



ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COSTURA E CONFECÇÃO DE CALÇADOS DE SEGURANÇA

GOMES, Kathleen Tamara Vendruscolo¹
RIGO, Fabio Roberto¹
CHIDICHIMA, Antonio Carlos²

RESUMO

A linha de produção consiste mais que apenas a geração de bens e serviços. Ela possui ramificações que vão desde a produção, recursos humanos e finanças. Neste caso, esta análise tem como finalidade constatar, através metodologia utilizada, as falhas no processo de produção e verificar os possíveis aperfeiçoamentos a serem implementados. Como metodologia utilizada optou-se por estudo de caso através de pesquisa exploratória-descritiva, onde a ferramenta foi pesquisa aplicada e apreciação dos dados coletados. A teoria literária teve embasamento em conceitos de produção, finanças e recursos humanos. Deste modo, verificou-se que a linha de produção vai além de apenas o produto em si, que a mesma consiste em ter um gestor com pulso, a fim de tomar decisões assertivas em relação á recursos humanos, ao estado financeiro da instituição, para que assim se tenha uma alta qualidade na linha de produção com maior eficiência

Palavras-chave: produção, recursos humanos, conceito.

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Assis Gurgacz – FAG.

² Docente da Faculdade Assis Gurgacz – FAG (ORIENTADOR).



O setor de prestação de serviço é uma realidade na economia mundial, direcionando o empresário a descentralizar seu foco nas atividades secundárias, como por exemplo: limpeza, segurança, manutenção entre outros e se dedicando à necessidade da organização em sua atividade principal com maior eficiência. Neste sentido, Kotler (1998), diz que prestação de serviço é um ramo de atividade onde uma organização especializada oferece o serviço necessário para uma instituição contratante que não possui de forma direta dentro de sua organização, de forma que este serviço não tenha contato direto com o produto acabado.

Na região oeste do Paraná a prestação de serviços recai em sua maior parte sobre atividades que dão suporte ao setor da agricultura e em empresas de beneficiamento de seus produtos, começando pela agricultura, e se estendendo aos setores industriais. Outro serviço bastante terceirizado na região é o setor de limpeza e manutenção, seja desde os serviços de diaristas, com serviços domésticos, até mesmo no serviço de limpeza especializada, no setor de indústria farmacêutico, onde possui um vasto setor produtivo

A produção em geral, é a responsável pela geração de bens e serviços, tudo consome, ou se utiliza passa pelo estágio produtivo, desde a entrada da matéria-prima, passando por vários processos até o produto final. A produção ela é a parte responsável por todo esse trajeto, como comenta Slack; Chambers; Johnston (2009), dizendo que toda organização por menor que seja existe nela uma produção seja de bens ou serviços.

No entanto, não se deve ater apenas ao setor produtivo, lembrando que para qualquer aquisição de matéria prima ou contratação de mão-de-obra, necessita-se de um setor financeiro organizado, sendo este essencial em qualquer organização, pois com a gestão de seus ativos e passivos, é possível concluir se a organização esta tendo lucro ou prejuízo em suas atividades. Conforme menciona Maximiano (2010) a parte financeira da organização seja ela de qual for seu porte, tem por obrigação de utilizar adequadamente os recursos financeiros, a função financeira também é como o Marketing, tem algumas sub-áreas como: Investimento, financiamento, controle, destinação dos resultados.



Já no que se refere a Gestão Pessoas, tem como intuito de conduzir o grupo de funcionários de qualquer organização procurando atender suas necessidades e da empresa. Segundo Chiavenato (2010), a área de gestão de pessoas é delicada para se conduzir, onde interage diariamente com pessoas, é a parte aonde é feito o recrutamento e seleção do pessoal para as oportunidades de trabalho na organização, e também onde são formuladas as formas de recompensa e avaliação por desempenho dos funcionários, também pode-se dizer que é a área onde lapidam-se talentos.

Tendo em vista a importância da prestação de serviços na sociedade, o empresário busca aprimorar seus métodos aplicados na produção, no entanto, não se atendo ao produto final em si, mas em todo o processo produtivo e a mão de obra necessária e diversificada que o mesmo necessita. Considerando-se assim, a necessidade do diagnóstico sobre qual metodologia o gestor utiliza para atender a necessidade de seu cliente, procurando identificar as falhas que acontecem mediante processo produtivo, diagnosticando os pontos positivos e negativos. Buscando assim, as melhorias que se fazem necessárias para posterior implementação na linha de produção.

Sendo assim, o objetivo será observar e diagnosticar o desenvolvimento das atividades de prestação de serviço no segmento de atelier confecções de calçados de couro nos setores de produção, gestão de pessoas e finanças.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Administração de produção compreende em transformar matéria-prima em produto acabado podendo ser produtos ou serviço, para o consumidor final. Desta forma a , “[...] administração da produção consiste em utilizar, da melhor forma, os recursos destinados a produção de bens e serviços [...]”, (GRAEML, PEINADO, 2007, p. 50)

O processo produtivo compreende em recebe matéria-prima e transforma-la em produto acabado. Precisa-se de mão de obra qualificada, e disponibilizar qualificação para os funcionários em atividade ou para futuras contratações, pois a qualificação aumenta significativamente a produtividade, evitando desperdícios.



Conforme apresentado, nos primórdios da administração científica, guiada por Taylor e seus condiscípulos, cogitava-se a hipótese que a divisão do trabalho contém aspectos positivos para empresa, pois quando se divide os grupos para exercer determinadas atividades na organização, o aumento na produção é gradativamente significativo.

“A grande dádiva da divisão do trabalho é que o fracionamento de todo o trabalho em operações pequenas, simples e separadas em que cada operário pode especializar-se, isso possibilita que a produtividade total se multiplique geometricamente” (KWASNICKA, 1995, p. 23).

No entanto, deve-se levar em consideração que é difícil para um ser humano, ser capaz de especializar-se em todas as operações, e executar as mais complexas atividades devido a isto torna-se necessário separá-los em grupos.

A produção na maioria das organizações é composta não apenas por mão-de-obra, mas também por máquinas, onde além de qualificar o funcionário que irá operá-la, deve-se priorizar a manutenção. De acordo com Slack (2000), manutenção é uma forma adotada onde as empresas, buscam evitar falhas nas máquinas, averiguando antecipadamente possíveis falhas, de modo que não haja parada na produção. A mais indicada para as organizações é a manutenção preventiva, sendo esta programada para revisar as máquinas antes que o problema ocorra. Muitas instituições trabalham com a manutenção corretiva, ou seja, espera algo acontecer para tomar as providências. “Quando a manutenção corretiva é muito solicitada, deve-se avaliar o esquema de manutenção preventiva, pois esta não está garantindo funcionamento normal do maquinário e permitindo paradas que poderiam ser perfeitamente evitadas” (CHIAVENATO, 2005, p. 94), contudo, quando é realizada a manutenção corretiva a produção deve ficar parada até que o problema seja resolvido, sendo que isto poderia ter sido evitada caso a empresa trabalhasse com a preventiva.

No entanto a produção não se restringe ao produto acabado, requer uma análise aprofundada, onde o gestor constatará a amplitude que se consiste até chegar ao produto final. Entender que uma boa linha de produção conta com operações humanas, ou seja, a máquina é manuseada por um indivíduo, e deve ser levado em consideração todas as condições do ser humano. De acordo com a



Teoria das Relações Humanas (Chiavenato, 2000), o funcionário aumenta ou diminui sua produção conforme seu estado psicológico e não fisiológico. “O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirma Chiavenato na Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais.” (CHIAVENATO, 2000, p. 113). O administrador deve levar em conta formas de motivação, incentivo para um aumento significativo na produção, um funcionário focado e eficiente na função que exerce, e deve ser recompensando, para que se sinta motivado e importante, promovendo aumento da produção.

Conforme aponta Chiavenato (1999), a remuneração não destina-se apenas a contemplar os empregados mediante seu esforço e atividade exercida, contudo proporcionar uma melhor condição de vida. Levando em consideração uma das formas de melhorar a vida dos empregados, é conceder benefícios, que geralmente os funcionários adquirem através de seu respectivo salário. Considera-se assim que a remuneração paga é uma parte de um total o qual se inclui a recompensa. Tendo em vista que, envolve também os benefícios e serviços que a organização procura recompensar de forma indireta.

A organização deve observar o funcionário em potencial, possivelmente trabalhar com a linha de cargos e salários, trabalhar com a questão de tempo em serviço, aprendizagem, comportamento entre outras. O funcionário dinâmico relaciona-se melhor com os outros, está é uma relação importante na área da produção, conseguir trabalhar em grupo, faz que o funcionário se sinta motivado, melhorando o clima no ambiente de trabalhando, conseqüentemente aumentando a produção.

Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem - sucedidas, elas sobrevivem ou crescem e dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário, para dirigi-las e controlá-las, para fazê-las operar e funcionar. (CHIAVENATO, 2000).

O trabalho em grupo depende muito de uma liderança assertiva. O líder é responsável por motivar, influenciar, ser persuasivo para que o grupo alcance os objetivos almejados pela organização, “[...] o líder é a pessoa que tem habilidade de influenciar outros no trabalho ou em qualquer atividade na comunidade [...]”



(KWASNICKA, 1995, p.73). Uma instituição que não possui um líder qualificado, não é capaz de lidar com futuras mudanças. O líder deve ser uma pessoa que se aproxima do funcionário. É ele quem conhece o perfil de cada um, por qual é responsável, ou seja, para que uma organização se desenvolva é necessário ter uma boa frente de liderança. No entanto, para que haja a escolha de um líder apto a exercer esta função, necessita-se do conhecimento dos recursos humanos, onde os mesmos buscam perfis para preenchimento desta vaga.

A administração de recursos humanos tem como intuito o ato, de atrair pessoas, capacitá-las quando necessário e mantê-la na organização, de forma que os adentre ao sistema produtivo da empresa, “[...] representa todo o esforço da organização, no sentido de atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los de forma permanente ao esforço produtivo [...]” (KWASNICKA, 1995, p. 140).

O processo de recrutamento e seleção, é constituído por duas etapas do mesmo procedimento, onde recrutamento consiste em atrair pessoas de várias formas, onde já ocorre uma pré-seleção dos candidatos em potencial, através do anúncio, o recrutamento busca profissionais já qualificados para a vaga em aberto, sendo o “[...] Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização [...]” (CHIAVENATO, 1999, p. 92). Um bom recrutamento é o passo inicial para o próximo procedimento.

O processo de recrutamento e seleção, são duas etapas do mesmo procedimento, onde recrutamento consiste em atrair pessoas de várias formas, onde já ocorre uma pré-seleção dos candidatos em potencial, através do anúncio, o recrutamento busca profissionais já qualificados para a vaga em aberto, sendo o “[...] Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização [...]” (CHIAVENATO, 1999, p. 92). Um bom recrutamento é o passo inicial para o próximo procedimento.

A seleção, a qual consiste em filtrar as pessoas recrutadas, ou seja, entre as várias pessoas que o recrutamento atraiu serão selecionadas aquelas que têm habilidades que condizem com o cargo oferecido dentro da organização. Conforme



Chiavenato, (1999, p. 107) menciona a “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, e quem melhor atingir os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”. Contudo deve-se levar em consideração na seleção do candidato o mais eficaz e que agrega ao desempenho do pessoal, segundo Chiavenato (1999, p. 107) “[...] a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo [...]”.

No mercado atual, o gestor da organização deve considerar a necessidade de um quadro de profissionais capacitados para atuar em sua empresa, porém muitos gestores passam pela dificuldade da escassez de mão de obra que a organização necessita. Os recursos humanos disponibilizam as opções para o administrador, ao invés de buscar um profissional pronto no mercado, porque não treiná-lo? Conforme Chiavenato (1999, p. 295), “[...] Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos [...]” com o treinamento que a organização oferece, o funcionário se torna apto a assumir seu cargo, assim a empresa terá mais eficiência no trabalho realizado, evitando desperdícios e diminuindo a possibilidade de falhas.

O setor de recursos humanos também é responsável por analisar as necessidades dos trabalhadores, tentando assim inserir na organização o plano de cargos e salários, descrevendo os cargos exercidos dentro da organização e atribuindo os respectivos salários, levando em consideração a habilidade e responsabilidades assumidas pelos funcionários. Conforme Nascimento (2001, p. 06) a administração de cargos e salários tem como finalidade estruturar a remuneração de acordo com a aptidão e obrigações que a função exige, buscando igualar o salário da organização de acordo com o ofertado no mercado, de modo que assim não haja perda de mão de obra qualificada para seus concorrentes, visando utilizar dos benefícios da remuneração a fim de melhorar a produtividade em conjunto com a eficiência do empregado, buscando o desenvolvimento e continuidade da organização no mercado.

Os trabalhadores, atualmente entre vários objetivos um dos principais é uma remuneração melhor. O dinheiro determina o tipo de vida que o ser humano leva perante a sociedade, conforme Chiavenato (2009, p. 33) “[..]O salário constitui a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função de seu poder



aquisitivo[...]”. No entanto, para o gestor da organização o salário é agregado ao produto, que acrescentam despesas incorridas para um determinado fim. Segundo Chiavenato (2009, p. 33) “[...] para a organização os salários são a um tempo só, um custo e um investimento. Custo, porque os salários refletem no custo do produto ou do serviço final oferecido pela organização[...]”. Portanto, o homem busca aumentar sua produção, para que assim tenha além de seu salário para receber referente ao respectivo mês trabalhado, um incremento de comissão ou bônus.

Segundo Newstrom (2008), incentivos salariais, é uma forma de pagamento por merecimento, onde procura agregar valor monetário ao salário estipulado pelo cargo exercido, conforme o aumento da produção. Entende-se que a razão para usar incentivos salariais é que, os funcionários aumentam a produção, e simultaneamente diminui o custo em relação ao trabalho por item produzido.

Para que o sistema de incentivo salarial seja efetivo, os funcionários devem estar convictos que seu desempenho acompanha o incentivo recebido, e há diversas formas de incentivo, uma delas é a participação dos funcionários em reuniões, ou seja, o compartilhamento de informações, conforme Bohlander, Snell (2009, p. 522) “[...] os funcionários recebem informações imediatas sobre o desempenho, os planos e as estratégias da empresa, é mais provável que façam boas sugestões para aprimorar os negócios e colaborar com importantes mudanças organizacionais[...]”. Quando o gestor compartilha com seu quadro de profissionais as informações em relação a organização, os mesmos se sentem importantes, e buscam sempre formas de chegar à meta que a organização deseja, ou seja, acabam sendo motivados a melhorar seu desempenho, pois sentem-se valorizados emocionalmente. Segundo Newstrom (2008, p.180) “[...] participação é o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações coletivas que as encorajem a contribuir com as metas do grupo e dividir as responsabilidades referentes a elas[...]”, os funcionários entendem que participação nas decisões o tornam uma extensão da empresa, inflando assim o ego deles, onde buscam contribuições positivas para a organização. Conseqüentemente, de forma involuntária, os funcionários aumentam a produção, tendo reflexo direto no caixa da organização.

A administração financeira consiste em aumentar o valor da organização no mercado, fazendo com que assim os acionistas ou sócios conseqüentemente



umentem o valor de suas cotas. O proprietário da organização espera retorno de seu investimento, sendo o mesmo compatível com o risco corrido ao tomar determinada decisão de investimento. O administrador financeiro é responsável pela gestão dos ativos e passivos da organização, e também pelas decisões que os proprietários possam tomar sobre determinados investimentos que agreguem a organização, “[...] o principal enfoque de finanças, é, sem dúvida, o processo decisório e a ação que afetam a valorização do negocio [...]” (KWASNICKA, 1995, p. 112).

Qualquer organização precisa ter uma estrutura solidificada, ou seja, ter um capital de giro, que corresponde á ter moeda para suprir as necessidades financeiras de longo prazo. São valores cruciais que fazem a empresa rotar. De acordo com Hoji (2003) “[...] Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa[...]”. Ter a ampla compreensão do Capital de Giro é essencial para a organização, pois precisasse que este recubra as despesas e custos, e que ainda tenha o retorno do lucro apeteçido pela organização. Ainda assim, a empresa deve-se visar o planejamento orçamentário, pois é através dele que se traçam planos para o próximo exercício da organização. O planejamento orçamentário amplia a visão do gestor em analisar os períodos em que haverá escassez e os períodos em que haverá abundancia do dinheiro.

Com o prévio conhecimento das faltas e sobras de recursos e mais a definição dos saldos de caixa desejados, será possível conhecer antecipadamente os períodos em que deverão ser levantados fundos adicionais e também quando haverá dinheiro em excesso. (BRAGA, 2010, p. 124).

Com o entendimento do planejamento orçamentário, o gestor da organização tende a tomar decisões mais assertivas, com menor margem de equívoco. Para tanto, o planejamento de fluxo de caixa é indispensável em qualquer organização, pois através deste pode-se controlar as entradas e saídas incorridas de um determinado período. Segundo Hoji (2003) “[...] O fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo [...]”. Através de uma administração eficaz de caixa, consegue-se elevar os lucros da empresa.

O setor financeiro é interligado a todas as outras áreas de uma organização, pois estas são dependentes para qualquer ação, desde o setor de comprar ao



adquirir uma agulha, pois, é o financeiro que visualiza os custos e as despesas fixos e variáveis da empresa. Os custos variáveis são gastos diretamente ligados no processo de produção que podem variar conforme o aumento ou diminuição da produção, tais como, energia, água, funcionário, “[...] são representados, basicamente, pelos materiais utilizados no processo de produção (matérias-primas, materiais auxiliares etc) e pela mão de obra direta [...]” (HOJI, 2003, p. 314). O custo fixo, no entanto, é algo que não varia, como o nome mesmo diz, o mantém fixo. Geralmente ocorre relacionado a alugueis de imóveis, onde não importa o tamanho da produção o aluguel será o mesmo, indiferente se produzir 10 ou 10.000 peças, “[...]Uma vez ,se a empresa produz 5.000 unidades ou nenhuma unidade, pois o custo do aluguel é de \$20,000[...]”(HOJI, 2003, p. 313).

O administrador financeiro é responsável por visar o lucro sobre o produto ofertado ao mercado, ou seja, se este produto não estiver tendo um bom retorno começa-se a questionar se é viável continuar produzindo, ou estudando mais a fundo buscando reduzir os gastos para a produção do mesmo, caso isto não ocorra, começa a estudar a possibilidade de aumento de preço.

De acordo com Tracy (2000, p.35), a determinação do preço para venda, é uma das escolhas mais complexas que os gestores enfrentam. No entanto, o próprio mercado determina a magnitude do preço base para venda. Todavia sempre há uma forma de manejar no preço de acordo com cada organização onde existem diferenciais, seja por qualidade no produto ou serviço, lealdade do cliente a marca, localização da empresa, entre outros fatores que justificam algumas empresas terem o preço de venda mais alto do que seus rivais.

A área financeira analisa a possibilidade no aumento do produto, averiguando se a organização tem alguma vantagem para que se possa aplicar a elevação do preço, para que não haja rejeição pelos consumidores.

As vendas a prazo se tornaram cada vez mais recorrentes, a questão é que os riscos de insolvência se tornam cada vez maiores, no entanto, isto causa um aumento no volume de saída dos produtos, fazendo que assim amplie o giro no estoque e posteriormente maximizando a lucratividade da organização. Segundo Hoji (2003) “[...]as vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques e, assim, ganhar a escala e maximizar a



rentabilidade[...]”. Inclusive as empresas prestadoras de serviços, primeiramente prestam o serviço contratado para posteriormente receber o valor corresponde ao serviço prestado.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida na empresa A BOMBONATTO & CIA LTDA - ME, localizada na Rua Olivia Leonardi, 041, Vila Brasil, na cidade de Toledo – Paraná.

Para desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado como método o estudo de caso de forma exploratório descritivo, onde aprofunda-se o estudo, de modo a permitir diagnosticar os problemas da organização, e apresentar as possíveis soluções a serem implementadas.

Nesta pesquisa, as informações foram levantadas com aplicação de entrevistas e formulação qualitativa dos resultados com foco exclusivo em uma organização do ramo de prestação de serviços e de acordo com, CHIZOTTI (1991), caracteriza-se por uma categoria que busca abordar ciências sócias, voltada à recolhimento e anotação de dados de um determinado ou vários casos, construindo relatórios, para posteriores decisões e futuras intercessões, diante do caso selecionado para averiguação.

Para isto, utiliza-se da pesquisa exploratória-descritiva onde uma complementa a outra. Conforme Bervian, Cervo (2007), pesquisa exploratória, uma afinidade que o pesquisador tem com o tema abordado, onde a pesquisa que será realizada é referente a um tema/conceito pouco tratado. A pesquisa bibliográfica complementa a exploratória, onde procura embasar através de estudos já realizados, livros, artigos científicos entre outros, apoiado pela entrevista junto as pessoas, com questionários ou de forma livre.

Segundo Pereira (2009), pesquisa exploratória busca facilitar o conhecimento do problema fazendo que assim, o torne mais compreensível para possível construção de hipóteses. Abrangendo a pesquisa bibliográfica que consiste em entrevistas com indivíduos já familiarizados com o problema explorado. Atribuem-se de forma geral, pesquisas bibliografias e estudos de caso. Pesquisa descritiva está



direcionada a relatar o aspecto de determinados números de indivíduos ou acontecimento, e até mesmo traçar uma conexão entre as variáveis. Compreende a utilização de métodos standardizados para coleta de dados. De acordo com Godoy (1995), entende-se por pesquisa qualitativa o ambiente sendo a origem dos dados e o explorador como recurso fundamental, apresenta natureza descritiva. O procedimento é o ponto chave e não a conclusão ou o objeto final. Notando-se a análise dos dados realizado de jeito intuitivo e de forma individual pelo explorador, onde não utiliza nenhuma ferramenta ou procedimentos estatísticos. Contudo, a maior preocupação é com a interpretação do acontecimento e a responsabilidade da conclusão.

Para se obter uma análise completa, utiliza-se de pesquisa bibliográfica, a qual consiste na busca de informações, teorias já publicada a anos, podendo ser adquirida através de site, livros, revistas entre outros. Entende-se por pesquisa bibliográfica “[...]quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente material disponibilizado na internet[...].” (PEREIRA, 2012, p. 89).

Optou-se pela empresa em questão para o este estudo de caso, por se tratar de uma área relativamente nova, onde possui crescimento em potencial, e a necessidade de uma reestruturação em seu ambiente organizacional como um todo.

Obteve-se as informações relacionadas ao presente estudo de caso realizado na organização através de visitas na mesma, somando um total de 60 (sessenta) horas, no período de março a dezembro de 2017. Para o aprimoramento do estudo, optou-se pelo método de pesquisa, onde foi aplicado a 15 pessoas, um questionário constituído de 5 questões (sendo elas 4 objetivas e 1 descritiva). Que auxiliou-nos na compreensão dos fatos, para que assim pudéssemos diagnosticar as falhas e detectar possíveis oportunidades na organização de em estudo. Outro método utilizado foi o de entrevista direta com a gestora da empresa, onde pudemos analisar melhor a organização através de seus relatos.

RESULTADO DE PESQUISA

Pode-se identificar que a organização estudada, é prestadora de serviços direta a uma indústria de calçados de segurança. E tem apenas um fornecedor e cliente ao mesmo tempo, pois a empresa a qual se presta serviços envia a matéria-prima (o couro pré-cortado) em quantidade correta a ser produzida no dia, e ao final do expediente é realizada a devolução do produto acabado.

Os resultados dos questionários aplicados aos funcionários, apontaram problemas, tais como: falta de trabalho em equipe, muitos líderes, falta de qualificação dos funcionários, indisponibilidade de matéria-prima, falta de valorização dos funcionários e máquinas em perfeito estado de funcionamento.

Durante a pesquisa, Identificou-se na organização que seu quadro de funcionário é constituído por 23 funcionários, divididos nos seguintes posto de trabalho: costureiros, operadores de máquinas, corte, mesa, encarregado de setor.

Durante observação e conversa direta com o gestor da organização, ao abordar os assuntos como: recrutamento e seleção, treinamento de funcionários, cargos e salários, incentivos por produção e participação.

Pode-se verificar que a organização não possui problemas em atrair candidatos para seleção e suprimento de vagas de trabalho. E a empresa procede da seguinte forma no processo de seleção: inicia-se a seletiva, sendo efetuada através de entrevistas onde o gestor da organização busca pessoas que já possuam alguma experiência. Na empresa o principal cargo que requer mais exigência é o costureiro. Neste caso o gestor prefere candidatos que já possuem experiência, buscando informações em outras organizações sobre o candidato que está pleiteando a vaga de costureiro.

Constatou-se problema em contratação de mão-de-obra qualificada, quando isto ocorre o administrador da organização, qualifica seu funcionário. Porém uma questão mencionada pelos funcionários é a falta de um planejamento de cargos e salários, e também a falta de incentivos por produção. Outro ponto que foi detectado se refere à falta de reuniões com participação dos empregados.



Pode se perceber que existe a terceirização da elaboração da folha de pagamento dos funcionários. Essa função fica a cargo do escritório de contabilidade para que seja elaborada.

Quanto a questões financeiras, pode-se constatar que a organização possui capital de giro próprio, porém não possui planejamento orçamentário. E ao investigar a forma de pagamento do serviço prestado pelos funcionários, que são assalariados e não tem comissão por produtividade. Os principais custos da empresa se refere à folha de pagamento dos funcionários.

DISCUSSÕES

O diagnostico, serviu de estudo perante a linha de produção em questão onde verificou-se a falta de qualificação dos funcionários pela organização. Conforme aponta a literatura Smith (1973) a especialização do colaborador leva a execução de tarefas em menor tempo, com melhor eficiência e menos desperdício de material. Diante deste ponto a organização alvo do estudo de caso, deverá cogitar a hipótese de treinamento e qualificação, técnicas avançadas de trabalho em grupo e possível formação de líderes para respectivas áreas, em tempo ocioso mediante decisão do gestor.

Um grande problema detectado na organização, é a falta de um planejamento de cargos e salários, onde os funcionários mostraram-se descontentes com este quesito. Diante fundamentado teoricamente, onde Chiavenato (1999) aponta, o administrador da organização deve implementar um plano de cargos e salários, visando recompensar os líderes de equipe, por produção e por tempo de casa. Deste modo os mesmos se sentirão motivados, pois terão a possibilidade de crescer gradativamente dentro da empresa, conquistando “status”, benefícios e recompensas salariais mediante responsabilidades delegadas e resultados na produção.

O diagnostico, serviu de estudo perante o departamento de recursos humanos onde constatou-se que a organização não possui problemas em atrair candidatos para seleção. Conforme aponta Kwasnicka (1995) a empresa deve atrair candidatos de várias formas, a organização não utiliza de método algum de



recrutamento, pois recebe vários currículos por diariamente. O processo de seleção é efetuado pelo gestor da organização, onde é realizada a busca por pessoas que já possuam alguma experiência, assim afirma Chiavenato (1999) a pessoa certa para determinada função. O cargo que requer mais atenção do gestor para a seleção é o costureiro, onde se busca uma pessoa já qualificada para ocupar esta vaga, pois um bom costureiro não se faz do dia para a noite.

De acordo com a análise efetuada, constatou-se a falta de mão-de-obra qualificada, quando isto ocorre o gestor da organização, parte do princípio que aponta Chiavenato (1999), treina seu funcionário, fornecendo-lhe as informações necessárias para que possa atuar dentro da empresa. No que diz respeito a plano de cargos e salários, constatou-se que isto não ocorre dentro da presente organização. Segundo Nascimento (2001) plano de cargos e salários serve para atribuir valores diferentes de salários, a funcionários que ocupem cargos diferentes dentro da organização. Portanto o gestor deve cogitar a hipótese de implantar um método, que faça seus empregados a buscar conhecimento que agreguem na organização, desta forma posteriormente pode-se implantar o plano de cargos e salários.

De acordo com Newstrom (2008), a recompensa por produção é uma forma de gratificar por competência em relação a volume de produção. Porém, nesta empresa não consegue dar incentivo por produção, pois os produtos que são confeccionados com mais agilidade, são de fácil manuseio e elaboração, mas com valor de serviço pouco atrativo consequentemente inviabilizando comissão sobre a produção. Quanto a participação dos empregados em reuniões, sugestões em melhorias, o que pode ser feito para aumentar a produção e alavancar a organização, foi um ponto de atenção na pesquisa. Em conformidade com Newstrom (2008), o envolvimento do funcionário a respeito dos objetivos a serem atingidos, faz com que ele se sinta parte da organização. No entanto, já em outrora essa atividade em reuniões já existiu. Porém a implementação na empresa desse procedimento, passou a gerar conflitos dentro da organização. Sendo assim, o gestor passou a não elaborar mais estas reuniões. Feedback, este procedimento passou a ser realizado de forma individual, normalmente no ato do pagamento da remuneração.



O diagnóstico serviu de estudo, para a área financeira onde constatou que a organização possui capital de giro próprio, que de acordo com Hoji (2003) o capital de giro fica em rotação dentro da empresa cobrindo assim as despesas e elevando a rentabilidade. Porém, vale ressaltar que a empresa não possui planejamento orçamentário, o que pode ser um equívoco, pois sem planejamento, não pode-se fazer planos para o próximo exercício da organização, Braga (2010) parte do princípio que um financeiro deve saber as épocas em que haverá excesso e diminuição de moeda dentro da empresa. Deste modo, a empresa deveria incluir na área financeira o planejamento orçamentário, para que assim possa fazer planos para o próximo exercício da organização.

Quanto à sua produção, e por ser prestadora de serviços sem envolvimento com compra de insumos a empresa não necessita incluir esses custos variáveis em suas despesas. De acordo com o que aponta Hoji (2003) que entre os custos variáveis encontram-se a matéria-prima. Porém, nesta empresa este custo não existe, o que diminui a necessidade de capital de giro. No entanto, os custos variáveis, como energia, somente sofre oscilação em razão da demanda de produção importa por sua mantenedora.

No caso dos custos fixos Hoji (2003), menciona que os custos fixos não se alteram caso haja aumento no volume de produção, e nesta empresa analisada os custos fixos referentes a aluguel e funcionários.

Como neste modelo de prestação de serviços os valores atribuídos à confecção são indicados pelo fornecedor dos insumos, torna-se difícil determinar valores sobre os serviços prestados. É o que diz Tracy (2000) ao afirmar que determinar o valor de um produto no mercado, é uma decisão árdua de se tomar, pois para que se possa aplicar o preço desejado o gestor deve ter vantagem a mais que seus concorrentes.

Com a dependência completa em relação a seu único fornecedor e cliente, tendo em vista que se o fornecedor é que determina o volume de produção e o preço a ser praticado, torna-se complicado aumentar seu faturamento, pois esta atrelada aos sucesso da organização motriz. Em vista disto, o gestor deve analisar qual é sua vantagem em relação as outras prestadoras de serviços, e emvidar todos os esforços para a busca de um preço melhor a ser pago por seus serviços.



Analisou-se que a organização optou pelo recebimento a prazo dos serviços prestados, ocorrendo através de transferência bancária, duas vezes ao mês, sendo a efetuada uma transferência na primeira quinzena e outra no início do mês subsequente. De acordo com Hoji (2003) trabalhar com valores a prazo faz aumentar a rentabilidade da empresa e faz o estoque girar. Porém desde que esses valores sejam acrescidos de juros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário estabelecido neste mercado onde encontram-se as empresas prestadoras de serviços, conclui-se que a administração da organização necessita analisar e constatar os pontos fracos na empresa, considerando o setor de produção, onde ocorre falhas, a área de recursos humanos e finanças. Deve-se cogitar como sugestões melhorias na manutenção preventiva das máquinas e equipamentos, no treinamento, na motivação e na participação dos funcionários em reuniões. Implantar o sistema de cargos e salários, o sistema de planejamento orçamentário e diagnosticar qual sua possível força em relação aos seus concorrentes. Portanto a organização deve analisar as observações apresentadas, para que assim haja uma prestação de serviço eficiente, com qualidade no produto fornecido.

BIBLIOGRÁFIA

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide Ap. de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos traduzido por Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Campus, 1999.



CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Educacional do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 6 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAEML, Alexandre R.; PEINADO, Jurandir. **Administração da produção: operações industriais e serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**, *traduzido por Ailton Bonfim Brandão*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**, *traduzido por Ivan Pedro Ferreira dos Santos*. 13 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PEREIRA, José M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Edna Lida da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2 ed. Florianopolis . UFSC, 2001.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração de Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.



TRACY, John A. **MBA Compacto: finanças**, *traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.