ou demonstrações.

- Disponibilidade de tempo da atual colaboradora para treinamento do novo funcionário;
- O dados utilizados no projeto são considerados confiáveis;

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

- Disponibilidade do gestor para acompanhamento do projeto.

9 Riscos

Um ou mais riscos podem ser localizados dentro de qualquer projeto, e que deve ser considerados durante a execução “ Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos.” (PMBOK, 2013).

Neste projeto, consideramos os riscos a seguir:

Tabela 4: Riscos

Riscos	Probabilidade	Impacto	Ação
Não aprovação pelos gestores	Baixa	Alto	Ajustar o projeto para a implantação do novo departamento na empresa.
Desinteresse dos sócios	Média	Médio	Demonstrar as vantagens na implantação do projeto.
Layout mal estruturado	Alto	Alto	Reestruturação do ambiente organizacional

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020

10 Orçamento do Projeto

O orçamento é uma ferramenta que serve para ajudar a implementar o plano financeiro da empresa em determinado exercício. Quando se fala em orçamentos empresariais, trata-se de um assunto intrínseco, sabendo que sua variação ou margem de erros deverá ser mínima, pois podem comprometer a organização ou em nosso caso, um projeto.

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

Na tabela a seguir, seguem os custos necessários na fase inicial e do desenvolvimento:

Tabela 5: Orçamento do projeto

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valores
Escrivaninha	1	R\$ 450,99	R\$ 450,99
Cadeiras	3	R\$ 105,99	R\$317,97
Armário Para Arquivos	1	R\$ 240,99	R\$240,99
Computador de Mesa	1	R\$ 1507,71	R\$1.507,71
Impressora	1	R\$ 419,90	R\$ 419,90
Salário médio do Analista de RH	1	R\$ 3.431	R\$ 3.431
TOTAL	-	-	R\$ 6.368,56

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

O salário médio do analista de RH considerado no orçamento refere-se ao valor mensal, conforme o site Guia da Carreira.

11 Resultados Esperados

De acordo com o levantamento realizado através do diagnóstico empresarial, foi verificado que o departamento de finanças/recursos humanos da empresa possui a necessidade da intervenção com o projeto de Desagregação dos departamentos de finanças e recursos humanos, para não ocorrer o acúmulo de trabalho que o atual departamento e a colaboradora possuem.

Com a implantação do novo departamento na empresa, espera-se obter bons resultados, deixando assim os colaboradores com menor carga de trabalho, desvio de funções, e além de serem inseridas novas atividades na rotina da organização.

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.	

A QSL Autopeças ofertará aos funcionários novas atividades como avaliação de desempenho, PCCS, ambientação do clima organizacional, essas atividades futuramente proporcionaram melhor desempenho em suas funções, e obtendo o feedback de sua produtividade em seu cargo.

12 Bibliografia

PIRES, Carlos Eduardo Machado. **O Processo de Definição do Escopo do Projeto Segundo PMBOK**, Revista de Ciências Gerenciais. ano 2011

PMI. **Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 6ª Edição. EUA: Project Management Institute, 2017.

_____. **Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 4ª Edição. Newtown Square: Pennsylvania, 2008

SILVEIRA, José Procópio da. **10 Passos Para Se Elaborar Um Projeto de Pesquisa de Campo**. Livro Rápido. PE: Olinda, 2010.

Termo de Abertura do Projeto

Nome do Projeto: **Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.**



13 Anexos

Anexo 01. Orçamento de materiais para escritório



ENCONTRE SIMILARES

Mesa de Escritório em L Home Office 1 PT 2 GV Branca
SKU: 628207

Economize 39%

De: 799,99
por **450,99**
(economize 289,00)
ou em até 9x de 50,11 sem juros

Comprar

Calcular frete e prazo

CEP da entrega **Calcular**

★★★★★



ENCONTRE SIMILARES

Cadeira de Escritório Secretária Giratória Evidence Fixa Preto
SKU: 287515

Economize 64%

De: 299,99
por **105,99**
(economize 194,00)
ou em até 2x de 53,00 sem juros

Comprar

Calcular frete e prazo

CEP da entrega **Calcular**

★★★★★ 6 Avaliações

Termo de Abertura do Projeto

Nome do Projeto: **Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.**



ENCONTRE
SIMILARES

Armário de Escritório Sarah 2 PT
Branco

SKU: 596860

Economize 36%

De: 379,99

por **240,99**

(economize 159,00)

ou em até 4x de 60,25 sem juros

Comprar

Calculadora de frete e prazo

CEP da entrega

Calcular



Computador Movva MVAC Intel Core J1800, 4GB, SSD 60GB, Linux - MVACPJ1800604



Avaliações (0)



Passa o mouse e arraste para
ver



DISPONIBILIDADE
Imediata, em estoque!



COMPRAR



LISTA DE DESEJOS

R\$ 1.052,53

Em 12x sem juros no cartão de **R\$ 87,71**

R\$ 999,90

à vista
no boleto bancário com 5% de desconto.

PARCELAMENTO



1x R\$ 999,90 c/ desc

7x R\$ 150,36 sem juros

2x R\$ 526,26 sem juros

8x R\$ 131,57 sem juros

3x R\$ 350,84 sem juros

9x R\$ 116,95 sem juros

Termo de Abertura do Projeto

Nome do Projeto: **Desagregação dos departamentos de Finanças e Recursos Humanos da QSL Autopeças.**



Monitor LG LED 19.5" Widescreen, VGA - 20M37AA



Avaliações (116)

★★★★★

Passa o mouse e arraste para



✓ DISPONIBILIDADE
Imediata, em estoque!

 **COMPRAR**

  LISTA DE DESEJOS

R\$ 499,90

Em 12x sem juros no cartão de **R\$ 41,66**

R\$ 449,91 a vista
no boleto bancário com 10% de desconto.

PARCELAMENTO

1x R\$ 449,91 c/ desc	7x R\$ 71,41 sem juros
2x R\$ 249,95 sem juros	8x R\$ 62,49 sem juros

Teclado e Mouse Sem Fio Multilaser Slim 2.4Ghz ABNT 2 Preto - TC212



Avaliações (113)
★★★★★

Passa o mouse e amaste para



✓ DISPONIBILIDADE
Imediata, em estoque!

 **COMPRAR**

+  LISTA DE DESEJOS

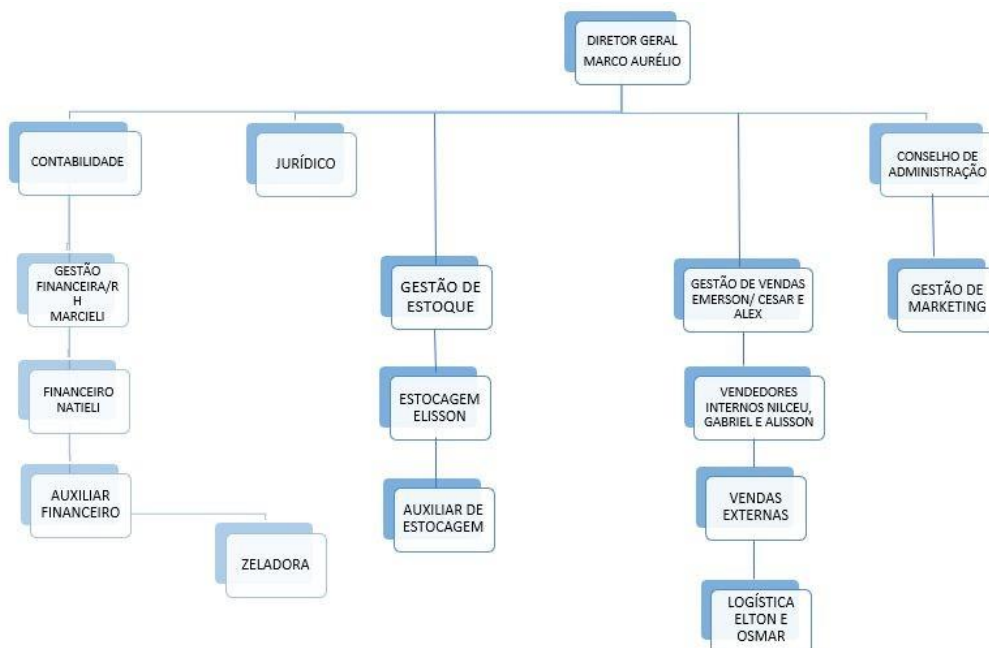
R\$ 78,71
Em 12x sem juros no cartão de **R\$ 6,56**

R\$ 66,90 à vista
no boleto bancário com 15% de desconto.

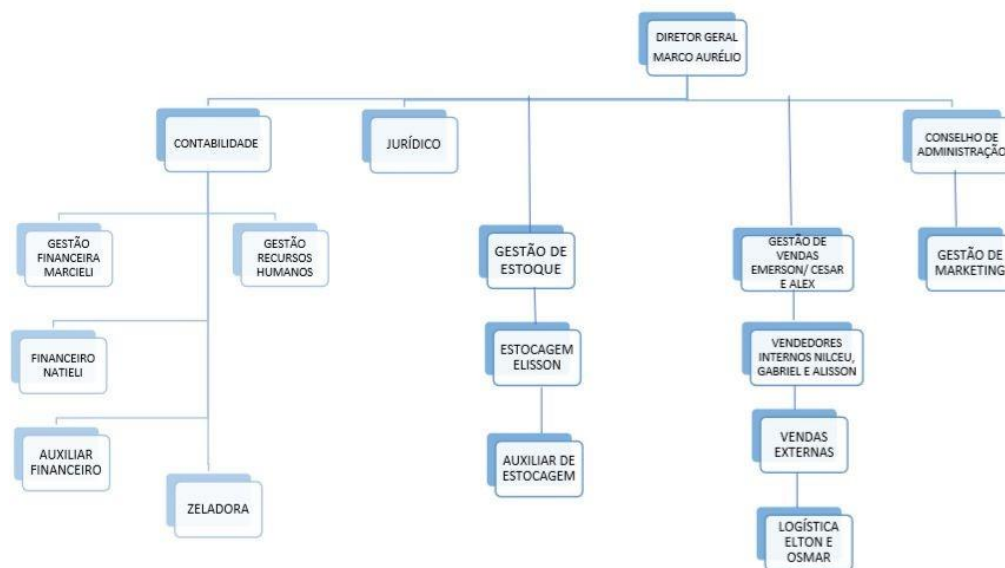
PARCELAMENTO

				
1x R\$ 70,84 c/ desc	7x R\$ 11,24 sem juros			
2x R\$ 39,35 sem juros	8x R\$ 9,84 sem juros			
3x R\$ 26,24 sem juros	9x R\$ 8,75 sem juros			
4x R\$ 19,68 sem juros	10x R\$ 7,87 sem juros			
5x R\$ 15,74 sem juros	11x R\$ 7,16 sem juros			

Anexo 2. Organograma antes da desagregação dos departamentos

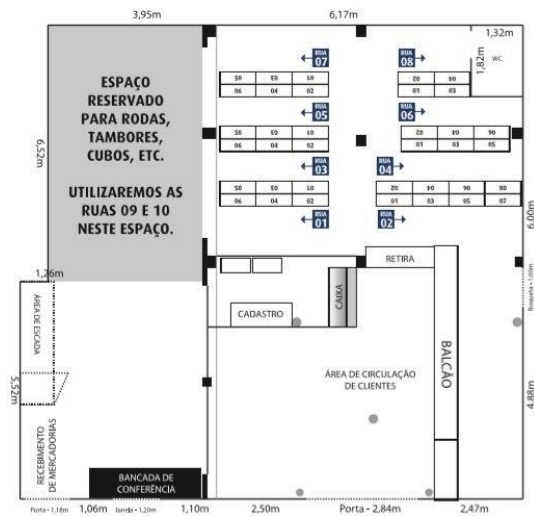


Anexo 3. Organograma após a desagregação dos departamentos

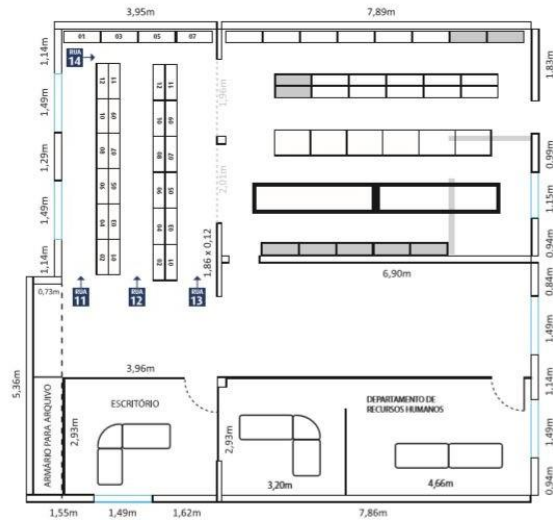


Anexo 04. Layout QSL Auto Peças

TÉRREO



MEZANINO



Aprovações

Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DAS CRISES

Aline Repula (CUCR)¹

Elvis Meira Silva (CUCR)²

Orientadora Prof^a Ms. Mônica Cristina Antoniucci de Lima Motta (CUCR)³

RESUMO

O mundo já passou por incontáveis crises, com diversos e distintos impactos em cada setor, mas certamente o setor empresarial sempre é afetado pelas crises mundiais. No Brasil, somente no século XXI os empresários já enfrentaram as crises de 2014, a greve dos caminhoneiros e atualmente, passam pela crise advinda da pandemia mundial da COVID-19. Neste cenário um dos setores empresariais que se acredita ser fundamental para a superação dos impactos da crise é a administração de recursos humanos. Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir a importância da administração de recursos humanos diante dos cenários de crise. A metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso com entrevista semiestruturada aplicada a empresa QSL autopeças da cidade de Guarapuava – Pr. Objetivou-se identificar as principais crises já enfrentadas pelo mundo e pela empresa em questão, e quais as estratégias da empresa para superá-las. Conclui-se que a administração adequada dos recursos humanos impacta positivamente nos resultados da empresa diante dos cenários de crise.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Gestão de crises, Pandemia, Crise mundial.

ABSTRACT

The world has experienced countless crises, with different impacts in each sector, but certainly the business sector is always affected by global crises. In Brazil, only in the 21st century, companies have already faced the crises of 2014, the truckers' strike and currently, they go through the crisis that comes from the global pandemic of COVID-19. In this scenario one of the business sectors that is believed to be fundamental to overcome the impacts of the crisis is the administration of human resources. This article aims to present and discuss the importance of human resources administration in the face of crisis scenarios. The methodology used was the bibliographic research and the case study with semi-structured interview applied to the company QSL auto peças da cidade de Guarapuava - Pr. Objective to investigate the main crises already faced by the world and by the company in question, and what the company's strategies to overcome them. It is concluded that the adequate management of human resources positively impacts the company's results in the face of crisis scenarios.

Keywords: People management, Crisis management, Pandemic, Global crisis.

1 INTRODUÇÃO

Século XXI, era da globalização, era marcada por grande competitividade, mudanças e incertezas, na qual todos estão voltados para resultados e, por conseguinte, preocupados com desempenhos, tornando-se imprescindível então que, para a obtenção da eficiência e eficácia, as empresas encontrem um ponto de equilíbrio entre os seus interesses financeiros, os interesses dos seus clientes e a satisfação dos seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (1999), as organizações são constituídas de pessoas, e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Uma empresa é, em grande parte, o seu grupo de colaboradores, afinal, são estes que estão na linha de frente, que efetivamente fazem acontecer o objeto da empresa, produzem, atendem aos clientes, etc. Sendo assim, se a empresa não tiver uma boa equipe com talentos que possam realizar as tarefas de maneira satisfatória seu objeto, por melhor que seja, estará em risco.

Diversos são os fatores que têm interferência direta nas organizações, fatores locais, sociais, econômicos, e mundiais, especialmente com o advento da globalização, agem sobre as diversas áreas das organizações, exigindo destas mudanças e adaptações (KUNRATH, 2014). Atualmente o mundo está passando por uma severa crise, desencadeada pela pandemia da COVID-19, esta tem sido considerada por alguns, mas o início de um novo período na história da humanidade (RODRIGUES, 2020). As exigências de isolamento social, distanciamento, as novas demandas em saúde, e as novas metodologias de trabalho tem causado grandes impactos na economia, de modo que o setor empresarial e as relações de trabalho não saíam ilesos deste cenário.

A problemática norteadora deste estudo foi: Qual é o papel da administração dos recursos humanos das empresas diante de cenários de crise? O presente artigo tem como objetivo discutir os impactos das grandes crises mundiais no cenário empresarial, especialmente voltado para a empresa QSL autopeças, analisando e avaliando as estratégias adotadas pela empresa para driblar as dificuldades advindas das crises, bem como a importância da gestão de recursos humanos nesses momentos de dificuldades.

2 GRANDES CRISES MUNDIAIS

Em sua história, o mundo já passou por diversas crises, sejam econômicas, sociais ou sanitárias, embora uma jamais acontece de forma isolada, pois a sociedade se constitui na integração entre os diversos setores, de modo que qualquer crise que afete uma ou outra área, terá influência sobre as demais (DULCCI, 2009). Uma das mais importantes crises mundiais, foi a crise de 1929, seguida por um período que ficou conhecido como “a grande depressão”. Essa crise

foi um grande marco na história das crises mundiais, e modificou significativamente os cenários não apenas econômicos, mas também sociais e de organização do trabalho. Após essa fase, diversas outras crises se sucederam durante o século XX. No início do século XXI não foi diferente, sendo que em 2008 desencadeou-se a primeira grande crise econômica mundial do presente século.

A crise de 2008, que ficou conhecida também como crise bancária, crise da bolha imobiliária, crise financeira, entre outras denominações, teve início ainda em 2007, com a desregulação do mercado financeiro ocasionada pela manutenção da baixa taxa de juros e o consequente aumento da oferta de crédito, proporcionado a clientes com baixa qualidade de crédito (BRESSER-PEREIRA, 2010). Isso resultou em inadimplência, que levou as dívidas à execução e os preços dos imóveis à queda. Assim, a crise do mercado imobiliário nos Estados Unidos logo se expandiu para outros setores da economia, e logo tomou proporções mundiais (FREITAS, 2008).

No Brasil, os grandes impactos da crise desencadeada mundialmente em 2008, chegaram com força total a partir do ano de 2014, quando o país foi assolado por aquela que foi classificada pelos especialistas como a maior crise econômica da história do país. De acordo com Rossi e Mello (2017), a crise de 2014 causou uma retração no PIB (produto interno Bruto) sem precedentes, assim como um veloz crescimento da taxa de desemprego. Essa crise desencadeou-se a partir do último trimestre de 2013, estende-se pelos meses seguintes, puxada pela retração dos investimentos no país, que passaram a apresentar patamares negativos. De acordo com os autores, dentre os motivos estão, além de falhas na condução da política econômica, fatores políticos (desde as manifestações de 2013 até a incerteza eleitoral de 2014), fatores internacionais (com a perspectiva do tapering nos EUA e a rápida queda no preço das commodities em 2014) e fatores institucionais ou jurídicos (como o avanço da operação Lava Jato que afetou indiretamente setores estratégicos da economia brasileira, como petróleo e gás, construção civil e indústria naval). (ROSSI, MELLO, 2017, p. 2).

Apesar do cenário negativo em 2014, foi somente a partir de 2015, com a disparada do risco no país, que se observou uma forte contração de consumo e investimentos no país. O investimento se reduziu em 13,9% em 2015 e 10,6% em 2016, enquanto o consumo caiu 3,9% e 4,5%, respectivamente (BARBOSA FILHO, 2017).

No ínterim dessa grande crise, praticamente todos os setores econômicos foram afetados, e um dos que causou grande impacto foi o setor petrolífero, que diante de diversos revezes ocasionados tanto pelas políticas nacionais como internacionais entrou em grande crise, que culminou no aumento dos preços dos combustíveis para o consumidor final, e isso somado a todos os outros fatores da crise, desencadeou, no ano de 2018 uma greve geral dos caminhoneiros no país (BBC BRASIL). Assim, em todo o país caminhoneiros paralisaram as suas atividades, fazendo bloqueios nas rodovias e grandes protestos que tiveram visibilidade mundial. No fim, esses



protestos tornaram-se não apenas uma reivindicação por melhores condições aos caminhoneiros, mas tomaram forma de protestos gerais em relação a insatisfação da população com a atual política no país (BRAGA, 2018). Com a paralisação dos caminhoneiros, todos os setores da economia foram afetados, pois o desabastecimento foi geral: supermercados, lojas de suprimentos, postos de combustível, tudo ficou desabastecido, gerando grande impacto econômico e social (DESIDERIO, 2018).

3 CENÁRIO ATUAL – PANDEMIA DA COVID-19

Segundo Oliveira (2020), o início desse período crítico deu-se em Wuhan - China, tendo como registro seu primeiro caso em novembro de 2019. No Brasil, a epidemia chegou em 26 de fevereiro de 2020, desde então permanece afetando a economia brasileira, com dados de mais de 4 milhões de casos e aproximadamente 131 mil mortes.

A partir de Março, os estados e municípios do Brasil adotaram as medidas orientadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS), que propõe-se o distanciamento social, o uso obrigatório de máscaras de proteção individual, e a higienização das mãos com álcool 70%, como consequência houve a necessidade do fechamento de empresas e comércio não essenciais, para evitar o aumento do número de casos, gerando desemprego e diminuindo a renda da população (OLIVEIRA, 2020)

A crise resulta de um conjunto de choques de oferta e de demanda. Primeiramente, o conjunto de políticas adotadas a partir de 2011/2012, conhecido como Nova Matriz Econômica (MNE), reduziu a produtividade da economia brasileira e, com isso, o produto potencial. Mais, esse choque de oferta possui efeitos duradouros devido à alocação de investimentos de longa recuperação em setores pouco produtivos (FILHO, 2017, p. 51).

Com o impacto provocado pela covid-19, milhões de trabalhadores perderam parcialmente ou integralmente sua fonte de renda. Enfraquecendo a economia brasileira, esboçando uma alta superior a 2% no PIB (Produto Interno Bruto), o governo brasileiro aguarda o aumento de 0,02% aceitando o risco de retrocesso na economia. O Brasil, assim como grande parte do mundo, foi afetado diretamente pela pandemia causada pela covid-19, afetando os diversos setores da economia, gerando fechamento de empresas, demissões de empregados, elevando o índice de desemprego, aumentando o valor de produtos de primeira necessidade que sofreram esse aumento como consequência do coronavírus (OLIVEIRA, 2020).

3.1 CAPITAL HUMANO E GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

Para Marques (2015), gerir é, nos nossos dias, fundamentalmente, gerir pessoas. O autor recorda a este propósito o fator chave do sucesso econômico do Japão: a atenção dispensada aos



recursos humanos, exemplificando como uma boa gestão de pessoal é condição necessária para o sucesso. Atualmente é inquestionável a importância que os recursos humanos assumem na organização e na consecução dos seus objetivos. Assim, a gestão dos recursos humanos assume-se como uma área de extrema importância de entre as quatro áreas principais do management – Gestão Financeira e de Contabilidade, Gestão da Produção, Gestão dos Mercados/Marketing e Gestão de Recursos Humanos. Ainda segundo ele a função de recursos humanos é constituída por uma série de atividades entre as quais assume um importante papel o recrutamento e seleção. Esta é uma atividade que permite à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita e desta forma suprir as carências sobre o quantitativo de recursos humanos que deverá existir na organização, assumindo assim um dos principais momentos da gestão dos recursos humanos (MARQUES, 2015).

Robbins (2005) relata que lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena era da informação – uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

Ainda conforme Robbins (2005), o profissional de Recursos Humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter delas. Conforme aponta Gil (2006, p. 17): “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Marras (2002, p.76),

O papel do gestor de recursos humanos tornou-se estratégico para as organizações, pois passou a assumir sua principal tarefa que é a de abastecer as empresas de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois certamente esses talentos são o verdadeiro capital na economia globalizada.

Além disso, ressalta-se que a gestão de recursos humanos valoriza as pessoas como profissionais, diferente da visão anterior, que visava à técnica e o acúmulo de resultados pelos empregados. No mercado globalizado o talento humano merece destaque e suas habilidades e capacidades são desenvolvidas para aprimorar seus resultados (CHIAVENATO, 2007).

O autor destaca, ainda, que algumas empresas ainda mantêm o foco na alta tecnologia, procurando manter seus colaboradores na empresa oferecendo-lhes bons salários e benefícios, mas a gestão de recursos humanos veio para mudar este cenário e manter o foco direcionado para pessoas, como colaboradores, como humanos no ambiente profissional.



Para atuar na área de gestão de recursos humanos, o profissional deve ser completo, cuidar do bem estar de todos na empresa, tomar medidas de segurança, planejar, executar, da ênfase nos objetivos propostos pelas empresas, ser paciente e executar suas funções com ética e responsabilidade. Deve ter conhecimento técnico e saber como aplicar esse conhecimento de modo diferente para cada colaborador ou para cada grupo de colaboradores, que exercem funções diferentes e objetivos igualmente importantes para a organização (DUTRA, 2009).

4 METODOLOGIA

Pode-se definir pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1999).

Optou-se pelo desenvolvimento desta pesquisa a partir da seleção de procedimentos de coleta e análise dos dados, a abordagem qualitativa, com estudo de caso e pesquisa bibliográfica e documental, isto é, o método misto (CRESWELL, 2007). No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (CRESWELL, 2007).

A análise documental é uma técnica de abordagem de dados qualitativos. Essa técnica busca identificar informações pertinentes aos temas e/ou problemas dos quais o pesquisador está inserido (GIL, 2002).

Antes de iniciar uma análise documental, é necessário que saibamos primeiro o que são documentos. Para Cellard (2008, p. 296) não é tarefa fácil conceituá-lo: “Definir o documento representa em si um desafio”. Explica-se esse conceito pelo fato que nesta pesquisa optou-se em utilizar a pesquisa bibliográfica acompanhada da análise documental, e também uma pesquisa de levantamento.

Os documentos são registros escritos que proporcionam informações em prol da compreensão dos fatos e relações, ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, pois se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de determinados grupos (OLIVEIRA, 2007).

Inicialmente no diagnóstico empresarial, foi realizada a pesquisa de clima organizacional, sendo aplicada no segundo semestre de 2019 no período de 23/08/2019 à 13/09/2019, com os 24 funcionários que integravam a empresa no período de aplicação da pesquisa de clima organizacional. Em um questionário com 12 perguntas fechadas e uma pergunta aberta, os colaboradores responderam a diversas questões, desde perguntas envolvendo reconhecimento, remuneração, oportunidade de crescimento, comunicação, relacionamento entre a equipe de



trabalho, organização, etc. Das 12 questões, seis eram de múltipla escolha, 6 mensuram o grau de satisfação dos colaboradores em alguns aspectos e 1 pergunta aberta tem por objetivo levantar comentários, críticas ou sugestões, o questionário foi disponibilizado pela plataforma do Google Formulários e, desta maneira, realizou-se a coleta de dados obtida a partir deste questionário

A metodologia empregada no presente artigo foi a pesquisa bibliográfica e documental, a fim de identificar o aparato teórico sobre o assunto, bem como conhecer as principais crises já vivenciadas mundialmente, e a importância da gestão de recursos humanos nestes cenários. Posteriormente foi realizada uma entrevista semi estruturada com o gestor de recursos humanos da empresa QSL autopeças, a fim de identificar através de um questionário com três perguntas como a empresa reagiu em outros momentos de crise, e como tem reagido ao atual cenário, e quais estão sendo os resultados alcançados a partir das estratégias adotadas.

Ao construir o questionário observou-se o que Chizzotti (2006) recomenda, que o questionário deve ser elaborado de maneira que abordem o tema da pesquisa, podendo as respostas serem escritas ou apenas faladas, mas sempre por entrevistados que possam colaborar com respostas objetivas e que sejam relevantes ao tema proposto, por isso escolhemos gestores das escolas pesquisadas.

Compreende-se que é importante que o pesquisador saiba claramente as informações que busca, com objetivos claros e com questões de fácil entendimento do entrevistado. Sabemos que o questionário deve conter uma estrutura lógica, partindo do mais simples ao mais complexo, com questões precisas e coerentes, bem articuladas e de fácil entendimento, evitando ambiguidades, dúvidas e incompreensões.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 A EMPRESA – QSL AUTOPEÇAS

A QSL prioriza o reconhecimento de seus colaboradores, segundo a pesquisa de clima organizacional já realizada, foi constatado que cerca de 50% dos funcionários que foram entrevistados se sentem reconhecidos nas atividades que executam. De acordo com o questionário de clima organizacional aplicado na empresa, cerca de 91,7% dos colaboradores afirmam que a organização oferece oportunidades de aprendizado e crescimento.

A satisfação que os funcionários possuem com a gestão está aproximadamente em 92%, estando muito satisfeitos ou apenas satisfeitos com a organização. A segurança no trabalho está com bons níveis de satisfação, de acordo com a pesquisa de clima organizacional está em aproximadamente 63%.

Em uma pergunta aberta do questionário aplicado na organização, obteve-se duas



respostas. A primeira resposta relata que um dos funcionários iniciou suas atividades como estagiário e atualmente faz parte do quadro de colaboradores efetivos da empresa, onde também afirma que sente orgulho em dizer que trabalha na QSL; a outra resposta sugere que a empresa pode adotar a inclusão do “funcionário do mês”.

[...] clima organizacional pode ser entendido como o reflexo da relação entre a empresa e seus funcionários, no que tange à satisfação ou ao estado de ânimo, num momento determinado. O clima organizacional é resultante da cultura organizacional, mas existe uma relação de causa-efeito, já que influencia e é influenciada pela última (RICARDO, 2004, p. 13).

A pesquisa de clima organizacional possibilita entender que os fatores que podem afetar a produtividade no estabelecimento é a organização do ambiente de trabalho, uma certa falta de reconhecimento dos colaboradores e o valor da remuneração. Esta pesquisa se faz importante para que a organização entenda qual é a percepção dos colaboradores em relação às práticas executadas pela empresa.

5.2 AS GRANDES CRISES ENFRENTADAS PELA EMPRESA QSL

Em entrevista com o gestor da empresa QSL Autopeças, buscou-se identificar quais foram as principais crises pelas quais a empresa passou, e quais foram as estratégias adotadas pela mesma para superar os efeitos destas na organização. Para tanto, foi feita a seguinte pergunta: “O mundo já passou por diversas crises, desencadeadas por diversos fatores. A empresa QSL já passou por alguma dessas crises? Quais foram os impactos e como a empresa reagiu diante delas?”.

Conforme o gestor, a primeira grande crise pela qual a empresa passou foi a crise econômica de 2014, que assolou o país com uma forte recessão no PIB, aumento da taxa de desemprego e queda dos investimentos. Segundo ele, neste período a grande maioria das empresas desaceleraram as suas atividades, buscando se proteger de cenários mais difíceis no futuro, assim, limitando os seus investimentos, fazendo corte de despesas e até mesmo de pessoal.

A estratégia adotada pela QSL foi, segundo ele “desligar a televisão”, e não focar nas previsões pessimistas. Optaram por aumentar os investimentos em modernização da empresa, em manter e dar segurança ao seu quadro de colaboradores, como forma de motivar para o melhor desempenho das suas atividades, e investir em marketing. Foi neste período que a empresa decidiu contratar uma agência de publicidade para trabalhar na divulgação da sua marca.

Os resultados obtidos por meio destas estratégias foram positivos, pois a empresa não sentiu impactos negativos em relação a receitas financeiras, e também, não precisou demitir funcionários. Foi a partir do investimento em marketing que a empresa se consolidou como uma das mais conhecidas no segmento na cidade e região.



Outra crise pela qual a empresa passou, e que impactou de forma mais severa foi a greve dos caminhoneiros ocorrida em 2018. Por se tratar de um ramo com ligação mais estreita com o segmento de mercado da empresa, essa greve impactou fortemente nas finanças, pois com a paralisação dos caminhoneiros o fluxo de caixa diminuiu drasticamente. Porém, com a retomada das atividades, e considerando que as demandas estavam reprimidas durante a greve, os fluxos de caixa logo se normalizaram, e dentro de poucos meses a empresa retomou o equilíbrio financeiro.

5.3 IMPACTOS DA PANDEMIA NA EMPRESA QSL

Em relação a atual crise desencadeada pela pandemia da COVID-19, a intenção foi identificar de que modo esta impactou a empresa e qual foi a reação diante disso, assim, perguntou-se ao gestor: “A pandemia da COVID-19 causou impactos mundiais, em todos os setores, sociais, econômicos, culturais, etc. Na sua empresa, como você percebeu a reação dos seus colaboradores diante da pandemia? Isso teve influência no ambiente de trabalho?”.

Segundo o gestor os impactos da pandemia foram percebidos mais fortemente nos primeiros dias, quando houve um “desespero” geral, por ser algo tão novo, desconhecido, causou muito medo em todos, assim, a empresa optou por dar férias aos seus colaboradores e fechar as portas, a fim de preservar a integridade de todos, e cumprir as normas vigentes.

Esse movimento causou diferentes reações nos colaboradores, alguns reagiram apresentando muita ansiedade e medo em relação à sua saúde, com medo de se contaminar, outros apresentaram maior preocupação em relação a manutenção do emprego e renda.

Porém, com o desenrolar dos acontecimentos, a empresa optou por retomar gradativamente as atividades, utilizando estratégias para que tanto os colaboradores quanto os clientes permanecem seguros. Foram feitas conversas em grupos e individualmente com os colaboradores a fim de tranquilizá-los em relação a manutenção do trabalho e a garantia de renda.

Quanto a questão financeira, não se observou quedas nos rendimentos, o que ficou evidente durante a entrevista é a dificuldade em adquirir as peças e insumos, pois alguns setores ficaram prejudicados, indústrias estão com menor capacidade de produção, etc. Mas os impactos econômicos não foram considerados grandes.

5.4 ADEQUAÇÕES ADVINDAS DA PANDEMIA NA EMPRESA

A fim de identificar quais foram as principais adequações feitas na empresa em relação às novas normas advindas da pandemia da COVID-19, foi feita a seguinte pergunta ao gestor: “Quais foram as principais mudanças adotadas na empresa em relação aos recursos humanos para se adequar às novas necessidades advindas da crise atual? Como tem sido os resultados?”



Conforme o gestor, inicialmente todos os colaboradores foram dispensados das atividades por um período de 15 dias, ficando somente os sócios da empresa trabalhando de portas fechadas. Após esses 15 dias a equipe foi dividida em dois grupos, um deles voltou ao trabalho, e o outro continuou de quarentena, caso houvesse necessidade de afastamento de pessoas devido ao contágio, haveria uma equipe “reserva” para o trabalho. Com o passar do tempo percebeu-se que a segunda equipe poderia voltar ao trabalho também.

Assim, a empresa reorganizou seu layout para proporcionar o distanciamento necessário, disponibilizar álcool em gel aos colaboradores e clientes, organizou os espaços de filas, etc. Além disso, foram feitos investimentos e tecnologia para permitir o trabalho remoto de qualidade.

Para tanto foi adquirido um novo provedor de serviços, uma nova e mais tecnológica central telefônica, além da retomada do projeto de E-commerce da empresa. Outra estratégia adotada pela QSL foi a adoção de um maior investimento em marketing e propaganda, com criação e divulgação de conteúdo frequente.

Os resultados, de acordo com o gestor, estão sendo absolutamente positivos, pois não houve necessidade de demissões, o faturamento da empresa não sofreu queda, não houve necessidade de recorrer a subsídios do governo, e não houve nenhum caso de colaboradores infectados pelo coronavírus.

6 CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo apresentar e discutir a importância da administração de recursos humanos em cenários de crise. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, na empresa QSL autopeças, localizada na cidade de Guarapuava – PR.

O mundo já passou por incontáveis crises, e nenhuma crise se dá em apenas um segmento, toda crise envolve muitos setores, com diferentes impactos, e cada setor reage distintamente. No Brasil, somente no século XXI, que ainda está muito longe de chegar na metade, já enfrenta a sua segunda grande crise, que surge antes mesmo de a primeira ter sido completamente superada. A Pandemia da COVID-19 se instala em um mundo já em crise, cada país com as suas particularidades. No Brasil, 2020 era a promessa de uma melhora nos cenários econômicos, mas ninguém esperava que uma pandemia mundial viesse para desalinhar ainda mais todos os setores do país.

A crise econômica que tomou força em 2014, trouxe consigo muitas consequências, e se arrasta até os dias de hoje, passando pelo episódio de 2018, quando a greve dos caminhoneiros trouxe à tona toda insatisfação e a situação insustentável da economia brasileira. Já a crise que chegou junto com a pandemia em 2020, afetou todos os setores de diferentes formas, impactou a



economia, a saúde, a cultura, as questões sociais e sanitárias, enfim, cada setor sentiu os seus impactos de formas distintas.

A empresa QSL é uma empresa do ramo automotivo, já consolidada no mercado, que passou pelas crises de 2014 e a greve dos caminhoneiros em 2018, sentindo os seus impactos, mas sem se desestabilizar diante delas.

Em relação a pandemia de 2020, a empresa adotou estratégias de valorização dos seus colaboradores, visando a garantia da sua saúde e bem estar, assim como a manutenção dos empregos e da renda.

Conclui-se que a empresa QSL possui uma gestão eficaz, tanto de modo geral, quanto a sua gestão de recursos humanos, de modo que trabalha incessantemente para que o desenvolvimento da empresa possa permitir estabilidade e segurança aos seus colaboradores. Assim, pode-se afirmar que a gestão de recursos humanos adequada é fundamental para que as empresas possam atravessar os momentos de crise sem ser negativamente impactadas pelas suas consequências.



REFERÊNCIAS

BBC Brasil, **A cronologia da crise do diesel, do controle de preços de Dilma à greve dos caminhoneiros**. Disponível em <https://radiopeaobrasil.com.br/a-cronologia-da-crise-do-diesel-do-controle-de-precos-de-dilma-a-greve-dos-caminhoneiros/>. Acesso em: outubro 2020).

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, Vozes, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. **A crise econômica de 2014/2017**. **Estudos Avançados** 31 (89), 2017. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142017000100051&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso: outubro 2020.

BRAGA, L. **As lições que a greve dos caminhoneiros traz para o Brasil**. *Jornal O Povo*, 2018. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/brasil/2018/06/as-licoes-da-greve-dos-caminhoneiros-para-o-brasil.html>. Acesso em outubro 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Crise financeira global e depois: um novo capitalismo? Novos Estudos**, São Paulo, v. 86, p. 51-72, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/nec/n86/n86a03.pdf>. Acesso em: outubro 2020.

DULCCI, Otavio Soares. **Economia e política na crise global**. **Estudos avançados** 23 (65), 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v23n65/a08v2365.pdf>. Acesso em: outubro 2020.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DESIDERIO, M. **Com greve de caminhoneiros, Carrefour limita compra por cliente**. *Exame*, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/com-greve-de-caminhoneiros-carrefour-limita-compra-por-cliente/>. Acesso em: outubro 2020.

FONTINHA, R. **Novo dicionário etimológico da língua portuguesa**. Porto: D. Barreira, 1950

FREITAS, M. C. P. de. **A origem e desdobramentos da crise do mercado de hipotecas de alto risco nos Estados Unidos**. **Economia Internacinal (FUNDAP)**, São Paulo, n. 1, p. 9-24,

2008. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap%5Cpdf%5CLivro-Panorama_das_Economias_Internacional_e_Brasileira/01_Crise%20do%20mercado%20de%20hipotecas.pdf>. Acesso em: outubro 2020.

FERREIRA, AURÉLIO B.H. **Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2002

KUNRATH, Sandra Elisa. **Fatores que influenciam a criatividade nas organizações: um estudo exploratório em empresas brasileiras**. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/105018>. Acesso em: outubro 2020.

MARQUES, José Roberto. **O que é Plano de Carreira**. 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/>. Acesso em: outubro 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2007.

NASCIMENTO, EUNICE. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OLIVEIRA, Adriana Cristina. **O que a pandemia da covid-19 tem nos ensinado sobre adoção de medidas de precaução?** Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072020000100201&script=sci_arttext&lng=pt. Acesso: outubro 2020

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OREIRO, José Luis. **A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica**. São Paulo, 30 de março de 2017. Disponível em: <[scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100075&lng=pt&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100075&lng=pt&lng=pt)> . Acesso em: setembro 2020

ROBBINS S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSI, Pedro, MELLO, Guilherme. **Choque recessivo e a maior crise da história: A economia brasileira em marcha à ré. Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica - IE/UNICAMP Nota do Cecon**, n.1, abril de 2017. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/NotaCecon1_Choque_recessivo_2.pdf. Acesso em: outubro 2020.