

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MARLON FAVRO**

**ESTUDOS DOS MECANISMOS PARA A REDUÇÃO DO NÍVEL DE  
INADIMPLÊNCIA DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS PARA  
SUINOCULTURA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA –  
SC.**

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**MARLON FAVRO**

**ESTUDOS DOS MECANISMOS PARA A REDUÇÃO DO NÍVEL DE  
INADIMPLÊNCIA DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS PARA  
SUINOCULTURA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA –  
SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica Geral, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza.

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**MARLON FAVRO**

**ESTUDOS DOS MECANISMOS PARA A REDUÇÃO DO NÍVEL DE  
INADIMPLÊNCIA DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS PARA  
SUINOCULTURA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA –  
SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica Geral, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza.

CRICIÚMA, JUNHO DE 2011

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza - UNESC – Orientador

---

Prof. Esp. Alex Sander Bristot de Oliveira – UNESC - Examinador

---

Prof. Msc. Edison Uggioni – UNESC - Examinador

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu pai, Dilnei José Favro, por sua dedicação e força de vontade, em buscar sempre o melhor para nossa família.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me dado as condições necessárias para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos da minha família, meus pais, Dilnei José Favro e Eliane Gazola Favro, e a minha irmã Maila Favro, pela compreensão e por estarem presentes em todos os momentos mais importantes da minha vida, inclusive nesse momento tão especial.

Agradeço a empresa Metagro Comercial Ltda, pela ajuda e por ter me permitido o uso dos dados necessários para a elaboração deste trabalho.

Agradeço também ao Dr. Abel Corrêa de Souza, meu orientador, que esteve presente me auxiliando no que foi preciso para a conclusão deste trabalho.

Por fim quero agradecer a todos aqueles que estiveram presentes comigo na elaboração deste trabalho e me ajudaram de alguma forma, meus amigos e colegas de classe. Pela compreensão agradeço principalmente a minha namorada.

**“Conhecer o homem - esta é a base de todo o sucesso.”**

**Charles Chaplin**

## RESUMO

FAVRO, Marlon. **Estudos dos mecanismos para a redução do nível de inadimplência de uma empresa de equipamentos para suinocultura localizada no município de Urussanga – SC.** 2011, 60 folhas. Monografia do Curso de Administração de Empresas com linha específica Geral, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente estudo tem por seu objetivo elaborar mecanismos que inibam a inadimplência de uma empresa de equipamentos para suinocultura localizada no município de Urussanga. Para alcançar esse objetivo, foi preciso levantar o volume de contas a receber e o volume de contas em atraso da empresa, identificar a causa dos atrasos, através de uma pesquisa de campo com os clientes da empresa que geralmente atrasam os pagamentos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica de autores renomados no assunto, abordando os temas da administração e focando em assuntos relacionados a parte financeira de uma empresa. Através disso foi feita uma proposta de mudança na forma de cobrança da empresa, adequando-a as preferências do cliente tanto no modo de cobrança bancária, quanto no prazo. Assim a empresa poderá inibir a inadimplência e conseqüentemente obter melhores resultados.

**Palavras-chave:** Crédito. Cobrança. Finanças. Inadimplência.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.1 Escola Clássica</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.2 Escola das Relações Humanas</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.3 Escola Burocrática</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.4 Escola Behaviorista</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.5 Escola Estruturalista</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 DIVISÃO DA ADMINISTRAÇÃO POR ÁREA</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.1 Marketing</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.1.1 Planejamento de Marketing</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2 Recursos Humanos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.3 Produção</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.4 Finanças</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.4.1 O Administrador Financeiro</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.4.2 Planejamento Financeiro</b> .....	<b>34</b>
<b>2.4 CRÉDITO</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4.1 Análise de Crédito</b> .....	<b>36</b>
<b>2.5 CADASTRO</b> .....	<b>37</b>
<b>2.6 COBRANÇA</b> .....	<b>38</b>
<b>2.6.1 Mecanismos de Cobrança</b> .....	<b>39</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>43</b>
<b>3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>43</b>



<b>3.4.1 Relatórios Internos.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.2 Pesquisa de Campo .....</b>	<b>46</b>
<b>4 SUGESTÕES OU RECOMENDAÇÕES A PARTIR DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os vários setores do agronegócio, a suinocultura é um dos setores que iniciou o ano de 2010 com mais otimismo. A economia, o mercado, os índices e prognósticos demonstram que a suinocultura está vivendo um bom momento e a tendência é continuar. A situação não é algo extraordinário, mas o bastante para trazer calma aos suinocultores, que já passaram por grande dificuldade nos últimos anos (O PRESENTE RURAL, 2010).

O ano de 2010 está se recuperando devido às várias crises geradas graças aos fracos resultados obtidos com as exportações nos anos anteriores. Dias amargos em que o suinocultor praticamente pagou para produzir. De acordo com jornal O presente rural (2010) em certo momento de 2009 houve queda em até 40% do preço pago aos suinocultores por seu produto. As exportações mesmo crescendo quase 9% em relação a 2008, não obtiveram bons resultados devido à função do câmbio no mercado. A crise só não foi pior devido ao aumento do consumo de carne suína no mercado interno medido em habitante/ano que ficou em 13,9 quilos, antes 13,2 quilos em 2008.

Segundo a Abipecs (2010), a estimativa é que o Brasil produza perto de 3% a mais de carne suína em relação ao total de 2009. O que pode ampliar na mesma porcentagem as exportações. O governo federal é ainda mais otimista, pois prevê um crescimento em 5%. Para isso, promete dar prioridade à carne suína no que tange à exportação.

Através desse crescimento do setor, cresce também a necessidade dos suinocultores estarem modernizando suas instalações e automatizando os seus processos em busca de melhores resultados, comprando máquinas e equipamentos para ampliar sua produção. Desse modo as indústrias fabricantes de máquinas e equipamentos se beneficiam com esse crescimento. Segundo a Abimaq (2010) no primeiro bimestre de 2010 a indústria de máquinas e implementos para agricultura obteve um crescimento de 27,2%, já o faturamento do segmento saltou de R\$ 672,7 milhões no primeiro bimestre de 2009 para o valor de R\$ 855,8 milhões nos dois primeiros meses de 2010.

Portanto, este estudo tem como foco uma empresa de equipamentos para suinocultura localizada no município de Urussanga, SC, que nos últimos anos vem apresentando problemas no aumento acelerado da inadimplência.

## **1.1 PROBLEMA**

A empresa Metagro Comercial Ltda, localizada em Urussanga/SC, fabrica e comercializa toda a linha de máquinas e equipamentos para criação de suínos. Assim a empresa acompanha as oscilações do setor que sofreu muito nos últimos anos, pois pode-se perceber que o setor tenta recuperar-se das várias crises sofridas desde o fechamento das exportações de carne para a Rússia no ano de 2005.

Com essas dificuldades, a empresa encontra-se com um problema na área de cobrança, em que os prazos e formas de pagamentos não são respeitados. Atualmente 85% dos clientes são suinocultores, geralmente pessoas físicas, dentre eles 53% são clientes muito antigos que representam grande parte do faturamento da empresa. Esses clientes, devido ao costume tanto da parte deles como do setor, compram sem ter previsões de pagamento, o que gera certa inadimplência à empresa.

Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os mecanismos que poderão ser utilizados para a redução do nível de inadimplência de uma empresa de equipamentos para suinocultura localizada no município de Urussanga, SC?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Desenvolver mecanismos que contribuam para a redução do nível de inadimplência de uma empresa de equipamentos para suinocultura localizada no município de Urussanga, SC.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Levantar os valores das contas a receber;
- b) Destacar o volume de contas a receber em atraso;
- c) Conhecer as causas dos atrasos;
- d) Identificar os mecanismos que inibam os atrasos dos recebimentos;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo geral desse estudo se propõe em desenvolver mecanismos, que poderão ser utilizados para a redução do nível de inadimplência de uma empresa de equipamentos para suinocultura, localizada no município de Urussanga, SC. Sendo assim torna-se importante atingir esse objetivo, tendo em vista que hoje a inadimplência é um dos principais fatores, que levam uma empresa ao seu fechamento. É um problema, encontrado em diversas empresas, sendo um dos desafios administrativos financeiros na empresa em questão. Esse problema foi escolhido para esta pesquisa, justamente, porque a empresa atualmente apresenta dificuldades para lidar com clientes, que de certa forma, estão há muito tempo com a empresa. Porém devido à falta de conhecimento científico do proprietário, desconhece dos mecanismos que poderão fazer com que esses clientes tenham uma visão mais consciente do negócio, sendo que a empresa precisa sobreviver.

Desse modo a realização desse estudo torna-se oportuno, justamente porque o momento atual do setor está aquecido, a empresa precisa obter um faturamento mais equilibrado e um planejamento financeiro mais eficiente, podendo assim ter um melhor planejamento de suas contas e com isso obtendo melhores resultados.

Assim esse estudo se apresenta relevante para o pesquisador, pois poderá adquirir mais conhecimentos e também usar os conhecimentos obtidos no decorrer do curso para a conclusão do estudo. A universidade ficará com mais um trabalho no acervo que será acessível para todos os acadêmicos e futuros acadêmicos. A empresa em questão poderá ter um planejamento financeiro de suas contas mais controlado e assim aumentar sua competitividade no mercado. Esse estudo também se apresenta relevante a todos que se assemelham com o atual problema da empresa e ou interessados em conhecer os mecanismos que possam ajudar a diminuir a inadimplência.

Portanto esse estudo se apresenta viável, pois o pesquisador faz parte do quadro funcional da empresa, o proprietário consentiu a realização do estudo, aceitando fornecer todos os dados necessários para a conclusão do mesmo. Contudo pesquisador terá tempo suficiente e todos os dados necessários para realizar a pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fundamentação teórica serão abordados assuntos referentes às áreas da administração de empresas, desde sua origem até os tempos atuais.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Administração é o que permite as empresas alcançarem as suas metas, através do uso de pessoas e outras ferramentas que a empresa possui (CERTO, 2003). Outro conceito para administração se faz nas palavras de Montana (1998, p.2) “Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.”

A palavra administração veio do latim *ad*, direção para tendência, *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, subordinação ou obediência. Sendo assim *administração* em sua origem significa uma função ou serviço que se presta a outro. (CHIAVENATO, 2004)

. Para Caravantes (1998, p.43) “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Prever de forma a conseguir planejar suas ações. Organizar construindo o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar dirigindo as pessoas. Coordenar harmonizando, unindo e ligando todos os esforços. Controlar verificando que tudo está ocorrendo como o esperado e ditado pelas regras e ordens estabelecidas. (CARAVANTES, 1998).

Pode-se dizer que planejar, organizar, dirigir e controlar são tarefas da administração a serem realizadas em todas as áreas da empresa, para conseguir alcançar seus objetivos com eficiência. (CHIAVENATO, 2004).

O processo de administrar surge em qualquer situação onde se busca alcançar algum tipo de objetivo. Pode-se dizer que qualquer coisa que é consumida, sempre haverá um processo administrativo que levou a conclusão daquele produto. A última finalidade do processo administrativo é garantir a realização dos objetivos pela aplicação de recursos. (MAXIMIANO, 2004).

A administração é importante de todas as formas, social, organizacional, individual, grupal e familiar. Mas embora essa importância a razão principal para estudá-la é a relação sobre o desempenho das organizações. A sociedade moderna é mais organizacional do que as sociedades comunitárias do passado. Na sociedade

organizacional, muitos produtos e serviços só existem devido ao empenho das organizações em realizá-los (MAXIMIANO, 2004).

Portanto a administração se torna necessária e está ligada direta e indiretamente a vida das pessoas. Assim as organizações afetam a qualidade de vida das pessoas e por isso precisam cada vez mais de administradores competentes. Organizações com poderes de afetar qualidade de vida das pessoas e a necessidade de administradores competentes para administrá-las, tornam fundamental o estudo da teoria geral da administração (MAXIMIANO, 2004).

## **2.2 Evolução da Administração**

A administração vem evoluindo com o passar dos anos. A sua teoria foi dividida em várias escolas, cada uma com seus pensamentos e suas grandes figuras da administração.

### **2.2.1 Escola Clássica**

A escola clássica começa com o surgimento de dois grandes nomes da administração Frederick Taylor e Henri Fayol, dois engenheiros, cujo foco de seus livros se voltaram para a administração. Frederick Taylor passa a ter ideias voltadas a aumentar a eficiência do trabalho e publica em 1903 nos Estados Unidos o livro *Shop Management* e em 1911 publica o seu livro mais conhecido Os princípios da Administração Científica. Em 1916 na França, Henry Fayol lança seu livro Administração Geral e Industrial. Fayol era considerado um administrador de cúpula, com seu pensamento administrativo chegou a salvar da falência uma grande empresa metalúrgica (MOTTA, 1977; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

A formação e experiências de Frederick Taylor o levaram ao método dedutivo, isso fez com que ele preferisse métodos e sistemas de racionalização do trabalho. Já a formação de Henry Fayol e experiência em administração de cúpula o levaram a um método lógico-dedutivo. As funções clássicas de divisão do administrador, planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, são apresentados por Henry Fayol. (MOTTA, 1977).

Para Ferreira, Reis e Pereira (2000, p.15) “A característica mais marcante do estudo de Taylor é a busca de uma organização científica do trabalho,

ênfatizando tempos e métodos e por isso é visto como o precursor da Teoria da Administração Científica”.

Frederick Taylor tinha em seu pensamento que o trabalhador deveria desempenhar a função que fosse mais compatível com suas aptidões. O controle de produtividade era considerado muito importante e o trabalhador deveria ao menos atingir a produção-padrão estabelecida pelos gerentes. Sua remuneração deveria ser proporcional a sua produção. Aos gerentes caberia a responsabilidade de planejar, quanto aos trabalhadores e supervisores a função de execução. Frederick Taylor enfatizava a divisão de tarefas, em que ele acreditava que quanto menor e mais simples fosse a tarefa, o trabalhador a faria de forma mais repetitiva e rápida, ganhando assim produtividade e por consequência disso aumentando seu salário (KWASNICKA, 1989; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

A supervisão tinha papel fundamental na administração de Frederick Taylor, já que nela cabia a verificação do número de unidades produzidas por trabalhadores e o controle da produção-padrão mínima. O estudo de tempos e métodos proposto por Frederick Taylor dava ênfase na eficiência, onde ele fala que existe uma única maneira certa de se fazer uma função (KWASNICKA, 1989; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Frederick Taylor tinha a visão do ser humano como uma engrenagem no corpo da empresa. A administração científica de Taylor desconsiderava o reconhecimento do trabalho, a auto-realização e incentivos morais para melhorar a satisfação dos trabalhadores, enfatizava em incentivos monetários. A qualificação do trabalhador acabou sendo deixada de lado, já que ele praticava tarefas sempre repetitivas, devido à fragmentação das funções no processo (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Maximiano (2004, p.103) diz que “De acordo com Fayol, a Administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo) que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”.

O planejamento é a base de todas as funções, já que nele serão traçados os objetivos específicos da empresa e os meios para alcançar os resultados esperados. É uma ferramenta que é usada para organizar as relações com o futuro. A organização deve facilitar a realização dos objetivos traçados no planejamento, coordenando todos os recursos da empresa. Comandar é a função que faz com que

os subordinados, executem o que foi lhes passado de forma que sigam as regras estabelecidas, para alcançar os objetivos da empresa. Coordenar as atitudes e esforços de toda a empresa é fundamental para o sucesso da implantação do planejamento. Controlar estabelecendo medidas e padrões de desempenho conforme as regras impostas pela empresa para alcançar suas metas. (MAXIMIANO, 2004; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Henri Fayol defendia a divisão de trabalho, mas de uma forma um pouco diferente de Taylor, ele acreditava que deveria haver uma especialização dos funcionários, dos executivos da administração aos operários, isso aumentaria a produtividade. Na administração de Fayol o trabalhador deveria receber ordens de apenas um superior, evitando divergências. A questão de disciplina se fazia presente em seus estudos, criação de normas de conduta e de trabalho, que valiam para todos os trabalhadores. A corporação e seus interesses deveriam sempre prevalecer sobre os interesses individuais. Criação do senso de lealdade e devoção do trabalhador pela empresa (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Pode-se verificar no Quadro 1 algumas diferenças na administração de Frederick Taylor e Henri Fayol:

	<b>ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA</b>
Precursor	Frederick Taylor	Henri Fayol
Origem	Chão de fábrica	Gerência Administrativa
Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão de tarefas.	Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.
Enfoque	Produção	Gerência

**Quadro 1:** Administração Científica *versus* Administração Clássica.

**Fonte:** Ferreira, Reis e Pereira (2000, p.25).

### 2.2.2 Escola das Relações Humanas

Saindo da escola clássica, entra-se na escola de relações humanas. Em meados de 1930, após a crise mundial que afetou a bolsa de valores de Nova Iorque, surgiu entre os empresários e administradores a obrigação do aumento de produtividade e redução de custos. Com isso a escola de relações humanas veio trazer uma nova visão para a reestruturação das empresas. Enquanto a escola de administração científica tinha soluções de conflitos em termos de força, a escola de relações humanas entendia que a solução seria a integração dos interesses tanto da parte empresa, quanto a dos trabalhadores. O objetivo dessa escola foi aumentar a



lucratividade, diminuindo os conflitos internos da empresa (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000; MOTTA, 1977).

Um dos grandes nomes que surgem na escola das relações humanas é o de Elton Mayo, australiano, formado em filosofia e medicina, professor em Harvard. Elton Mayo elaborou pesquisas voltadas a rotatividade de pessoal e queda de produtividade. Suas pesquisas abriram novos caminhos para a solução de problemas administrativos, enfatizando em processos motivacionais dos trabalhadores para o cumprimento de metas organizacionais (KWASNICKA, 1989; MOTTA, 1977; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Para as ideias das relações humanas de Elton Mayo fossem aceitas e consideradas pelos administradores, existem alguns pressupostos a serem vistos. Deveria ser vista a parte social do trabalhador, pois um indivíduo desajustado teria baixa eficiência, pois fatores psicológicos e emocionais são mais relevantes do que os técnicos. Assim a administração devia conciliar os objetivos tanto da empresa, quanto os subjetivos do trabalhador, obtendo os resultados esperados (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

A participação nas decisões é muito importante, pois o trabalhador se sentirá importante dentro da empresa, isso o estimula e aumenta a sua produtividade. Essa escola trata o reconhecimento profissional como prioridade, fazendo com que motivações econômicas fiquem em segundo plano. Diferenciando da escola clássica, a escola das relações humanas questiona os trabalhos simples e repetitivos, pois eles tornam-se monótonos e de impacto negativo para a motivação do indivíduo que o executa. O trabalhador deve se interessar por seu trabalho, por isso as tarefas devem ser estimulantes (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

A análise da escola das relações humanas teve por objeto a organização informal. Para Motta (1977, p.25):

Por organização informal entende-se o conjunto das relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas. Tais relações caracterizam-se por seu caráter espontâneo e extra-oficial e pela falta de objetivo comum consciente, ocorrendo paralelamente às relações formais como sua decorrência ou não.

A escola das relações humanas da mesma forma que a escola clássica, foi alvo de várias críticas. Algumas delas equivocadas, mas outras com apresentação de fundamentos. Toda nova ideia está sujeita a críticas, a escola e seus autores foram submetidos a análises de outros teóricos e por parte da classe

empresarial que deveriam colocar em execução essa teoria (KWASNICKA, 1989; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Negação do conflito entre empresa e trabalhadores, restrição de variáveis e da amostra, concepção utópica do trabalhador, ênfase excessiva nos grupos informais, espionagem disfarçada e ausência de novos critérios de gestão, foram algumas das críticas que a escola das relações humanas recebeu. Contudo ela serviu de base para as outras escolas se desenvolverem posteriormente (MOTTA, 1977; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Mais de meio século após seu surgimento, as propostas estabelecidas pela escola das relações humanas, permanecem vigentes até os dias de hoje. Foram levantados aspectos nunca antes estudados com seriedade no contexto organizacional (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas:

<b>Teoria Clássica</b>	<b>Teoria das Relações Humanas</b>
Trata a organização como máquina	Organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas e a tecnologia	Enfatiza as pessoas e grupos sociais
Adota sistemas de engenharia	Sistemas de psicologia e sociologia
Autoridade centralizada e dura	Autoridade descentralizada e amigável
Hierarquia rígida e autoridade	Equalização do poder
Enfatiza regras e regulamentos	Liberdade e autonomia do empregado
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas
Enfatiza regras e regulamentos	Confiança nas pessoas e seus talentos

**Quadro 2:** Teoria Clássica *versus* Relações Humanas

**Fonte:** Chiavenato (2005).

### 2.2.3 Escola Burocrática

Outra teoria da administração pode-se chamar de burocracia, trazendo junto consigo o nome do sociólogo e economista alemão, Max Weber. O modelo burocrático teve seu início como uma proposta de estrutura para organizações complexas, mostrando características eficientes na sociedade industrial emergente. As obras de Max Weber foram buscadas para suprir as novas complexidades das organizações e as limitações encontradas nas teorias clássicas e na escola de recursos humanos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

As características do modelo burocrático seguem preceitos regidos e disciplinadores, que faziam com que o indivíduo tivesse um desempenho eficaz dentro da organização. O indivíduo deveria estar com suas emoções e

comportamentos controlados, para não afetar o bom desempenho empresarial (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Os princípios do modelo burocrático seguem a visão racionalista do homem. Um de seus princípios é a vida dedicada ao trabalho duro do homem, quanto mais rico for o indivíduo, mais ele provará ser fiel a Deus. A riqueza é vista como resultado de um trabalho. Para esse modelo o homem deve ser flexível ao desempenhar vários papéis, dentro da organização. O funcionário da organização burocrática deve ser resistente as frustrações e conseguir controlar o desejo de auto-realização. É defendida a melhor maneira de se realizar uma tarefa e os objetivos devem ser alcançados de forma racional (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

As tarefas devem ser divididas sistematicamente e a autoridade condizente com a função exercida por cada trabalhador, criando assim uma hierarquia de atividades. A promoção de um indivíduo no modelo burocrático deve ser por sua dedicação e competência no cumprimento das suas metas organizacionais. Diferente da teoria das relações humanas que dizia que o trabalhador deveria ser visto com um ser humano, o modelo burocrático diz que o trabalho deve ser sua principal atividade e assim o trabalhador passar a ser visto não como um ser humano, mas como ocupante de um cargo (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Para Ferreira, Reis e Pereira (2000) o modelo burocrático defende o cumprimento dos objetivos organizacionais não apenas com eficácia, mas também com eficiência. Esse modelo ajuda muito na supervisão do trabalhador, pois ele já sabe o que tem que fazer e também o comportamento que a administração espera dele.

#### Comparação entre Teoria Clássica e da Burocracia:

<b>Teoria Clássica</b>	<b>Teoria da Burocracia</b>
Ênfase nos pormenores estruturais	Ênfase nos grandes esquemas
Orientação normativa e prescritiva	Orientação descritiva e explicativa
Ênfase na organização industrial	Ênfase na organização burocrática
Abordagem dedutiva: do todo para as partes	Abordagem indutiva: das partes para o todo
Busca de meios científicos para o trabalho rotineiro	Preocupação com as características e conseqüências da burocracia

**Quadro 3:** Teoria Clássica e da Burocracia.

**Fonte:** Chiavenato (2005).

### 2.2.4 Escola Behaviorista

Para Motta (1977) o behaviorismo é uma evolução da oposição à escola clássica sustentada pela escola das relações humanas. Foi percebido que os trabalhadores nem sempre seguem comportamentos racionais ou baseados somente em sua satisfação, isso exigiu a criação de uma nova teoria administrativa. O behaviorismo muito influenciado por estudos comportamentais em vários campos da ciência. Ele defendia a valorização do trabalhador baseando-se na cooperação. Se propôs a fornecer uma visão mais ampla do que realmente motiva as pessoas a se comportarem do jeito que o fazem (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2000, p.40):

“Dentre os trabalhos fundamentais para a eclosão do Behaviorismo destacam-se os de Barnard, acerca da cooperação na organização formal e os de Simon, relativos à participação dos grupos no processo decisório da organização. Eles Oferecem os principais pontos de referência para a formulação das propostas iniciais dessa abordagem. Posteriormente, essas idéias e propostas foram complementadas pela Teoria X e Y de McGregor, pelo Sistema 4 de Rensis Likert, pelas teorias motivacionais de Herzberg e de McClelland. Assim como pelos estudos de Chris Argyris”.

O processo de tomada de decisão teve grande ênfase no behaviorismo, que considera o centro da administração. Esse processo decisório seleciona consciente ou inconsciente a melhor opção, fisicamente possíveis, para as pessoas e sobre as quais ele exerce influência e autoridade. As decisões particulares são refletidas de decisões globais (MOTTA, 1977; FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

A liderança segundo os aspectos organizacionais do behaviorismo, depende do indivíduo, de seus seguidores e de onde elas ocorrem. Um bom líder deve entender as organizações e ser flexível nas decisões, apoiando-se nas opiniões de todos (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

O behaviorismo acreditava que havia duas formas de se encarar a autoridade, fenômeno legal e um fenômeno psicológico, preferindo a segunda, referente as pessoas aceitarem as ordens e decisões das outras. Caracterizam a autoridade em algumas divisões como: identificação, confiança, sanções e legitimação (MOTTA, 1977).

Para o behaviorismo, os homens se comportam racionalmente dependendo da situação e do seu conjunto de dados característicos. Nas tomadas de decisões o homem administrativo apresenta um comportamento satisfatório e não otimizador (MOTTA, 1977; FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Dentro do behaviorismo Douglas McGregor criou duas teorias contrastantes, conhecidas como X e Y. Seus estudos o mostraram que a liderança é influenciada pela crença do seu líder (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Pode-se ver no quadro abaixo um pouco sobre as duas teorias:

<b>Teoria X</b> <b>Concepção tradicional de direção e controle</b>	<b>Teoria Y</b> <b>Integração entre objetivos individuais e organizacionais</b>
O ser humano tem aversão natural ao trabalho	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O Compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

**Quadro 4:** Teoria X e Teoria Y

**Fonte:** Ferreira; Reis; Perreira (2000, p.44)

Enquanto a teoria X fica com a autoridade determinando a direção e o controle, a teoria Y é a junção que legaliza a autoridade. A teoria X demonstra a falta de confiança nas pessoas, a teoria Y se caracteriza pela distribuição do poder, fazendo do homem um contribuinte ativo (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

### 2.2.5 Escola Estruturalista

Já o estruturalismo surgiu como um método analítico de comparação, onde os elementos são analisados de forma em que cada um depende do outro, do modo que o todo é maior que cada elemento simples, fazendo com que cada elemento só seja o que é, devido ao seu relacionamento com os outros (MOTTA, 1977; FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Na evolução das teorias da administração, a corrente estruturalista foi mencionada por alguns autores como uma forma de crítica sobre tudo que já havia sido escrito até o momento sobre as teorias da administração. O estruturalismo iniciou os primeiros ensaios de sistema social aberto, analisando a organização sob os olhos estruturalistas pode-se fazer uma análise globalizada de todos os fatores que compõem a organização como um todo. Pode-se ver com isso a ligação e

dependência desses fatores, a influência que cada fator tem um sobre o outro (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Um grande nome que surge nessa fase é o de Amitai Etzioni, ele enfatiza sobre os inevitáveis conflitos que ocorrem nas organizações (MOTTA, 1977). Etzioni, insatisfeito com as descobertas da teoria das relações humanas, que para ele eram consideradas incompletas para o entendimento das relações entre a organização e o homem, elaborou uma pesquisa a qual obteve a classificação das organizações, levando em consideração suas tipologias e se baseando na análise comparativa de autoridade e controle (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Com isso obteve três categorias diferentes, organizações especializadas, onde as atividades são de alto nível de especialização e o fator que predomina é a técnica e autoridade. Organizações não especializadas, onde as atividades envolvem bens de produção e há possibilidade de planejar um controle de metas e objetivos. Organizações de serviços, onde as atividades envolvem serviços, ela se diferencia das outras organizações, pois as pessoas não estão vinculadas a organização, são ligadas através de atividades temporárias e a vinculação é feita por contrato (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Mesmo que nos dias de hoje essa forma de classificação esteja sendo revista. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2000) essa forma de organizar e classificar as organizações foi a maior contribuição de Etzioni para a evolução dos estudos em relação a teoria da administração.

Para Motta (1977) Peter Blau e Richard Scott foram dois autores participantes da fase estruturalista, a qual suas obras os colocam no primeiro plano do estruturalismo na teoria das organizações. Eles procuraram pesquisar sobre os conflitos existentes nas organizações, fatores externos e internos. Externos se referem ao público atendido pela organização e internos os membros da mesma. A organização formal e informal está associada a esses dois elementos geradores de conflitos (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Contudo Blau e Scott não foram os primeiros a analisar as organizações pelo modo formal e informal. Max Weber já teria o feito na sua teoria burocrática e algum tempo depois Parsons e Simon também estudaram as organizações formais. Eles reconheceram que existem organizações informais dentro das organizações formais. (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

A classificação das organizações segundo sua tipologia sofreu mudanças em relação aquela definida por Etzioni. Foi utilizado um novo critério para a classificação, o beneficiado pelo produto final, assim obteve-se quatro tipos de classificação, associação de benefícios mútuos, organização de serviços, firmas comerciais, e organização para o bem-estar público (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Para entender melhor essas categorias de organizações foi preciso estudar e conhecer as relações entre clientes e os membros da organização, o resultado foi a possível descoberta dos conflitos entre clientes e organizações. Blaut e Scott, defendem uma mudança organizacional para acabar com os conflitos e tornar a organização mais eficaz, essa mudança deve ocorrer analisando os grupos formais e informais, do sistema de liderança e de comunicação e dos mecanismos de controle organizacional (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

O sociólogo Philip Selznick foi outro grande estruturalista, seus estudos o levaram a conclusão de que a organização formal determina a expressão estrutural da ação racional. Selznick partiu do conceito de que organização é um sistema de forças coordenadas, entre dois ou mais indivíduos. Para que esse sistema se molde às influências do ambiente é necessário uma análise estrutural de como funciona a organização, isso fará com que seja possível conhecer as suas necessidades básicas (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Selznick acredita que os conflitos entre as necessidades individuais e as organizacionais precisa de uma atitude cooperativa, o mesmo conclui que isso é impossível na abordagem weberiana (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Além de cumprir suas metas e atingir seus objetivos, a organização, deve promover a auto-realização do trabalhador, através de incentivos formais e informais, dentro e fora da organização, isso influenciará o desempenho do empregado (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

A última grande contribuição da abordagem estruturalista, vem por meio de Victor C. Thompson, através de sua obra organizações modernas, publicada em 1961, ele faz varias críticas a abordagem weberiana e sua rigidez. Thompson acredita que essa abordagem de Weber propicia a falta de iniciativa e criatividade das pessoas na organização (MOTTA, 1977; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000).

Os estudos de Thompson se voltam mais para a parte sociológica, tentando analisar os determinantes estruturais do comportamento, fazendo isso de

forma funcional. Ele acredita que "estrutura" são as qualidades existentes ou elementos em certas condições ambientais de ação ou escolha que permitem prever e explicar uma ação. Sobre "função" pode-se entender que estão associada a ação, através do resultado prático obtido. O entendimento de "cargo" para Thompson se resume em direitos e deveres em uma situação conjunta. Suas preocupações se localizam nesses três conjuntos de valores e os impactos causados sobre eles, através das atividades e relações organizacionais (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Thompson afirmava que o controle hierárquico fazia com que a comunicação oficial causasse uma divisão na organização, por isso ele defendia a livre comunicação entre si dos especialistas, provocando a tomada de decisões e soluções muito mais rápida e de forma eficaz e criativa. Thompson busca como elemento de defesa contra a hierarquia a ideologia, a dramaturgia e a buropatologia. Menciona ainda que esse conflito entre especialização e a hierarquia burocrática, só poderá ser combatida quando for assumida e reconhecida a necessidade de mútua dependência e interação entre eles (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

O estruturalismo revela que os objetivos das organizações são fatores importantes para definir as suas finalidades. Elas podem ser direcionadas para diversos caminhos, organizações integradoras de serviços, padrões culturais e educacionais, produção econômica e objetivos políticos. Pode-se dizer que vários fatores influenciarão nos objetivos e forma de gestão de uma organização, entre eles, sua história, tamanho, mercado, serviços, produtos entre outros. (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2000).

Concepção da Organização		Relações Adm.-Empreg.		Sistema de Incentivos		Concepção da Natureza Humana		Resultados	
Enfoques Prescritivos									
Adm. Cient.	Rel. Hum.	Adm. Cient.	Rel. Hum.	Adm. Cient.	Rel. Hum.	Adm. Cient.	Rel. Hum.	Adm. Cient.	Rel. Hum.
Organização Formal	Organização Informal	Identidade de Interesses	Identidade de Interesses	Incentivos Monetários	Incentivos Psicossociais	"Homo Economicus"	"Homo Social"	Máximos	Máximos



Enfoques Explicativos	Behaviorismo	Sistema Cooperado Racional	Conflitos Possíveis e Negociáveis	Incentivos Mistos	Homem Administrativo	Satisfatórios
	Estruturalismo	Sistema Social Deliberadamente Construído	Conflitos Inevitáveis e muitas vezes Desejáveis	Incentivos Mistos	Homem Organizacional	Máximos

**Quadro 5:** O estruturalismo na teoria das organizações

Fonte: Motta (1977, p.67).

## 2.3 DIVISÃO DA ADMINISTRAÇÃO POR ÁREA

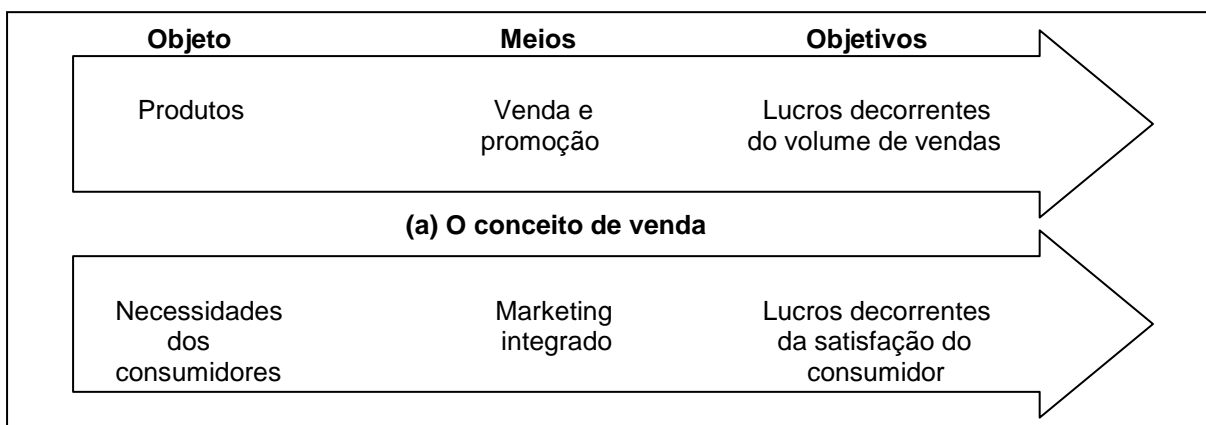
Com o passar do tempo a administração foi dividida em algumas áreas, com isso foi possível se aprofundar melhor em cada área específica. Neste capítulo serão abordadas algumas das principais áreas ligadas a administração.

### 2.3.1 Marketing

De acordo com Keller e Kotler (2006, p.2):

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios. E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo o que fazemos – das roupas que vestimos aos sites em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos.

Marketing está ligado diretamente às necessidades sociais e humanas e como satisfazê-las lucrativamente (KELLER; KOTLER, 2006). Para Cobra (1993) e Kotler (1990) é Comum entre muitas pessoas confundirem marketing e relacioná-lo somente com vendas e propagandas. Entretanto ele é mais do que tudo isso, é uma filosofia de trabalho, que deve interagir com todos da organização (COBRA, 1993).



**Quadro 6:** Comparação entre os conceitos de vendas e de marketing  
**Fonte:** Kotler (1990, p.43).

Kotler (1990) conceitua marketing como uma parte da administração que a leva a determinar necessidades, valores e desejos de um mercado, visando a procura mais eficiente por parte da organização, para satisfazer essas necessidades, de maneira mais satisfatória que seus concorrentes.

O marketing torna-se o compromisso da empresa em produzir o que os consumidores desejam, assim sendo a decisão do que produzir não pode estar nas mãos do governo e das empresas. Produzindo os desejos dos consumidores as empresas podem atender as suas necessidades, promovendo o bem-estar e maximizando os lucros (KOTLER, 1990).

Cobra (1993, p.24) ressalta ainda que marketing seja “Uma forma de sentir o mercado e buscar o desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfação necessidades específicas.”

O marketing vem crescendo cada vez mais e hoje muitas empresas dependem da habilidade de marketing para obter o sucesso financeiro. Muitas das funções de uma empresa como contabilidade, finanças e operações, não terão sentido sem uma demanda de produtos e serviços suficiente para que a empresa apresente resultados favoráveis, o marketing se torna essencial para colocar isso em andamento. Para colocar o marketing em igualdade com as demais funções de alto escalão das empresas, foram contratados diretores de marketing, igualando às funções de diretor presidente e diretor financeiro (KELLER; KOTLER, 2006).

Contudo o marketing não é uma coisa simples, grandes empresas como General Motors e Xerox, tiveram que trabalhar muito e repensar sua forma de fazer marketing, devido a novos concorrentes e a consumidores mais exigentes. Mesmo empresas líderes de mercado em seus seguimentos como Nike, Intel e Wal-Mart, acabaram reconhecendo que não podem ficar paradas e relaxar quanto as questões de marketing (KELLER; KOTLER, 2006).

Onde incluir um produto novo, a que preço vende-lo aos consumidores, onde vender o produto e quanto pode ser gasto em vendas e propaganda. Essas são difíceis decisões que o pessoal de marketing deve tomar, não são nada fáceis. Decisões mais detalhadas também devem ser tomadas, como escolha de cores e palavras para uma embalagem nova (KELLER; KOTLER, 2006).

Empresas que não conseguem melhorar suas ofertas de valor e avaliar seus concorrentes e clientes com cuidado, estão tendenciosas a maiores riscos, essas empresas estão focadas no curto prazo, pensando fortemente só em vendas, e com grandes chances de fracassar. O marketing deve ser tratado sempre com cuidado dentro das empresas, deve-se buscar o aperfeiçoamento a todo instante (KELLER; KOTLER, 2006).

### 2.3.1.1 Planejamento de Marketing

O planejamento é de suma importância na preparação de recursos e na construção de estratégias para alcançar os objetivos empresariais e de marketing. Com base no planejamento as empresas podem se preparar para o futuro e se fortalecer diante de seu mercado (COBRA, 1993).

É preciso determinar capacidades, criar, entender, entregar e sustentar valor para o cliente, para que a administração de marketing obtenha sucesso. Esse processo de valor necessita de muitas atividades diferentes de marketing. O planejamento estratégico assegura que essas atividades sejam executadas de forma correta (KELLER; KOTLER, 2006).

Para Kotler (2003, p.174):

A empresa precisa de visão, a visão demanda estratégia, a estratégia requer planos e os planos necessitam de ação. Um provérbio japonês diz: **"Visão sem ação é devaneio. Ação sem visão é pesadelo."**

O desenvolvimento e o detalhamento do plano de marketing são imprescindíveis. Porém, faz sentido chamá-lo de *plano de batalha*. O plano deve oferecer razoável probabilidade de que se ganhará a guerra antes da primeira batalha. Caso não se esteja introduzindo algo melhor, mais novo, mais rápido ou mais barato, é melhor não entrar no mercado.

O plano de marketing coordena e direciona os esforços de marketing, é um instrumento muito importante. Existem dois níveis de planejamento, o estratégico e o tático. O plano de marketing estratégico analisa as melhores oportunidades de negócios e com base nisso pode estabelecer o mercado-alvo e as propostas de valores que poderão ser ofertadas. O plano de marketing tático define táticas como os 4Ps, preço, praça, produto e promoção (KELLER; KOTLER, 2006).

A previsão é uma parte importante e necessária dentro dos processos a serem desenvolvidos, de forma que o planejamento está relacionado com o futuro, mas não pode ser confundido com previsão (COBRA, 1993).

Cobra (1993, p.151) diz que:

O planejamento permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente e a explorar melhor as oportunidades de mercado e também a desenvolver novas técnicas de administração. O planejamento é uma chave para a sobrevivência, para o lucro, para a tomada de decisão e para evitar erros.

A empresa deve formular o seu planejamento, através da neutralização de pontos fracos, análise do meio-ambiente, das oportunidades de forma que consiga alavancar recursos para aproveitar todas as potencialidades. Sua missão, objetivos e metas também são importantes, para que consiga englobar várias áreas da empresa em prol de um só objetivo (COBRA, 1993).

I - Missão da empresa	Por que existimos?
II - Análise dos objetivos globais e políticos	O que somos? Para onde vamos?
III - Avaliação de recursos	Que recursos necessitamos?
IV - Interação com o meio ambiente	Como a empresa se relaciona com o cliente?
V - A estrutura organizacional	Como a empresa deveria estar organizada?
VI - Estratégia global	Cresceremos? Manteremos? Retrairemos?
VII - Prioridades estratégicas	1. Estratégia operacional? ou 2. Estratégia funcional? ou 3. ambas?

**Quadro 7:** Passos para o planejamento

**Fonte:** Cobra (1993, p.151).

A tarefa de planejar deve ser feita constantemente, pois uma empresa que não se prepara para o futuro, não visualiza as mudanças que podem acontecer, está correndo sérios riscos e assim pode pagar um preço alto pela falta de planejamento (COBRA, 1986).

### 2.3.2 Recursos Humanos

Recursos Humanos é um conjunto de práticas e políticas que conduzem a administração de “pessoas” dentro de uma organização, incluindo recrutamento, seleção, treinamento e avaliações de desempenho (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas necessitam das organizações para crescer na vida e as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para funcionar, formam assim uma relação de mútua dependência, a qual precisa ser gerida para obter melhores resultados (CHIAVENATO, 1999).

Conforme o crescimento da sociedade, os desafios também cresceram, tornando a sociedade mais complexa, perante a isso a administração de recursos humanos ou administração de pessoal obteve progresso. Ela tem por seu principal

objetivo melhorar a efetividade dos recursos humanos nas organizações. Os recursos humanos devem contribuir, direta ou indiretamente para a melhor efetividade da organização (WERTHER; DAVIS, 1983).

Existem modelos de gestão de pessoas, que são aqueles com os quais as organizações buscam maneiras para estruturar, gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Um modelo de gestão de pessoas é formado por tudo aquilo que possa vir a interferir no modo que as pessoas vão se comportar dentro da organização. A diferença de um modelo para outro está nas características dos elementos que os constituem e a sua capacidade de interferência na vida organizacional de modo a dar-lhe identidade (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Almejando alcançar os objetivos da gestão de pessoas, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos fundamentais para o sucesso da organização, pois as pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e fraquezas de uma organização (CHIAVENATO, 1999).

Os objetivos da administração de recursos humanos variam, o principal é ajudar a organização a alcançar seus objetivos e conseqüentemente realizar sua missão, se preocupando com a eficácia e focando em atingir objetivos e resultados. A organização deve ser competitiva, sabendo onde empregar melhor as forças das pessoas, para que essas sejam mais produtivas beneficiando os clientes (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas devem estar bem motivadas e treinadas, para isso é preciso dar reconhecimento e não apenas dinheiro, deve-se recompensar as pessoas que tenham um bom desempenho. É preciso aumentar a satisfação das pessoas no trabalho, pessoas satisfeitas não necessariamente são as mais produtivas, mas pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa mais facilmente e produzir com menos qualidade. Por isso a felicidade das pessoas é fundamental na organização (CHIAVENATO, 1999).

A qualidade de vida no trabalho deve ser desenvolvida, as pessoas devem sentir-se atraídas pelo trabalho, para isso é preciso ofertar, segurança no trabalho, ambiente agradável, horas adequadas de trabalho, os direitos básicos das pessoas devem ser garantidos, fazendo com que elas confiem na organização (CHIAVENATO, 1999).

A gestão de recursos humanos, nos dias atuais assumiu novos patamares de importância nas empresas, como meio de tirar vantagem competitiva, usando os recursos humanos como uma ferramenta para o aumento da competitividade (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004). As práticas de recursos humanos criam clarezas estratégicas, acompanhamento para que as mudanças aconteçam e gerem capital intelectual. Com isso a organização ganha outras capacidades como inovação, estruturação de relacionamentos, qualidade, responsabilidade e rapidez na tomada de decisões (ULRICH, 2000).

### 2.3.3 Produção

Administração da produção está ligada a fabricação de um bem físico ou a prestação de um serviço. O objetivo da administração da produção dentro de uma empresa, pode ser encontrado prioritariamente na planta industrial ou fábrica. Pode-se dizer que administração da produção é o que nos leva a estudar técnicas e conceitos para a tomada de decisão referente a produção (MOREIRA, 2003).

Para Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p.22):

**Administração da produção (AP)** é o projeto, a operação e a melhoria dos sistemas que criam e distribuem os principais produtos e serviços de uma empresa. Assim como o *marketing* e as finanças, a AP é uma área funcional da empresa com responsabilidades claras de administração de linha. Este ponto é importante porque a administração da produção é frequentemente confundida com a pesquisa de operações e ciência administrativa (PP/CA) e com a engenharia industrial (EI). A diferença essencial é que a AP é uma área da administração, ao passo que a PP/CA é a aplicação de métodos quantitativos para a tomada de decisões em todas as áreas, e a EI é uma disciplina da engenharia. Assim sendo, embora os gerentes de produção utilizem as ferramentas de tomada de decisões da PP/CA (como programação do caminho crítico) e estejam preocupados com muitas das mesmas questões que a EI (como a automação da fábrica), a função administrativa distinta da AP a diferencia de outras disciplinas.

Administração da produção é descrita como a direção e controle para os processos que transformam insumos em serviços e produtos. Ela está na base de todas as tarefas funcionais de uma empresa, pois os processos podem ser encontrados em todas as atividades empresariais (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2007).

A administração da produção está sempre envolvida e preocupada com toda a parte do sistema que produza um produto ou serviço. Toda a parte de produção, mesmo a de um simples produto, envolve uma série de processos complexos de transformação (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

De acordo com Chase, Jacobs e Aquilano (2006) existem alguns tipos de sistemas de produção, eles são utilizados em todos os tipos de empresa. Esses sistemas utilizam recursos de entrada como matéria-prima, transformando-os para obter algum tipo de saída esperada. Os processos de transformação podem ser descritos do seguinte modo:

- Físicos (como na manufatura)
- Localização (como no transporte)
- Troca (como no varejo)
- Armazenagem (como nos armazéns)
- Fisiológicos (como na saúde)
- Informacionais (como nas telecomunicações)

Para Martins e Laugeni (2005) o objetivo da administração da produção é gerir de forma eficaz a busca incessante das empresas, em transformar insumos em produtos acabados agregando valores e obtendo lucros.

Ritzman e Krajewski (2007, p.5) afirmam que a administração da produção "é fundamental para cada área de uma organização, porque somente por meio da administração bem-sucedida de pessoas, capital, informação e materiais ela pode cumprir suas metas".

#### **2.3.4 Finanças**

Para Gropelli e Nikbakht (2002) finanças é uma série de aplicações em princípios financeiros e econômicos que levaram a empresa a gerar dinheiro, dando riqueza ao negócio. A empresa deve investir em projetos que renderam os mais altos lucros possíveis com os menores riscos.

Sanvicente (1978) diz que as finanças devem realizar esforços com o objetivo de criar esquemas, com os quais seja maximizado o retorno dos empresários e ao mesmo tempo a manutenção da empresa com um grau de liquidez confortável.

Para Ross, Jaffe e Westerfield (1995) as finanças de uma empresa representam o dinheiro investido em ativos, esse investimento deve ser gerado por algum financiamento. Quando a empresa começar a vender seus produtos, ela iniciará a geração de dinheiro, com o qual é a base da criação de valor. O objetivo

da empresa é gerar valor para o seu proprietário. O balanço patrimonial representa o modelo básico da empresa, que reflete o valor.

Os ativos fixos duram muito tempo, alguns deles são tangíveis e outros intangíveis. Os ativos circulantes são aqueles que duram pouco tempo, como por exemplo o estoque. A empresa precisa obter um financiamento para investir em um ativo, ou seja arrecadar dinheiro para pagar o investimento. As maneiras de obter financiamento ficam no lado direito do balanço. O passivo assim como o ativo é classificado como de curta ou longa duração, dívidas de curtos prazos são classificadas como passivos circulantes e devem ser quitadas em menos de um ano e as dívidas de longo prazo são classificadas como exigível à longo prazo e não precisam ser quitadas em menos de um ano. A diferença do valor das dívidas da empresa e dos ativos é o patrimônio dos proprietários (ROSS; JAFFE; WESTERFIELD, 1995).

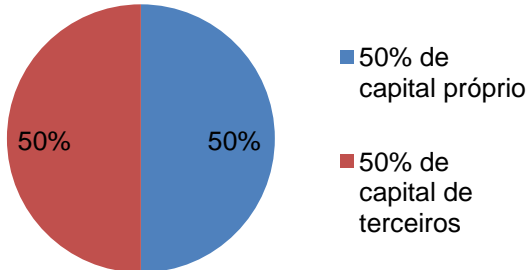
O gestor financeiro encara alguns problemas que devem ser cuidadosamente analisados e resolvidos, primeiro, quanto e em que ativos a empresa deve investir, segundo, como a empresa buscará os recursos necessários para realizar o investimento (BREALEY, 1992; ROSS; JAFFE; WESTERFIELD, 1995). Para Ross, Jaffe e Westerfield (1995) existe ainda uma terceira pergunta a ser respondida, como devem ser administrados os fluxos de caixa no curto prazo.

Para Ross, Jaffe e Westerfield (1995) a quantidade e o valor a ser investido em um ativo, dependerá da natureza das atividades que a empresa exerce. Pode-se descrever a gestão de gastos com ativos de longa duração e o processo de realização, usando as expressões orçamento de capital e dispêndio de capital. A questão sobre como conseguir recursos para o investimento envolve a estrutura de capital da empresa, indicando a participação de capital próprio e de terceiros.

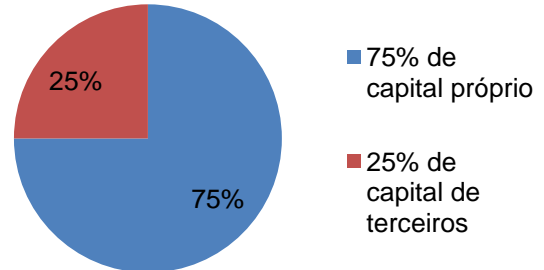
Quanto a questão relacionada ao fluxo de caixa, existe uma diferença entre as entradas e as saídas, o administrador financeiro deve gerir essas diferenças. O fluxo de caixa de curto prazo está relacionado com o capital de giro líquido, ou seja, a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante (ROSS; JAFFE; WESTERFIELD, 1995).



### Estrutura de capital número 1



### Estrutura de capital número 2



**Figura 1:** Duas visões da empresa como uma pizza

**Fonte:** Ross, Jaffe e Westerfield (1995, p.27)

A importância e o tamanho da função financeira está ligada diretamente ao tamanho da empresa. Geralmente em empresas pequenas, a função financeira fica a cargo do departamento de contabilidade. Conforme o crescimento da empresa a função financeira pode evoluir para um departamento em separado que ficara ligado diretamente ao diretor presidente, através de um executivo financeiro (GITMAN, 2001).

#### 2.3.4.1 O Administrador Financeiro

De acordo com Gitman (2001, p.34):

A **administração financeira** lida com as obrigações do administrador financeiro na empresa. **Os administradores financeiros** gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios - financeiros e não-financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimento, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa. Em anos recentes, as mudanças nos ambientes econômicos e de regulamentação, aumentaram a importância e a complexidade das tarefas do administrador financeiro. Como resultado, altos executivos do setor privado e do governo são provenientes da área financeira.

Para Sanvicente (1978) o administrador financeiro se caracteriza como um dos membros do grupo assessor do comando de qualquer empresa. É a pessoa dentro da empresa que se preocupa com a obtenção de recursos financeiros, de modo que a empresa possa exercer suas funções da melhor maneira possível, para obter resultados favoráveis. Analisando os investimentos utilizados nos diversos

setores da empresa de forma que eles sejam mais eficientes. Geralmente o posicionamento da função financeira esta próximo aos níveis mais altos da estrutura organizacional de uma empresa.

Em uma empresa de pequeno porte, provavelmente o administrador financeiro é o único executivo financeiro da empresa (BREALEY, 1992).

Em uma empresa de grande porte a função financeira está associada a figura de um alto dirigente, como um vice-presidente financeiro que exerce a principal função financeira da empresa, supervisionando o trabalho de executivos inferiores hierarquicamente (BREALEY, 1992; ROSS; JAFFE; WESTERFIELD, 1995).

O vice-presidente financeiro deve estar envolvido constantemente no planejamento estratégico e na definição da política financeira da empresa, suas responsabilidades ultrapassam frequentemente assuntos financeiros. A supervisão e organização sobre processos de decisões de investimentos, ficam a cargo do vice-presidente e seus subordinados hierarquicamente inferiores (BREALEY, 1992).

As decisões do administrador financeiro devem ser tomadas para alcançar os objetivos dos donos da empresa, ou seja, seus acionistas. Por isso o administrador financeiro precisa conhecer quais são os objetivos dos acionistas, geralmente esses objetivos estão ligados a maximização de lucros (GITMAN, 2001).

Para Ross, Jaffe e Westerfield (1995) a função mais importante do administrador financeiro é criar valor diante das atividades de financiamento, orçamento de capital e liquidez da empresa. Deve-se criar valor através da procura de ativos, que quando comprados gerem mais dinheiro do que custam e também através da venda de instrumentos financeiros, ações e obrigações que gerem mais dinheiro do que custam. Com isso a empresa poderá gerar mais fluxo de caixa do que o volume de recursos utilizados.

Gitman (2001, p.34) analisa que:

Outra importante tendência recente tem sido a globalização das atividades de negócios. Sociedades anônimas norte-americanas aumentaram dramaticamente as vendas, as compras, os investimentos, assim como a busca de recursos em outros países. Da mesma forma, sociedades anônimas estrangeiras aumentaram suas atividades nos Estados Unidos. Essas mudanças criaram a necessidade de administradores financeiros que possam ajudar a empresa a gerenciar fluxos de caixa em diferentes moedas, assim como se proteger de riscos que surgem naturalmente de transações internacionais. Apesar de a função de administrador financeiro ter-se tornado mais complexa, ela permanece como carreira recompensadora e que traz realização profissional.

### 2.3.4.2 Planejamento Financeiro

Para GropPELLI e Nikbakht (2002, p.20)

"Um bom administrador sabe com usar os fatores já discutidos para chegar a decisões conclusivas. Os administradores financeiros estão incumbidos da responsabilidade primária de maximizar o preço das ações da empresa mantendo o risco no menor nível possível. A fim de atingir essas metas, um administrador deve determinar quais investimentos fornecerão os lucros mais elevados e os menores riscos. Uma vez tomada essa decisão, o próximo passo envolve a seleção dos meios ótimos para financiar esses investimentos."

O administrador financeiro precisa ter um planejamento flexível, que permita a mudança de estratégias, quando as questões econômicas de mercado fugirem as expectativas que foram desenhadas. Também será necessário calcular o uso correto de recursos, evitando a expansão excessiva. Usando os recursos de forma eficiente resulta na procura de diversas opções e a escolha daquela que arrecade o maior valor total. Com isso pode-se criar meios eficazes de mensurar quanto captar com o intuito de minimizar riscos financeiros (GROPPELLI, NIKBAKHT, 2002).

Gitman (2001, p.434) afirma que:

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ela mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos. Dois aspectos-chave dos processos de planejamento financeiro são o *planejamento de caixa* e o *planejamento do lucro*. O planejamento de caixa envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa; o planejamento de lucro envolve a preparação de demonstrações financeiras projetadas. Essas demonstrações não apenas são úteis para o planejamento financeiro interno, mas também são exigidas rotineiramente por quem fornece recursos ou por credores potenciais.

O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos estratégicos ou longo prazo, que os levam a organizar planos de curto prazo ou operacionais. Planos de curto prazo, geralmente são caracterizados a alcançar os objetivos estratégicos em longo prazo (GITMAN, 2001).

Planos de ações financeiras com características de tempo que vão de 2 a 10 anos, são chamados de planos financeiros em longo prazo ou estratégicos. É comum o uso de planos estratégicos de 5 anos, a qual pode ser atualizado conforme a disponibilidade de informações significativas. Porém existem empresas com altos graus de desconfiança operacional, curtos ciclos de produção, ou ambos, que necessitam de planejamentos mais curtos (GITMAN, 2001).

Já os planos financeiros de períodos que vão de 1 a 2 anos são chamados de planos financeiros de curto prazo ou operacionais. O plano financeiro de curto prazo inicia-se com a previsão de vendas, a partir disso é planejada a produção e toda a parte de planejamento sobre a compra de matérias-primas. Com plano de produção a empresa pode se concentrar em uma estimativa para mão-de-obra e despesas operacionais e indiretas de fabricação. Com isso pronto a empresa já pode preparar seu demonstrativo de resultados projetados e seu orçamento de caixa (GITMAN, 2001).

Gitman (2001, p.436) afirma que:

**O orçamento de caixa, ou previsão de caixa**, é um demonstrativo das entradas e saídas de caixa planejadas da empresa. **Ele é usado pela empresa para estimular suas necessidades de caixa em curto prazo**, com especial atenção para o planejamento de excedentes de caixa e deficiências de caixa. Uma empresa com a expectativa de um excedente de caixa pode planejar investimentos a curto prazo (títulos negociáveis), enquanto uma empresa com a expectativa de carência de caixa deve conseguir um financiamento a curto prazo (notas promissórias). O orçamento de caixa dá ao gerente financeiro uma clara visão do momento exato das entradas e saídas de caixa esperadas através de um dado período.

Geralmente, o orçamento de caixa é projetado para cobrir um período de 1 ano, dividido em intervalos menores de tempo. O número e o tipo dos intervalos depende da natureza do negócio. Quanto mais sazonais e incertos são os fluxos de caixa de uma empresa, tanto maior o número de intervalos. Devido ao fato de muitas empresas serem confrontadas com um padrão sazonal de fluxo de caixa, o orçamento de caixa é muitas vezes apresentado em base mensal. Empresas com padrões estáveis de fluxo de caixa podem usar intervalos de tempo anuais ou trimestrais.

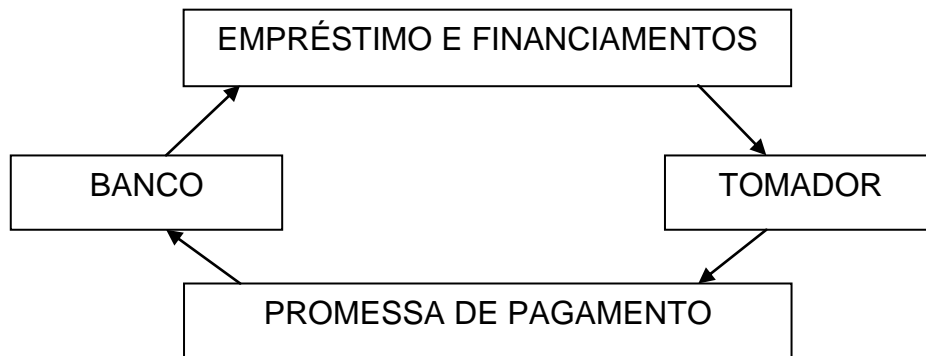
## 2.4 CRÉDITO

Segundo Schrickel (2000, p.25) "Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua pose integralmente, após decorrido o tempo estipulado".

O patrimônio pode ser representado em dinheiro ou bens, esse patrimônio deve ser próprio, pois não é aconselhável a concessão de dinheiro e bens de outras pessoas, sem o legítimo acordo. As instituições financeiras não seguem propriamente essas posturas, pois são agentes intermediadores de riquezas e assim atuam captando e emprestando recursos, que nem sempre são próprios (SHRICKEL, 2000).

O crédito deve ser bem estudado, porque ele envolve a troca de valores presentes com a expectativa de um recebimento futuro, então deve-se reconhecer que a qualquer crédito cedido está ligado um percentual de risco (SANTOS, 2000; SHRICKEL, 2000).

Para Silva (2006) o crédito é uma entrega de valor que gera a expectativa de um pagamento, como um banco que coloca valores a disposição dos clientes em forma de empréstimos e financiamentos, confiando na promessa de que o cliente efetuará o pagamento em determinada data.



**Figura 2** Representação do crédito

Fonte: Silva (2006, p.39)

O crédito possibilita a interação entre empresas e clientes, através de uma modalidade de financiamento. Com isso a oferta de crédito deve ser usada nas empresas como uma importante ferramenta estratégica que possibilitará o aumento nas vendas, agregando valor ao patrimônio da empresa e assim atingir os objetivos expressos da administração financeira (SANTOS, 2000).

Existem duas noções essenciais nas noções de crédito, confiança, representada no cumprimento do pagamento, e o tempo, que está relacionado ao período de emissão da dívida e a sua liquidação (SANTOS, 2000).

De acordo com Júnior, Rigo e Cherobim (2010, p.392) "O crédito é fator facilitador das vendas. Por meio da concessão de crédito, as empresas podem vender muito mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade".

#### 2.4.1 Análise de Crédito

As empresas e instituições financeiras utilizam a análise de crédito para medir os riscos existentes em cada operação envolvendo o crédito, concluindo as capacidades de pagamento do tomador, e fazendo recomendações à melhores

empréstimos e formas de pagamento, que proporcionaram melhores resultados à empresa ou instituição financeira (SHRICKEL, 2000).

De acordo com Schrickel (2000, p.27):

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

Para Santos (2000) O objetivo principal da análise de crédito é verificar se o crédito solicitado pelo cliente, está de acordo com a sua realidade financeira.

Schrickel (2000) descreve três etapas diferentes para a liberação de crédito:

- **Análise retrospectiva:** Verificação do histórico do cliente que deseja o crédito, identificação dos maiores fatores de risco, como e se esses riscos foram tratados no passado. Essa análise busca informações do passo do cliente que possam causar dificuldades para a obtenção do crédito.
- **Análise de tendências:** Procura-se realizar uma projeção financeira do cliente, associando o crédito concedido com a capacidade de endividamento que ele pode suportar.
- **Capacidade creditícia:** Analisando as duas etapas anteriores, deve-se chegar a conclusão de quanto é possível oferecer de crédito ao cliente, preservando sempre o emprestador, contra quaisquer perdas.

Quanto melhor as informações disponíveis, melhor será a decisão sobre a proposta de crédito. A decisão de crédito é uma parte indispensável nesse processo, seja ela uma decisão positiva (conceder o crédito) ou negativa (SHRICKEL, 2000).

## **2.5 CADASTRO**

A função do cadastro é muito importante, nele as pessoas podem ser qualificadas em qualquer nível de atividade, a criação de um banco de dados referente as pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, é fundamental para a gestão de qualquer empresa, podendo ser usado desde uma simples mala direta à cobrança (LEONI, 1998).

Leoni (1998, p.21) diz que o cadastro "trata-se de coletânea de dados sobre pessoas físicas e jurídicas, ordenados de maneira que possam ser acessados via arquivo físico, fitas magnéticas, microfilmagens para diferentes objetivos".

Para Schirickel (2000, p. 93):

As fichas cadastrais podem ser construídas a partir de uma equipe de informantes mantidos pela própria instituição, ou serem obtidas mediante contrato de prestação de serviços de empresas especializadas. Elas devem estar o mais atualizadas possível, bem como estar integralmente preenchidas. Especial ênfase deve ser dada a rendimentos, bens (quantidade, qualidade e valor), endereços, informações de terceiros acerca de práticas comerciais conhecidas, além das pesquisas de praxe (SCPC, Bacen etc.).

É importante que a declaração de bens esteja sempre atualizada e bem detalhada, com data de elaboração e corretamente assinada pelo titular. Valores atualizados ponderando o significado. Declarações não assinadas podem ser negadas a qualquer momento, quanto a sua autenticidade (SCHIRICKEL, 2000).

De acordo com Tavares (1988, p.38) "A Gerência de crédito e cobrança deverá definir de forma clara e objetiva, regras básicas para a solicitação e cadastramento de informações de clientes, a fim de se evitarem informações excedentes ou desnecessárias".

O processo de cadastro deve ajudar na revisão de crédito, seu objetivo principal deve ser eliminar quaisquer riscos no processo de aprovação do crédito (TAVARES, 1988).

## **2.6 COBRANÇA**

Segundo Júnior, Rigo e Cherobim (2010) A importância da cobrança se iguala a da venda, porque a cobrança é o fechamento do ciclo operacional, que se inicia com a venda. Por tanto cobrança é o ato concreto do recebimento de valores gerados pela venda, sendo ela a vista ou a prazo.

Gitman (1978, p.176) diz que:

As duplicatas a receber de uma empresa representam a concessão de crédito em conta corrente aos seus clientes. A fim de conservar os clientes atuais e atrair outros, a maioria das empresas industriais acha necessário oferecer crédito. As condições de crédito podem diferir entre indústrias, porém as empresas dentro de uma mesma indústria geralmente concedem condições semelhantes de crédito. Obviamente, há exceções, pois os fornecedores muitas vezes oferecem condições de crédito mais favoráveis para atrair certos clientes. As vendas a crédito, que acarretam o estabelecimento de duplicatas a receber, normalmente estão relacionadas a condições de crédito, exigindo que o pagamento seja efetuado dentro de um determinado número de dias. Embora nem todas as duplicatas a receber

sejam convertidas em caixa dentro do período de crédito, a maioria das duplicatas a receber é convertida em caixa num período consideravelmente menor do que um ano. Portanto, as duplicatas a receber são consideradas um ativo circulante da empresa.

As políticas de cobrança se fazem necessárias para que os recebimentos sejam realizados nas datas de vencimento e estejam logo à disposição da empresa (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Para Gitman (2001, p.530):

A **política de cobrança** da empresa são seus procedimentos para cobrar duplicatas a receber quando elas vencem. A eficiência dessa política pode ser parcialmente avaliada quando se olha para o nível de despesas com dívidas incobráveis. Esse nível depende não somente da política de cobrança, mas também da política de crédito da empresa. Se o nível de dívidas incobráveis que podem ser atribuídas à política de crédito é relativamente constante, pode-se esperar que um aumento nas despesas com cobrança reduzam as dívidas incobráveis.

### 2.6.1 Mecanismos de Cobrança

Júnior, Rigo e Cherobim (2010) destacam que deve-se levar em consideração a eficiência e o custo no momento de escolher o mecanismo de cobrança. Existem diversos tipos de mecanismo de cobrança, alguns dos mais usados são, cobrança bancária, carteira e representante.

A cobrança bancária representa o maior volume de cobranças formais na atual economia. Por isso é importante escolher bem qual o banco que ira representar as cobranças, deve-se negociar o preço dos serviços, buscando sempre o menor custo. Essa forma de cobrança é de grande ajuda para empresas que tem clientes espalhados por diversos locais. Ela pode ser simples, caução e desconto (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Na cobrança bancária simples, a empresa envia o borderô de cobrança para o banco, onde constam todas as informações dos títulos a vencer e da empresa. Após o recebimento do título o banco efetua o crédito diretamente na conta corrente da empresa (LEONI, 1998; JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

A cobrança bancária em forma de caução dos títulos funciona da mesma forma que a cobrança simples, o que as diferencia é que a caucionada gera garantias de créditos para a empresa, em forma de empréstimos obtidos perante a emissão dos títulos (LEONI, 1998; JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Na operação de desconto de títulos o banco ao receber os borderôs de cobrança, o banco analisa quais os títulos que oferecem menos riscos e faz o



desconto dos mesmos, creditando o título na conta corrente da empresa, deduzindo as despesas financeiras e os encargos gerados. Caso o título não seja pago pelo cliente, o banco debita o valor do título da conta corrente da empresa (LEONI, 1998; JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Para Júnior, Rigo e Cherobim (2010) a cobrança em carteira:

É o mecanismo que tem menores custos e maior flexibilidade, mas sua eficiência é discutível. Os títulos ficam depositados na área de cobrança da empresa, e sua cobrança é acionada nas respectivas datas de vencimento, geralmente, por cobradores da empresa. Essa prática pode ser de iniciativa da empresa emitente ou quando da solicitação do cliente. Muitas instituições do poder público somente efetuam pagamentos via carteira.

A cobrança via representante, é na verdade a cobrança em carteira, mas ao modo que o próprio representante da empresa ficara encarregado de cobrar as vendas, realizadas por ele mesmo (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Ciência é uma atividade que proporciona a obtenção de conhecimento, através do estudo sobre diversas naturezas. Com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e intelectual das pessoas. Com isso pode-se dizer que tudo que compõe a natureza é um objeto de estudo e experimentação, que pode ser utilizado para ganhar conhecimento. Para ganhar conhecimento a ciência necessita utilizar juntas a intuição, empirismos e razão. Intuição está associada à criatividade, o empirismo se relaciona com a projeção e construção e a razão com a forma de como as coisas funcionam. Portanto pode-se dizer que a ciência utiliza técnicas e métodos com o objetivo de alcançar o conhecimento sobre o que se estuda (JUNG, 2004; BARROS, LEHFELD, 1986).

O método científico é uma ferramenta utilizada pela ciência para a obtenção e construção do conhecimento. A prática científica necessita da aplicação de um método, ou seja, a maneira como proceder com a pesquisa, o jeito de se fazer algo. Com o método científico pode-se estabelecer etapas ordenadas, para a execução e aplicação do estudo, a fim de obter o conhecimento. Ele se torna essencial para a ciência, sendo a única forma de estudos serem testados e confirmados em qualquer lugar do mundo (JUNG, 2004; APPOLINÁRIO, 2006).

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O nível de pesquisa apropriado para o presente estudo é a pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem por objetivo a descoberta de novas práticas que modificarão as atuais, buscando alternativas para a resolução dos problemas (JUNG, 2004). De acordo com isso, essa pesquisa se torna viável para alcançar os objetivos específicos deste estudo.

Foram definidas as técnicas de coletas de dados como documentais, ou seja, dados fornecidos pela empresa e bibliográficas, dados retirados de livros. Para Barros e Lehfeld (1986) a coleta documental trata de analisar e interpretar determinados fatos já existentes sobre o assunto a ser pesquisado. Já a coleta bibliográfica requer o ato de ler e selecionar dados de interesse sobre o assunto. Os procedimentos de coleta foram definidos como dados internos.

O modelo qualitativo foi escolhido como a técnica de análise da pesquisa, pois nesse estudo não será feito tratamento estatístico e será feita a análise do conteúdo. Segundo Jung (2004) o modelo qualitativo admite a existência de múltiplas realidades, considera a interferência de valores do próprio pesquisador, sendo ela positiva e negativa.

Níveis de Pesquisas	Técnicas de Coleta	Procedimentos	Técnica de análise	Objetivos Específicos
Exploratória	Dados documentais Dados bibliográficos Dados de entrevista	Dados Internos e externos	Qualitativo Análise de Conteúdo	Levantar os valores das contas a receber;
				Destacar o volume de contas a receber em atraso;
				Conhecer as causas dos atrasos;
				Identificar os mecanismos que inibam os atrasos dos recebimentos;

**Quadro 8:** Delineamento da pesquisa de campo.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Os equipamentos com a marca Etagro foram lançados no mercado na década de 1970 pela então ETAGRO – Empresa técnica de Agronomia Ltda, de forma pioneira. Após algumas crises do setor, a empresa foi vendida e atualmente os produtos etagro são comercializados pela Metagro Comercial Ltda, desde 1994. A empresa é de administração familiar e nos dias atuais vem sofrendo com a forte inadimplência de seus clientes, perante a isso precisa achar uma solução para reduzir esse problema. A empresa não disponibiliza de políticas de crédito nem de cobrança, o que dificulta a resolução desse problema.

Uma das unidades de amostragem será o setor financeiro da empresa, no qual constam os elementos fundamentais para a pesquisa, que são os documentos, relatórios e faturamento da empresa. Outra unidade de amostragem serão os clientes da empresa, a qual serão abordados através de uma entrevista.

Os clientes são suinocultores, ou seja, produtores agrícolas. Essa atividade de trabalho sofre muito, com variação de mercado, pois existem diversos fatores que influenciam diretamente no mercado, como por exemplo, preço de outros insumos agrícolas, períodos do ano, datas festivas, clima. Por tanto a pesquisa se

faz necessária para podermos conhecer melhor o cliente e entender quais as suas dificuldades, que estão o impossibilitando de saldar suas dívidas no prazo.

A apuração destes dados será feita entre janeiro e abril do ano de 2011. A empresa Metagro Comercial Ltda, está localizada no município de Urussanga-SC, que faz parte da AMREC.

<b>Período de Tempo</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Jan/Abr 2011	Urussanga	Setor financeiro da empresa/Clientes	Documentos, relatórios e faturamento/entrevista

**Quadro 9:** Definição da população alvo do estudo.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador.

### **3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS**

O meio de coleta de dados será feito através de dados secundários, porque os dados serão retirados de documentos da empresa e utilizados pelo pesquisador. Para Malhotra (2006) Dados secundários são aqueles que já existem, e estão lá para outra finalidade, diferente da qual o pesquisador pretende usá-los. São dados localizados de forma rápida e barata.

O estudo será realizado com dados coletados a partir dos documentos disponibilizados pela empresa, dados de faturamento, recebimento, cadastro de clientes e atrasos de pagamento. Quanto a técnica de amostragem, será utilizada a amostragem não probabilística do tipo intencional que segundo Barros e Lehfeld (1986) os elementos da amostra escolhidos, relacionam-se de forma intencional com as características estabelecidas, portanto o pesquisador, deve localizar grupos de elementos aos quais ele quer saber a opinião.

### **3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

#### **3.4.1 Relatórios internos**

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização da pesquisa será o relatório de contas a receber da empresa, onde serão verificados os atrasos de pagamento. O cadastro de clientes para verificar as causas do atraso. Através de planilhas do excel o pesquisador poderá organizar as informações e analisar os dados.

<b>RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER</b>			
<b>DATA</b>	<b>VALOR (R\$)</b>	<b>VENCIMENTO</b>	<b>COBRANÇA</b>
30/03/2011	1.025,00	29/04/2011	BOLETO
11/10/2010	9.312,48	11/11/2010	CARTEIRA
14/10/2010	3.000,00	14/11/2010	CARTEIRA
03/03/2011	450,00	03/04/2011	CARTEIRA
07/07/2010	180,00	07/08/2010	CARTEIRA
17/01/2011	1.711,00	21/02/2011	BOLETO
04/03/2011	890,00	03/04/2011	BOLETO
11/01/2011	426,53	14/02/2011	BOLETO
25/03/2011	2.438,00	29/04/2011	BOLETO
12/07/2007	500,00	12/09/2007	CARTEIRA
15/01/2008	400,00	15/01/2008	CARTEIRA
24/03/2011	250,00	24/03/2011	CARTEIRA
25/11/2010	400,00	25/12/2010	CARTEIRA
24/08/2010	890,00	24/09/2010	CARTEIRA
...	...	...	...
15/07/2010	1.120,00	15/08/2010	CARTEIRA
28/03/2011	5.397,00	28/04/2011	CARTEIRA
17/02/2011	550,00	17/03/2011	CARTEIRA
29/09/2008	75,00	29/09/2008	CARTEIRA
02/06/2010	2.320,00	02/07/2010	CARTEIRA
04/04/2011	1.260,00	04/05/2011	CARTEIRA
09/03/2011	720,00	09/04/2011	CARTEIRA
18/02/2011	300,00	18/03/2011	CARTEIRA
06/06/2008	380,00	06/06/2008	CARTEIRA
31/03/2011	90,00	30/04/2011	CARTEIRA
07/04/2011	1.435,00	07/05/2011	CARTEIRA
15/02/2011	1.000,00	15/03/2011	CARTEIRA
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>790.651,63</b>		

**Quadro 10:** Relatório de contas a receber.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador.

A tabela demonstra o volume de contas a receber que a empresa possui no total, na primeira coluna pode-se ver a data em que o título foi emitido. A segunda coluna mostra o valor do respectivo título a terceira trata do vencimento do mesmo, geralmente esse vencimento é a vista ou com prazo de trinta dias após a data de emissão do título. A quarta e última coluna refere-se ao tipo de cobrança que será feito para aquele título, podendo ser em carteira, a qual será realizada na casa do cliente, com recebimento em dinheiro, cheque, cheque de terceiros ou boleto bancário. A cobrança em carteira representa 75,09% e cobrança por boleto bancário 24,91% do total de contas a receber.

<b>RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER EM ATRASO</b>			
<b>DATA</b>	<b>VALOR (R\$)</b>	<b>VENCIMENTO</b>	<b>COBRANÇA</b>
11/10/2010	9.312,48	11/11/2010	CARTEIRA
14/10/2010	3.000,00	14/11/2010	CARTEIRA
07/07/2010	180,00	07/08/2010	CARTEIRA
17/01/2011	1.711,00	21/02/2011	BOLETO
11/01/2011	426,53	14/02/2011	BOLETO
12/07/2007	500,00	12/09/2007	CARTEIRA
15/01/2008	400,00	15/01/2008	CARTEIRA
26/10/2010	1.415,00	26/11/2010	CARTEIRA
15/04/2005	300,00	15/04/2005	CARTEIRA
25/06/2009	520,00	25/06/2009	CARTEIRA
24/08/2010	890,00	24/09/2010	CARTEIRA
11/01/2011	200,00	11/02/2011	CARTEIRA
20/12/2010	732,00	20/01/2011	CARTEIRA
21/08/2008	400,00	21/08/2008	CARTEIRA
...	...	...	...
28/02/2008	290,00	27/04/2008	CARTEIRA
19/09/2007	5.430,00	19/09/2007	CARTEIRA
29/12/2008	800,00	29/12/2008	CARTEIRA
09/12/2010	1.722,00	09/01/2011	CARTEIRA
15/07/2010	1.120,00	15/08/2010	CARTEIRA
15/05/2008	660,00	15/05/2008	CARTEIRA
18/01/2011	64,00	18/02/2011	CARTEIRA
21/09/2010	967,50	21/10/2010	BOLETO
25/02/2009	2.390,00	25/02/2009	CARTEIRA
09/02/2011	1.560,00	09/03/2011	CARTEIRA
25/11/2010	400,00	25/12/2010	CARTEIRA
29/09/2008	75,00	29/09/2008	CARTEIRA
06/06/2008	380,00	06/06/2008	CARTEIRA
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>503.729,63</b>		

**Quadro 11:** Relatório de contas a receber em atraso.

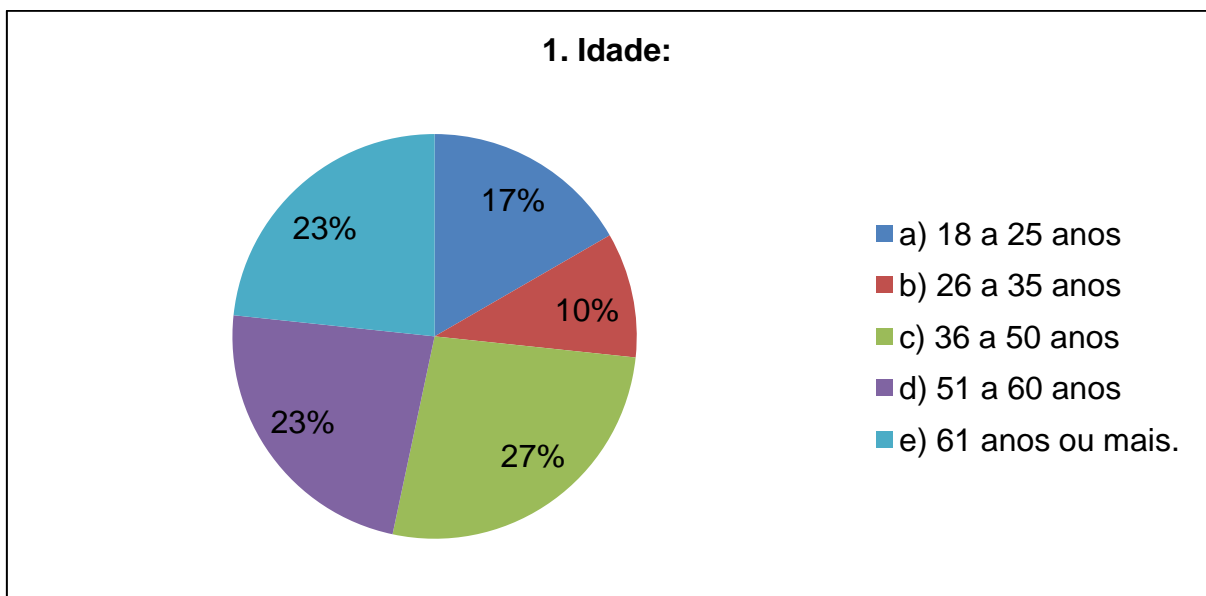
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador.

Nesta tabela estão localizadas as contas a receber com atraso superior a 30 dias, a contar da data de vencimento do título, que a empresa possui. Analisando esses dados pode-se perceber que o valor total de contas em atraso representa 63,71% em relação ao total de contas a receber da empresa. Foi analisada a questão sobre o tipo de cobrança, onde a cobrança em carteira representou maior número totalizando 86,30% e a cobrança por boleto bancário 13,70% do total de títulos em atraso. Foi concluído que 94,92% do valor total de atrasos decorrem de vendas realizadas para pessoas físicas.

### 3.4.2 Pesquisa de Campo

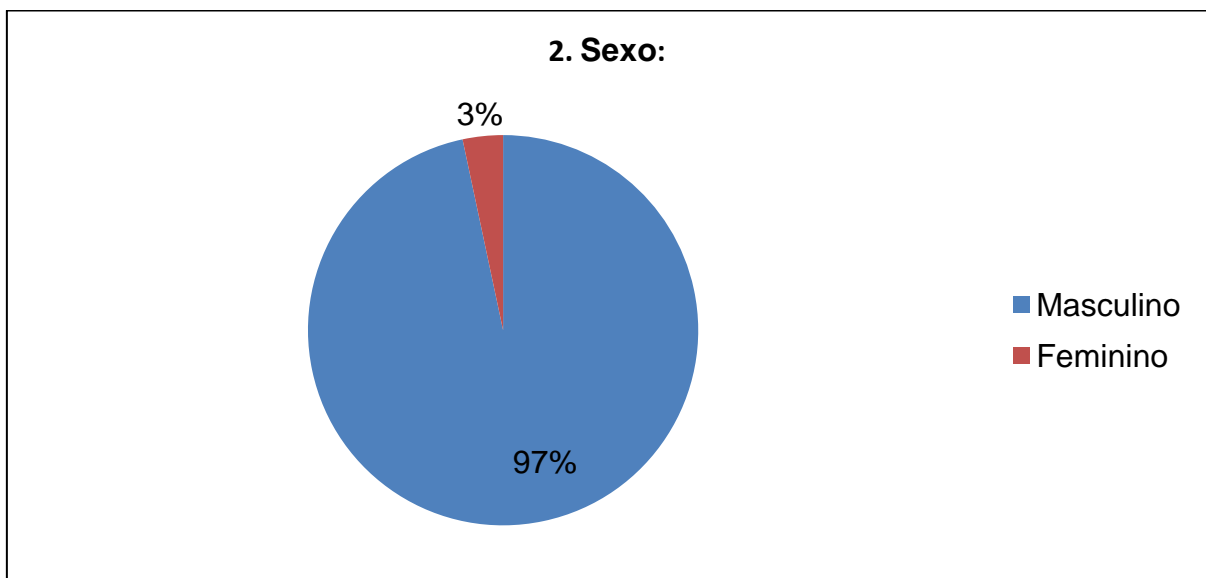
Através de um questionário, realizado com sessenta clientes inadimplentes da empresa, os dados foram coletados e tratados. Desta forma foi possível elaborar os gráficos abaixo, para melhor compreensão e análise dos mesmos.

De início foi perguntado para os clientes a sua faixa de idade e sexo, para que seja possível identificar o perfil dos clientes que costumam atrasar os pagamentos.



**Figura 3:** Idade.

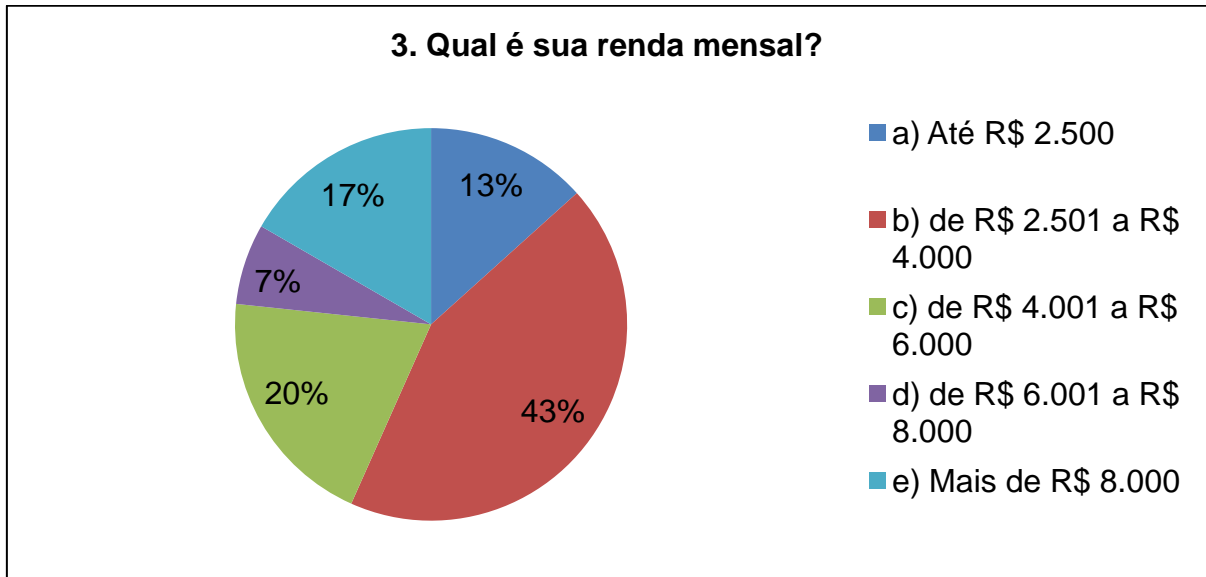
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador



**Figura 4:** Sexo.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

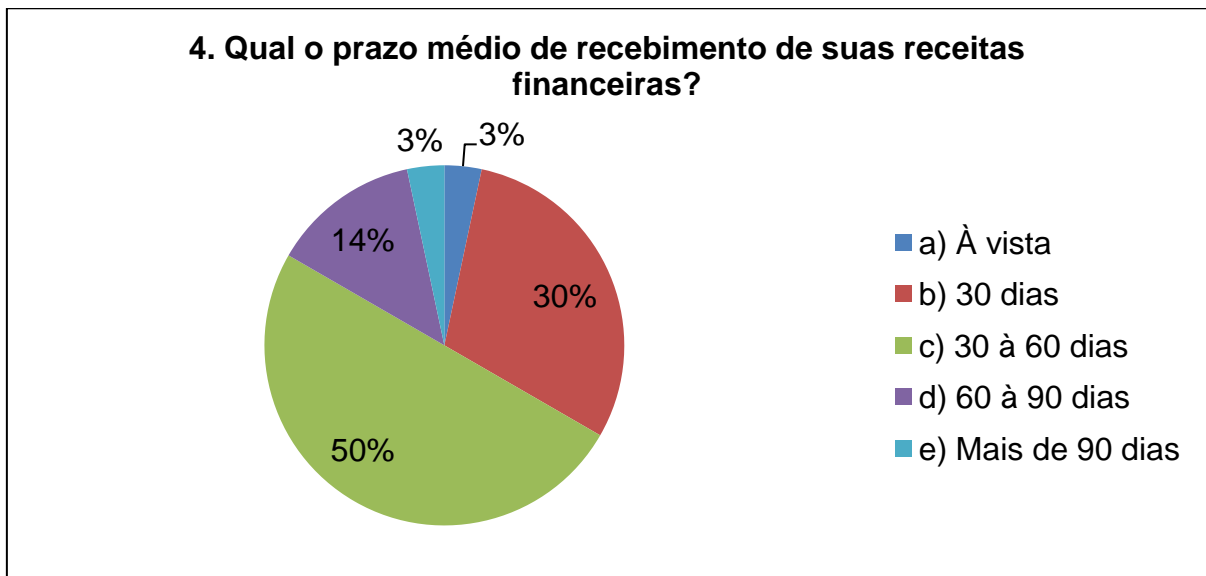
Em outro momento, foi perguntado para o cliente sobre a sua renda mensal, com o propósito de poder classificar os clientes e analisar se a renda de cada um tem haver com o motivo de atrasos.



**Figura 5:** Qual é sua renda mensal.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Os clientes foram abordados sobre a questão de qual o prazo médio em que recebem suas receitas, para o pesquisador essa pergunta se torna importante, pois conhecendo melhor a vida financeira do cliente, pode-se planejar melhor os prazos de cobrança da empresa.

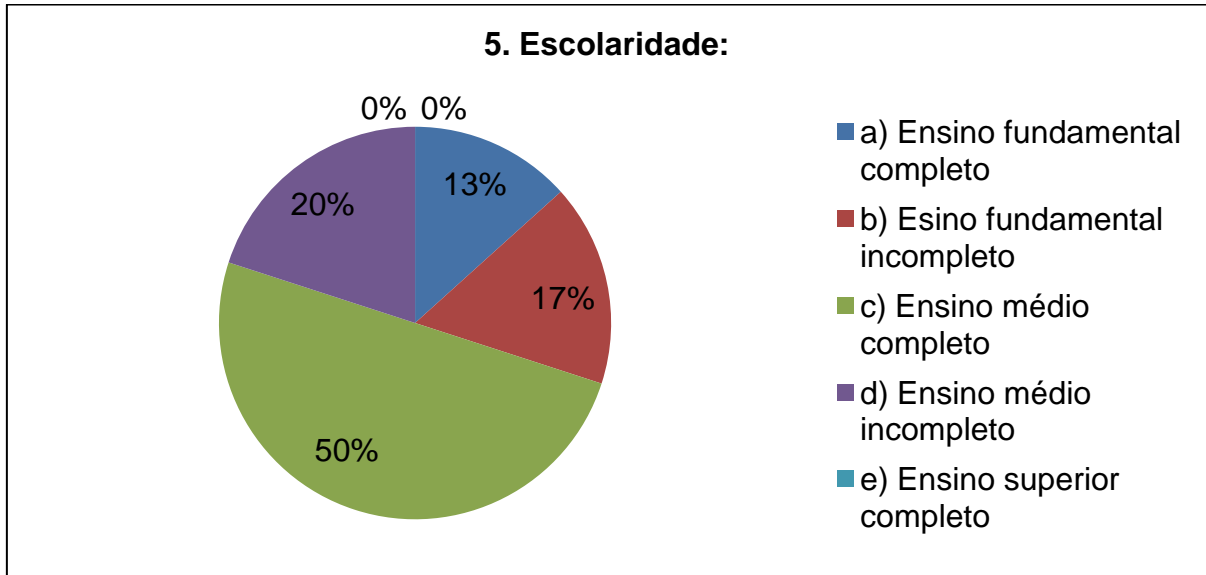


**Figura 6:** Qual o prazo médio de recebimento de suas receitas financeiras.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador



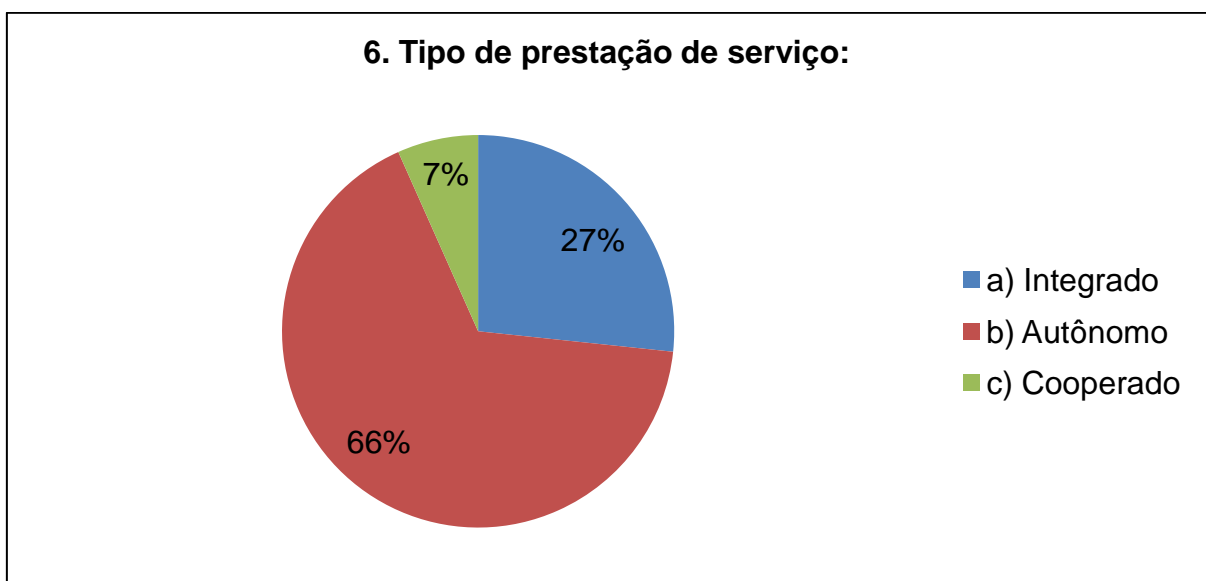
A quinta pergunta do questionário refere-se à escolaridade dos clientes. Com o conhecimento sobre o grau de instrução dos clientes a empresa poderá traçar novas estratégias de abordagens para a parte de cobrança.



**Figura 7:** Escolaridade.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

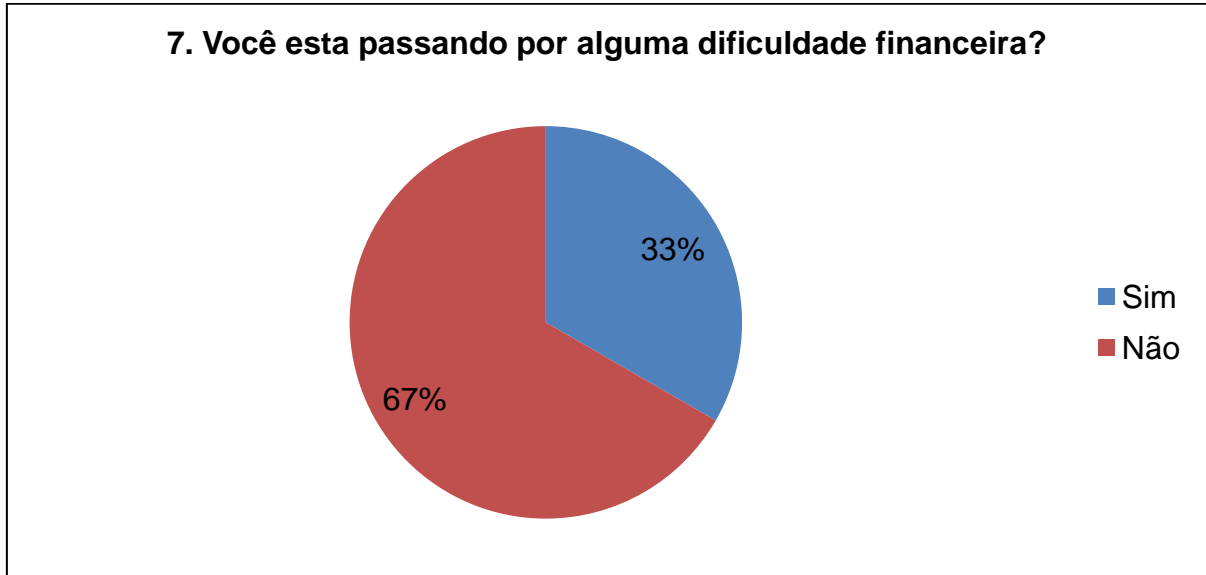
O pesquisador achou importante saber se a uma ligação entre o modo com o que o cliente trabalha, com a inadimplência do mesmo. Por isso na sexta pergunta, foi tratado qual o tipo de prestação de serviço do cliente, se ele depende de uma empresa grande do ramo alimentício, uma cooperativa ou trabalha autônomo.



**Figura 8:** Tipo de prestação de serviço

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

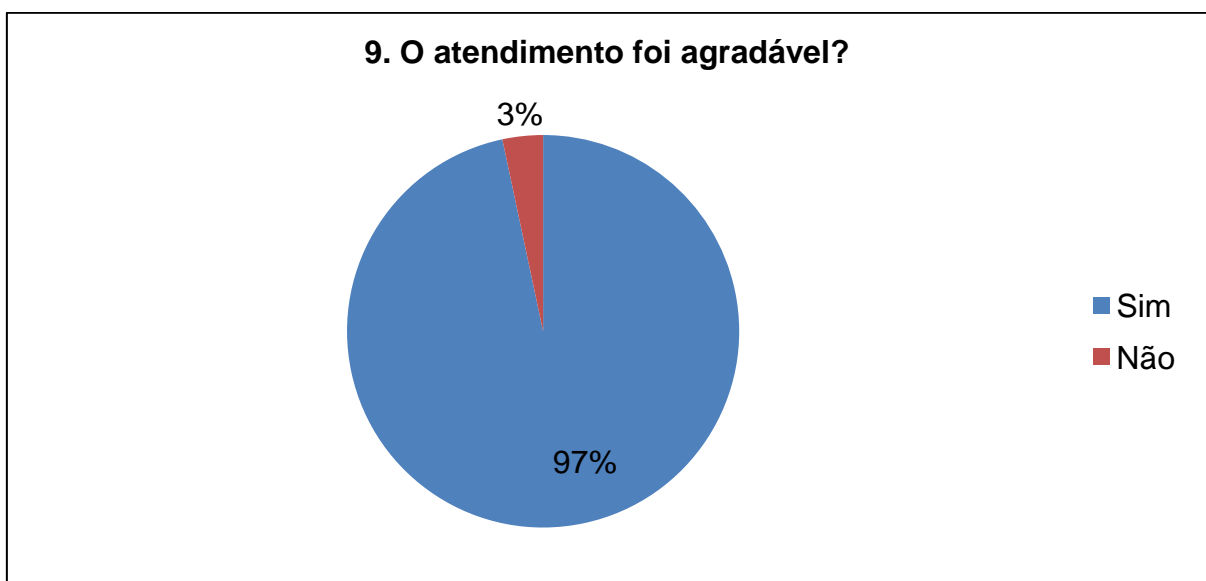
A sétima pergunta do questionário é uma pergunta diretamente ligada à inadimplência, foi perguntado para os clientes se eles estavam passando por alguma dificuldade financeira. Essa pergunta pode revelar se a empresa está ou não pecando em sua parte de cobrança.



**Figura 9:** Você esta passando por alguma dificuldade financeira.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Em certo momento do questionário o pesquisador tenta buscar uma relação entre a qualidade do produto/atendimento com a inadimplência, foi perguntado na oitava pergunta se a qualidade do produto atendeu as expectativas do cliente e na nova se o atendimento foi agradável.

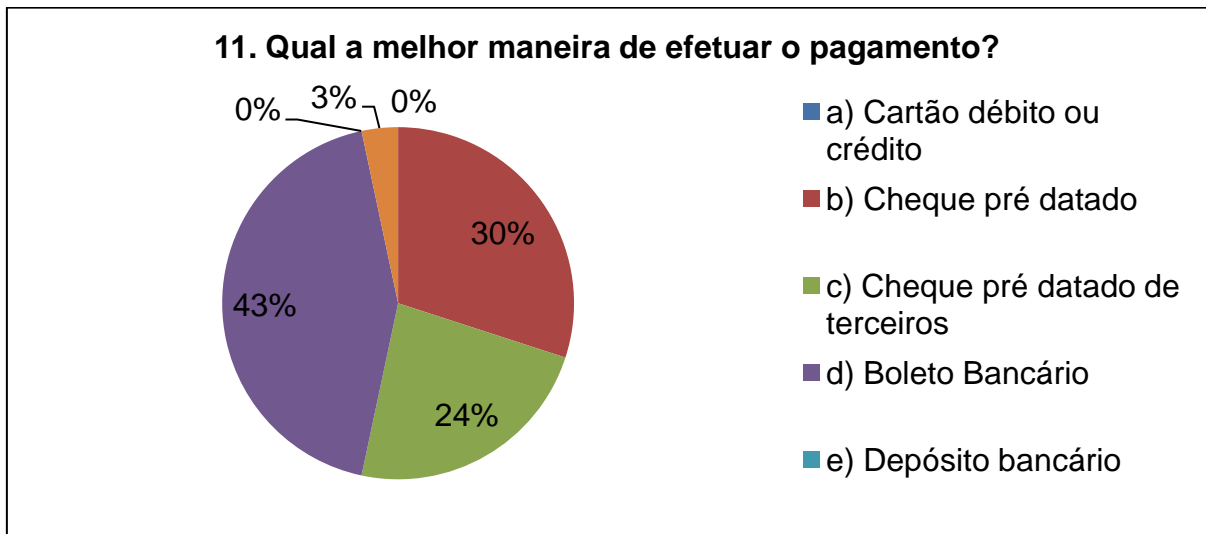


**Figura 10:** O atendimento foi agradável.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Em dado momento do questionário foi buscada a opinião do cliente, sobre a cobrança da empresa, perguntou-se a ele se havia falta de cobrança por parte da empresa. Com o intuito de perceber se a empresa está pecando nesse aspecto a ponto de até mesmo seus clientes perceberem.

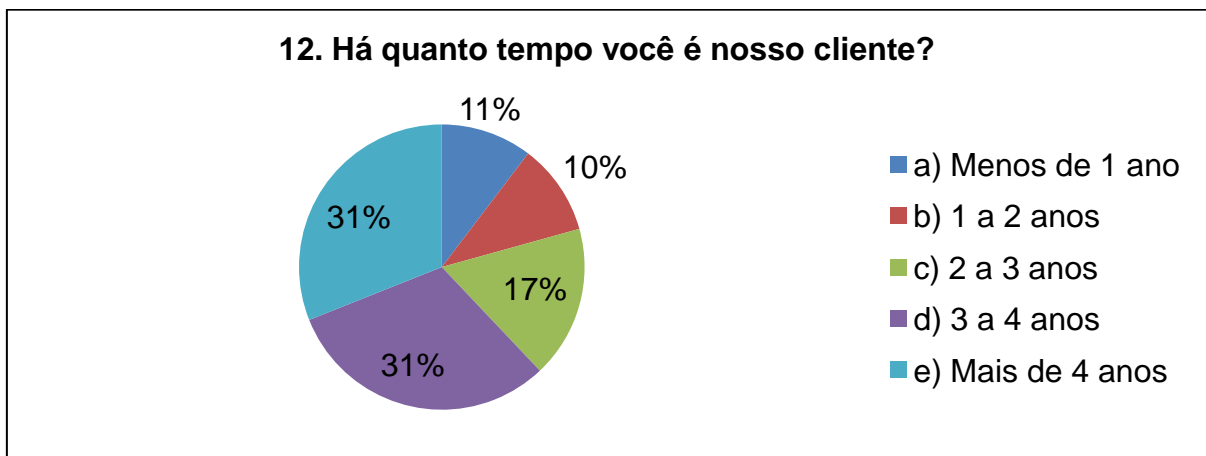
A décima primeira pergunta do questionário refere-se ao gosto do cliente em pagar suas contas. Para a empresa obter esses dados é de suma importância, pois assim poderá planejar de maneira melhor sua forma de cobrança, de acordo com as preferências do cliente.



**Figura 11:** Qual a melhor forma de efetuar o pagamento.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

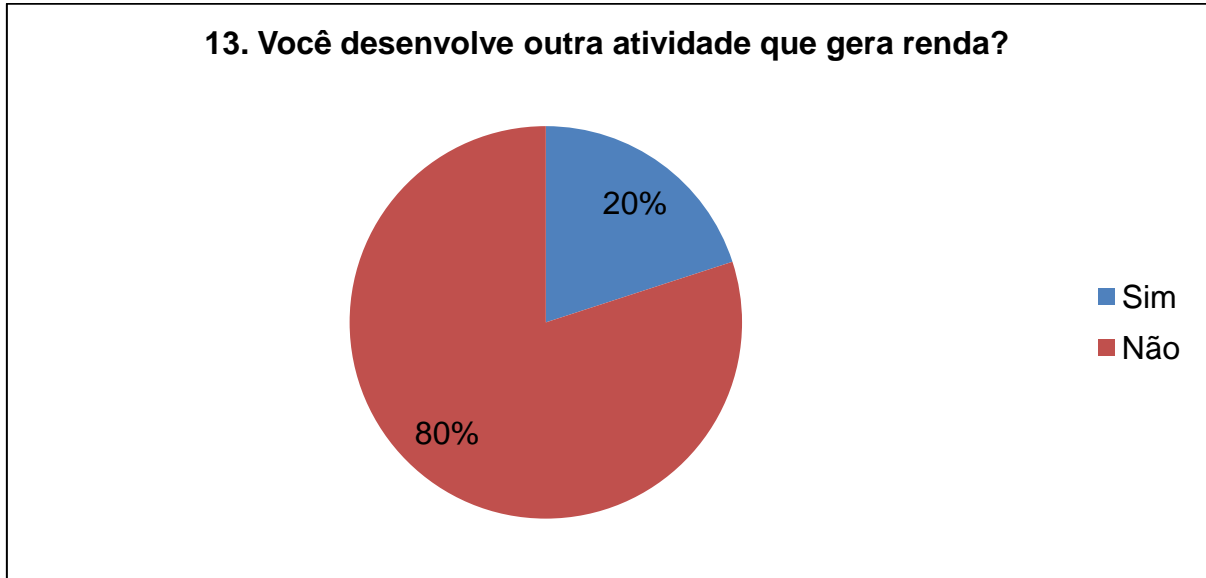
Analisando o grau de conhecimento do cliente perante a empresa, foi perguntado há quanto tempo existe a relação do cliente com a empresa. Com isso pode-se verificar se há uma relação entre o tempo do cliente com a empresa e a inadimplência.



**Figura 12:** Há quanto tempo você é nosso cliente.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Para melhor entender os motivos da inadimplência foi perguntado ao cliente se ele tem outra atividade que gera renda, com isso foi possível analisar o tipo de cliente que terá mais chances de atrasar os pagamentos. Aquele que desenvolve somente a suinocultura ou aquele que possui mais de um negocio.



**Figura 13:** Você desenvolve outra atividade que gera renda.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

#### **4 SUGESTÕES OU RECOMENDAÇÕES A PARTIR DA PESQUISA**

Analisando os dados obtidos nas pesquisas, pode-se perceber que as causas dos atrasos nos pagamentos estão ligadas a uma parcela dos clientes que passam ou passaram por alguma dificuldade financeira, cerca de 33% dos clientes entrevistados responderam que tiveram algum tipo de dificuldades financeiras.

Após analisar cuidadosamente as duas pesquisas, a de campo e a coleta de dados, foi detectada a principal causa de atraso nos pagamentos. Existe uma desigualdade entre o tipo de cobrança que a empresa propõe a seus clientes e a cobrança preferida pelos mesmos, pode-se ver através da pesquisa de campo que 43% dos clientes entrevistados preferem efetuar o pagamento dos títulos através de boleto bancário.

Na pesquisa documental, onde o pesquisador analisou o relatório de contas a receber e o relatório de contas a receber em atraso da empresa, foi visto que a cobrança por boleto bancário representou apenas 24,91% do total de cobranças e 13,70% do total de cobranças em atraso. Um volume baixo, perante a preferência de quase metade dos clientes pela forma de pagamento em boleto bancário.

Para resolver esse problema a empresa precisa aumentar a emissão de boletos bancários como forma de pagamento para seus títulos, conforme a pesquisa de campo foi descoberto que 50% dos clientes recebem suas receitas financeiras entre 30 e 60 dias de prazo e 97% dos clientes já receberam suas receitas em 90 dias. Por tanto a empresa deverá emitir os títulos parcelados, com uma variação máxima de 90 dias de prazo para a quitação total da dívida.

É necessário que a empresa esteja sintonizada com as preferências do cliente, no sentido de que haja afinidade entre a maneira que eles querem pagar e a maneira que a empresa esta cobrando.

## 5 CONCLUSÃO

Em tempos em que o capitalismo praticamente dominou o mundo, a sociedade está cada vez mais consumista e com isso cada vez surgem mais e mais empresas. O funcionamento de uma empresa é basicamente a produção de um bem material ou serviço, que posteriormente será trocado por dinheiro.

O objetivo principal de uma empresa é gerar lucros para seus proprietários e acionistas. A obtenção de lucro vem através da troca de valores entre clientes e empresa. Muitas vezes as empresas precisam dar um voto de credibilidade aos seus clientes, para que eles possam adquirir o produto ou serviço de sua necessidade. Essa confiança entre cliente e empresa é chamada de crédito.

O crédito pode ser muito bom para as empresas, pois permite que suas vendas aumentem, contudo deve haver muito cuidado, pois junto ao crédito está o risco da inadimplência. Pode-se dizer que o crédito é uma promessa de pagamento firmada entre clientes e empresas, quando essa promessa é quebrada, ou seja, a dívida não é quitada, surge então à inadimplência.

A inadimplência é um fator muito impactante, tanto para a empresa credora quanto para o devedor, e deve ser prevista desde o planejamento da empresa. Nos dias atuais com a abundância de crédito, tanto por parte das empresa quanto dos agentes financiadores de bens, a inadimplência tornou-se um fator decisivo para o fechamento de muitas empresas.

O pesquisador então buscou embasamento teórico, não apenas na área abordada, mas uma visão geral da administração, com o aprofundamento de assuntos ligados a área financeira da empresa, buscando uma maior compreensão do que pode ser feito para inibir a inadimplência.

O presente estudo tem por seu principal objetivo elaborar mecanismos que inibam a inadimplência, assim ajudando a empresa a aumentar seu capital de giro e conseqüentemente melhorar sua situação financeira.

Inicialmente foi levantado o valor de contas a receber e o valor de contas a receber em atraso que a empresa possuía. Em seguida, se fez necessário a elaboração e aplicação de um questionário com perguntas relacionadas à inadimplência e fatores que possam levar a mesma, o objetivo do questionário era conhecer as causas dos atrasos de pagamentos.

No decorrer do trabalho monográfico, o pesquisador pode conhecer quais as causas que levam os clientes a atrasarem os pagamentos. Foi visto que a inadimplência pode ser gerada não somente por falta de dinheiro, má vontade ou má fé do cliente, mas também por uma discordância entre as preferências do cliente e o modo com o que a empresa faz sua cobrança.

O pesquisador pode perceber que a empresa Metagro Comercial Ltda, utiliza a forma de cobrança em carteira com maior frequência, sendo que através do questionário pode-se perceber que os clientes preferem pagar suas dividas através de boletos bancários.

Assim foi elaborado um plano de cobrança em que a empresa aumentará a frequência do uso de boletos bancários, fornecendo prazos de pagamentos conforme os resultados obtidos no questionário, onde os clientes afirmam que recebem suas contas em um prazo médio de 30 a 60 dias. Com isso, a empresa poderá adequar sua forma de cobrança com a forma que os clientes preferem.

Contudo, pode-se concluir que esse estudo foi muito importante para a empresa, pois demonstrou a causa da inadimplência e dessa forma o estudo foi importante para o pesquisador, pois ele pode elaborar mecanismos que inibissem a inadimplência, além de propor melhorias no relacionamento com os clientes, e a forma de efetuar a cobrança da maneira que o cliente se sinta mais valorizado.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia** Um guia para a iniciação científica. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1986. 132 p.
- BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças empresariais**. 3 ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill, 1992. 911 p.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. 2.ed Porto Alegre: AGE, 1998. 205 p.
- CERTO. C. Samuel. **Administração Moderna**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 568 p.
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. . **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed Porto Alegre: Bookman, 2006. 724 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2004. 416 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 610 p.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. . **Marketing essencial** conceitos, estratégias, controle. São Paulo: Atlas, 1986. 502 p.
- COBRA, Marcos. **Marketing competitivo** uma abordagem estratégica. São Paulo: Ed. Ática, 1993. 498 p.
- CRESCIMENTO tímido. **O Presente Rural**, Marechal Cândido Rondon, 15 fev. 2010. Editorial, p.2-3.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999-2000. 256 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harper, 1978. 580 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 610 p.



GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2.ed São Paulo: Ed. Saraiva, 2002. 496 p.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004. 312 p.

KOTLER, Philip. **Marketing** edição compacta. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 595 p.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 7. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 251 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2.ed São Paulo: Atlas, 1989. 183 p.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras : aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 603 p.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 166 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. São Paulo: Artmed, 2006. 720 p.

MÁQUINAS. **Avicultura industrial**. São Paulo, mar. 2010. Disponível em: <[http://www.aviculturaindustrial.com.br/PortalGessulli/WebSite/Noticias/maquinas-em-alta,20100325093519\\_B\\_909,20090313114525\\_R\\_900.aspx](http://www.aviculturaindustrial.com.br/PortalGessulli/WebSite/Noticias/maquinas-em-alta,20100325093519_B_909,20090313114525_R_900.aspx)> Acesso em 16 set. 2010.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. rev., aum. e atual São Paulo: Saraiva, 2005. 552 p.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson, 2004. 174p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998. 475 p.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed., rev. amp. São Paulo: Cengage Learning, 2003. 624 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 6. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1977. 213 p.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. . **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 431 p.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. **Administração financeira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. 698 p.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000. 185 p.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1978. 301 p.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 423 p.

TAVARES, Ricardo Ferro. **Crédito e cobrança**. São Paulo: Ed. Atlas, 1988. 159 p.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed São Paulo: Futura, 2000. 379 p.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith,. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 499 p.

## APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Os dados coletados serão utilizados para desenvolvimento de Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc.

Acadêmico: Marlon Favro

### 1. Idade:

- a) 18 a 25 anos
- b) 26 a 35 anos
- c) 36 a 50 anos
- d) 51 a 60 anos
- e) 61 anos ou mais.

### 2. Sexo

Masculino ( ) Feminino ( )

### 3. Qual é sua renda mensal?

- a) Até R\$ 2.500,00
- b) De R\$ 2.501 a R\$ 4.000
- c) De R\$ 4.001 a R\$ 6.000,00
- d) De R\$ 6.001 a R\$ 8.000,00
- e) Mais de R\$ 8.000,00

### 4. Qual o prazo médio de recebimento de suas contas?

- a) À vista
- b) 30 dias
- c) 30 à 60 dias
- d) 60 à 90 dias
- e) Mais de 90 dias.

### 5. Escolaridade

- a) Ensino fundamental completo
- b) Ensino fundamental incompleto
- c) Ensino médio completo
- d) Ensino médio incompleto
- e) Ensino superior completo
- f) Ensino superior incompleto

### 6. Tipo de prestação de serviço

- a) Integrado

- b) Autônomo
- c) Cooperado

**7. Você esta passando por alguma dificuldade financeira?**

Sim ( ) Não ( )

**8. A qualidade do produto atendeu as suas expectativas?**

Sim ( ) Não ( )

**9. O atendimento foi agradável?**

Sim ( ) Não ( )

Se não, por quê? \_\_\_\_\_

**10. Existe falta de cobrança por parte da empresa?**

Sim ( ) Não ( )

**11. Qual a melhor maneira de efetuar o pagamento?**

- a) Cartão débito ou crédito
- b) Cheque pré datado
- c) Cheque pré datado de terceiros
- d) Boleto bancário
- e) Depósito bancário
- f) Dinheiro

**12. Há quanto tempo você é nosso cliente?**

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 2 anos
- c) 2 a 3 anos
- d) 3 a 4 anos
- e) Mais de 4 anos

**13. Você desenvolve outra atividade que gera renda?**

Não ( ) Sim ( ) Qual? \_\_\_\_\_