

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

ANÁLISE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL¹

Vanessa Hasper Dessbesell², Liane Beatriz Rotili³, Adriane Fabricio⁴, Amauri Luis Lampert⁵, Luis Felipe Dias Lopes⁶, Claudio Rodrigo Machado Fraga⁷.

¹ Pesquisa realizada no curso de Administração da Unijuí

² Aluna do Curso de Administração, UNIJUI Campus Panambi. E-mail: vanessahasper@hotmail.com

³ Bacharel do Curso de Administração, UNIJUI. E-mail: rotili@terra.com.br

⁴ Professora Doutoranda do DACEC - UNIJUI. E-mail: adriane.fabricio@unijui.edu.br

⁵ Professor Mestre do DACEC - UNIJUI. E-mail: amauri@unijui.edu.br

⁶ Professor Doutor UFSM. E-mail: lflopes67@yahoo.com.br

⁷ Aluno do Curso de Administração, UNIJUI Campus Ijuí. E-mail: crmfraga@gmail.com

Introdução

O profissional de administração precisa conhecer todas as partes do processo de uma organização, preocupando-se em integrar a teoria e prática. Ainda, segundo Drews et al (2012) para se conhecer as práticas da organização, é necessário analisar a dinâmica organizacional que se estabelece na interface das áreas funcionais de planejamento organizacional, de produção e operações, de finanças, de marketing e de gestão de pessoas, sob o impacto das variáveis do meio social e das dimensões indivíduo-grupo-sistema organizacional. Para Mintzberg (2009) a estrutura das organizações é de fundamental importância para o conhecimento profundo das organizações e o design destas estruturas é a parte importante para esse conhecimento. O presente estudo trata da análise das práticas organizacionais adotadas por uma empresa do setor de serviços do noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a mesma trabalha com a instalação e comercialização de gesso acartonado e acabamentos leves. Foram analisadas através da aplicação de questionário aberto, semiestruturado referente as áreas de marketing, produção, gestão de pessoas e financeira.

Metodologia

A metodologia utilizada na construção deste trabalho foi embasada em Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009). Quanto à natureza da pesquisa pode ser classificada como aplicada, quanto à abordagem classificasse como qualitativa, pois há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e também a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados sobre as áreas funcionais na organização em estudo, que representa o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados. Quanto aos objetivos há indicação de ser classificada em descritiva, pois os autores afirmam que esta descreve características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis, o que é o caso deste estudo que vai descrever o fenômeno da dinâmica organizacional. Quanto aos procedimentos técnicos ou das estratégias de pesquisa pode-se afirmar que este estudo tem cunho bibliográfico no que tange a pesquisa do referencial teórico, documental, por ter consultado documentos dentro da empresa. Pesquisa de campo, pelo fato de que o estudo se dá no próprio local

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

onde os fatos ocorrem. Foram analisadas através da aplicação de questionário aberto com 29 questões semiestruturadas, elaboradas na disciplina de práticas organizacionais e aplicado em quatro reuniões com o sócio da empresa para o conhecimento das áreas de marketing, produção, gestão de pessoas e financeira.

Resultados e Discussão

Através dos levantamentos documentais, aplicação de questionário aberto e entrevistas, levantou-se que a empresa exerce suas atividades a 16 anos, sendo uma organização familiar que trabalha com venda e instalação de gesso atendendo o mercado da região noroeste. Ao longo dos anos evoluiu seus processos, técnicas e conhecimentos, podendo assim incluir em sua gama os produtos e serviços da linha drywall, é um sistema para construção de paredes e forros combinando estruturas de aço galvanizado com chapas de gesso. Tal fator impulsionou a empresa a adquirir uma nova máquina que lhe permitiu ingressar na fabricação de perfilados de aço.

A organização em nível de planejamento estratégico acontece de maneira informal através de reuniões baseadas em resultados e o conhecimento empírico adquirido ao longo do tempo. Sua visão é consolidar-se como empresa destaque em tecnologia de construção a seco, tornando-se referência na região, sua missão é desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços voltados para a construção civil gerando valor aos clientes, colaboradores e sociedade. Seu negócio é desenvolver, projetar, fabricar e fornecer aos seus clientes soluções e serviços em sistemas construtivos eficientes, baseados em perfis metálicos formados a frio, compostos por estruturas, componentes, vedações, máquinas e ferramentas. Foram identificadas diversas estratégias que a empresa vem utilizando e pretende utilizar nos níveis de marketing, produção, finanças e pessoas, mas que a pedido do proprietário, não serão relatadas no estudo.

O processo de instalação da linha drywall, conforme a Associação Brasileira de Drywall, iniciou em meados no anos 90, representando um esforço pioneiro visando à modernização da construção civil brasileira, tradicionalmente caracterizada por uso de métodos artesanais com elevados índices de desperdício e baixa produtividade. O mercado respondeu positivamente e essa iniciativa, mas ainda assim, a utilização deste sistema produtivo no Brasil é modesta em relação ao cenário internacional. As principais vantagens deste sistema é a baixa geração de resíduos, melhor acabamento, desempenho acústico, contribuir para o equilíbrio ambiental, pois os resíduos dos seus componentes (em especial chapas de gesso e perfis estruturais de aço galvanizado) são 100% recicláveis. Outro ponto forte é a consolidação na preferência dos incorporadores, construtores, engenheiros, arquitetos e designers de interiores brasileiros pelo sistema drywall.

Para Semenik e Bamossy (1995), o marketing mix ou composto de marketing ou, também chamado, composto mercadológico, refere-se às quatro áreas primárias do processo decisório associado ao marketing. De acordo com Las Casas (2008) o composto de marketing, conceito desenvolvido na década de 50 do século passado, modificado mais tarde de uma forma mais simplificada, sendo definidos como 4Ps: Produto, Preço, Ponto-de-venda e Promoção.

O P de produto para a empresa, são massas específicas para o tratamento de chapas de drywall, perfis fabricados industrialmente mediante um processo de conformação contínua a frio, chapas de uso geral sendo normalmente utilizadas em paredes, tetos e revestimentos de áreas secas, chapas resistentes ao fogo, à umidade, acústica além de molduras internas em poliestireno expandido e

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

externas em EPS. No que diz respeito ao P de Promoção de venda do produto, o processo de divulgação pela empresa ocorre através de visitas dos vendedores nas obras em andamento, bem como divulgação em jornais, revistas, rádio, redes sociais, e o site. O P de ponto de venda ou praça ocorre como um canal direto com o consumidor através dos meios de promoção citados anteriormente ou através de indicação de outros cliente à futuros clientes. Quanto ao preço, a formação é definida em relação ao custo de material por m², mão de obra por m², despesas operacionais e consequentemente a margem de lucro é estabelecida através de uma relação obtida entre custos, ponto de equilíbrio e preços praticados na concorrência.

Slack (2002) destaca que a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços e envolve o mesmo conjunto de atividades para qualquer tamanho de empresa, entretanto em organizações de pequeno e médio porte os recursos para destinar profissionais e desempenhar funções organizacionais específicas pode não ocorrer.

Assim como a maioria das empresas de pequeno porte, a empresa não tem um setor específico de Planejamento e Controle da Produção. Nesse sentido, sabe-se que grande parte das empresas de pequeno porte tem uma certa resistência à mudanças, devido aos recursos escassos e a não priorização da implantação do Planejamento e Controle da Produção (PCP) de maneira formal. Neste caso, o PCP é considerado pelos sócios algo importante, porém como a empresa ainda não está atuando efetivamente na industrialização de aço, o planejamento está sendo realizado de forma informal, através de reuniões baseadas em experiências e relações comerciais, porém, já tem definido como irá se posicionar no mercado.

A nível de pessoas, por se tratar de uma empresa de caráter familiar conta apenas com três funcionários que ao mesmo tempo são os sócios da empresa e que realizam as atividades administrativas e comerciais, e a área operacional é realizada por mão de obra terceirizada. A empresa sente que a partir do início da industrialização do perfil haverá necessidade de contratação de dois funcionários que vão operar a máquina e ajudar na separação dos pedidos.

Segundo apontado por Matarazzo (1994) apud Rigon e Kuhn (2011) descreve que as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com as regras contábeis. A análise de balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente quanto melhor para a tomada de decisão.

Em nível financeiro a empresa em estudo optou em não disponibilizar o balanço e DRE para anexar ao trabalho, mas destacou que os controles contábeis funcionam de maneira terceirizada. Para o melhor entendimento das áreas foi elaborado um quadro com os principais resultados encontrados.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

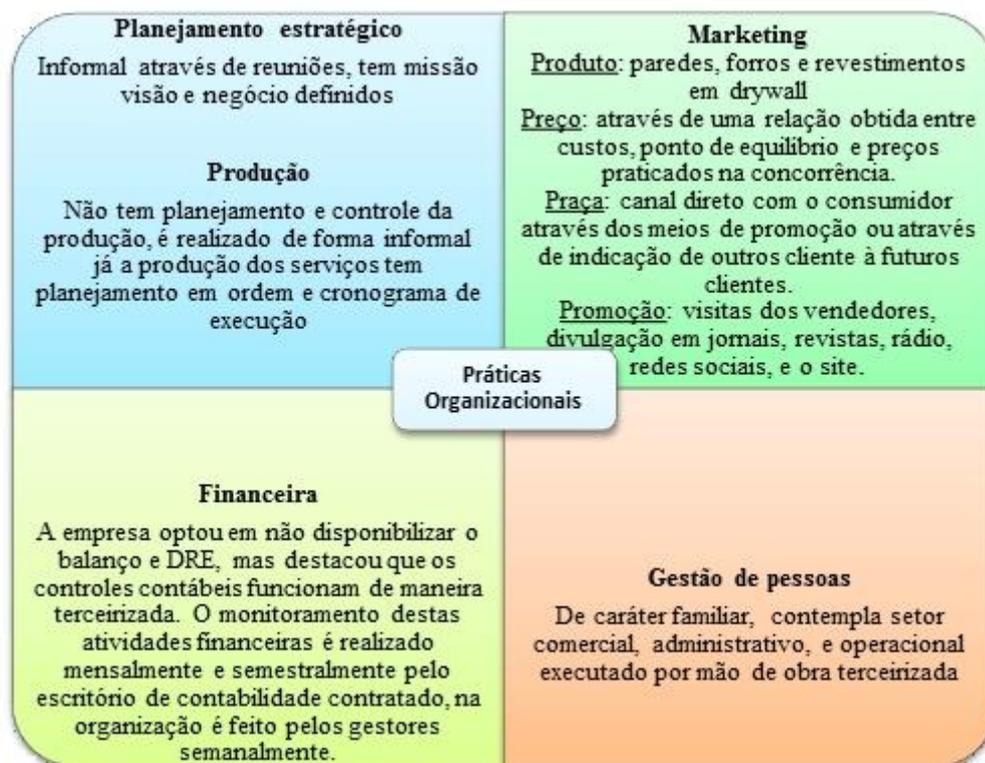


Tabela 1: Resumo das Práticas Organizacionais da Empresa em estudo.

Fonte: Autores da pesquisa (2016)

Em função da necessidade de avaliar a situação da empresa em seu ramo de atuação Silveira (2001), destaca que a técnica SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização.

Na organização, identificam-se alguns fatores dentro dos conceitos da matriz SWOT. No ambiente interno suas forças são qualidade do produto, mão de obra qualificada, compromisso com o cliente, credibilidade, criação de projetos, aperfeiçoamento dos serviços. Ainda no ambiente interno suas fraquezas são a alta dependência, instabilidade e absenteísmo da mão de obra terceirizada, administrativo e operacional sendo executado pelas mesmas pessoas. No que diz respeito ao ambiente externo, pode-se identificar como oportunidades, o aumento do poder aquisitivo da população, mudanças no padrão de consumo, demanda crescente e suas ameaças neste ambiente são o aumento de juros para financiamento imobiliário e alta concorrência, conforme tabela 2.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica



Tabela 2: Análise Swot

Fonte: Autores da pesquisa (2016)

Conclusão

Este estudo justifica-se pela relevância da vivência empresarial na prática, tem ainda, forte razão de me permitir construir uma visão sistêmica, global do processo que é a Administração, o trabalho realizado proporcionou conhecer as mais diversas áreas da empresa estudada, tendo como base teórica conceitos de diferentes áreas funcionais de planejamento organizacional, de produção e operações, de finanças, de marketing e de gestão de pessoas além de permitir a visão das interfaces. O estudo demonstrou a capacidade que uma empresa de pequeno porte e de caráter familiar tem ao conseguir continuamente inovar com o mercado evoluindo seus processos, agregando produtos de alta qualidade. Mesmo tendo dificuldades em implantar um planejamento estratégico formal a mesma mante-se competitiva no mercado, pois conhece muito bem seu produto e como se posicionar com as variáveis internas e externas de preço, concorrência e ainda procurando expandir cada vez mais sua gama de produtos. Além da venda e instalação do gesso acartonado a fabricação de perfilados de aço impulsionara a empresa e dará sustentação para novos investimentos, bem como estabilidade financeira para agregar outros sistemas de construção. A área de produção é o nível que mais necessitará de cuidado e planejamento, considerando que a empresa ainda não esta em processo de fabricação dos perfis de aço, será necessário a implantação do Planejamento e Controle da Produção (PCP) para alinhar as estratégias com redução de custo de fabricação, retrabalho, matéria prima, desperdício, estoque, manutenção, lead time de produção, entre outros fatores.

Diante das considerações expostas percebe-se que a empresa consegue identificar claramente através do planejamento estratégico onde quer chegar, mas precisara ter um plano de ação e metas para atingir as estratégias com eficiência. Contemplando também a análise do ambiente interno e externo, seus pontos fortes e fracos, a empresa deverá ficar atenta e melhorar seus pontos fracos, que são a alta dependência, absenteísmo e instabilidade da mão de obra para solucionar desgastes

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

que não geram lucratividade a organização e zelando por seus pontos fortes como a credibilidade, compromisso e a qualidade.

Referências Bibliográficas.

Associação Brasileira de Drywall. Disponível em: <http://www.drywall.org.br/index.php/6/numeros-do-segmento>. Acesso em 30 de maio de 2016.

DREWS, Gustavo Arno et al. Práticas Organizacionais - orientações gerais. Ijuí: Editora Unijuí, 2012.- (Coleção Cursos de Graduação)

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes. São Paulo: Atlas S.A. 2009.

RIGON, Cleide Marisa. KUHN, Ivo Ney ANÁLISE FINANCEIRA. Ijuí: Unijuí, 2011.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. Princípios de Marketing: uma perspectiva global, 3ª edição. São Paulo, Editora Makron Books, 1995.

SLACK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., JOHNSTON, Robert., Administração da produção. revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2002.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. Pesquisa em Administração. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. 232 p. (Coleção educação à distância. Série livro-texto)