

## **COMO AUMENTAR O FATURAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE FERRAGEM NA CAPITAL PARANAENSE**

**Giovana Vargas Pereira**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
vargasgi@hotmail.com

**Grazyelle de Souza Gonçalves**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
grazy\_souza123@hotmail.com

**Isabela Novaes da Silva**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
isabela.gov@hotmail.com

**Sara dos Santos Menegassi**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
smenegassi20@gmail.com

**Ana Crhistina Vanali**

Doutora em Sociologia pela UFPR  
anacvanali@gmail.com

### **RESUMO**

Este estudo visa demonstrar, através de uma pesquisa de campo realizada em uma empresa de ferragem em Curitiba, que a análise da rentabilidade é importante para qualquer organização, pois ela permite, além da avaliação do desempenho econômico da organização, o avaliação do desempenho individual quando relacionado ao desenvolvimento de pessoas. Para realizar este trabalho foi utilizado como método, além da pesquisa de campo, o Diagrama de Ishikawa, 5W2H, pesquisa documental, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, Brainstorming, Benchmarking e matriz GUT. Constatou-se que a baixa rentabilidade está presente na empresa por diversos motivos, sendo os principais são as faltas de treinamentos, de descrição de cargos e de marketing. Como resultado foi desenvolvido um plano de ação, no qual foram sugeridas soluções para o aumento da rentabilidade, sendo elas, aplicar treinamentos em todas as áreas, realizar a avaliação dos cargos e investir na divulgação da empresa.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de pessoas. Rentabilidade. Pesquisa de campo.

### **INTRODUÇÃO**

Os índices de rentabilidade representam o quanto a empresa lucrou ao investir em determinado negócio. Para Reis (2009, p. 153), “os índices de rentabilidade medem a

capacidade de produzir lucro de todo o capital investido nos negócios (próprios e de terceiros)". De acordo com Assaf Neto (2010), os indicadores do valor econômico sinalizam se as estratégias adotadas pela empresa agregaram valor, reforçando a viabilidade econômica e a continuidade do empreendimento.

Com os índices de rentabilidade pode-se avaliar o desempenho global de uma empresa através da análise das suas taxas de retorno. Este estudo é uma forma de conhecer o retorno sobre o investimento total, o retorno sobre as vendas e o capital próprio, ou seja, a avaliação não apenas da produtividade, mas também da lucratividade do negócio (INFOMONEY, 2015).

A rentabilidade em uma organização significa a variável que indica qual é o ganho que a organização obtém em uma relação entre o seu lucro líquido e a receita total. Com esse indicador em baixa pode-se ter vários problemas. Recuperar essa meta é um grande desafio frente a um mercado altamente competitivo e exigente. Para isso, a atuação dos colaboradores é vital, sendo necessário pensar no desenvolvimento pessoal como meio de alternativa de solução visto que toda empresa precisa que os mesmos estejam motivados para ter uma melhor produção. Precisa-se de colaboradores qualificados e alinhados com o perfil da organização, além de um plano de cargo e carreira que seja motivador. A queda de rentabilidade influencia em todos os setores da organização, sobretudo os Recursos Humanos (RH). Porém esse, pode ajudar no conjunto de ações para a solução do problema.

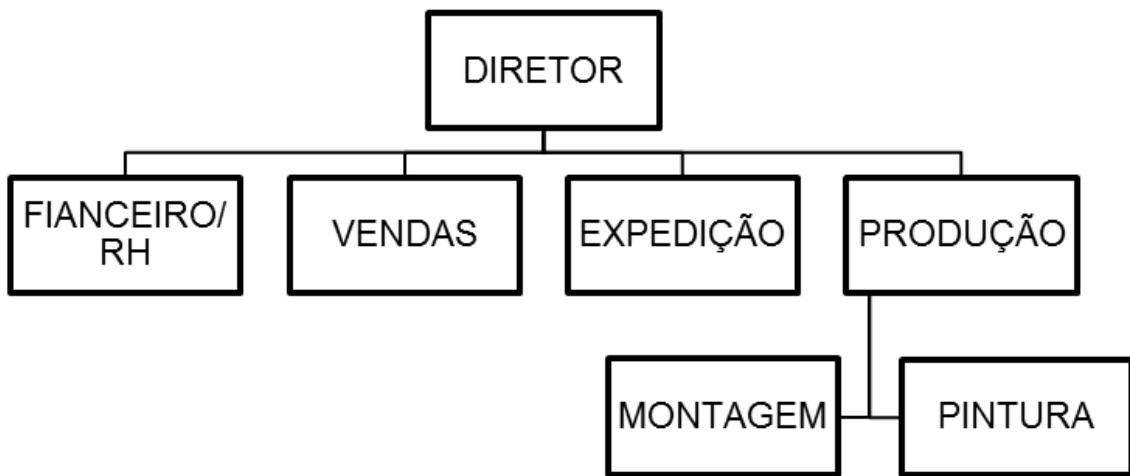
Segundo Nadler (1999), o desenvolvimento são experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional. Já o treinamento são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização.

De acordo Chiavenato (1999), o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento, buscando assim as atividades relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. O desenvolvimento está, portanto, mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

A empresa de ferragem estudada tem mais de 12 anos de existência e atualmente está ligada ao segmento de ferragens para vidros temperados. Iniciando suas atividades em meados de 2007, era mais voltada ao comércio ferragista e de materiais de construção, mas a partir de 2016, acompanhando as tendências de mercado passou a atuar mais diretamente no atendimento de vidraceiros, quando a demanda por vidros aumentou no país (ABRAVIDRO, 2018). Atualmente conta com 11 colaboradores divididos nas seções conforme a figura 1 do

organograma da empresa.

**FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA DE FERRAGEM**



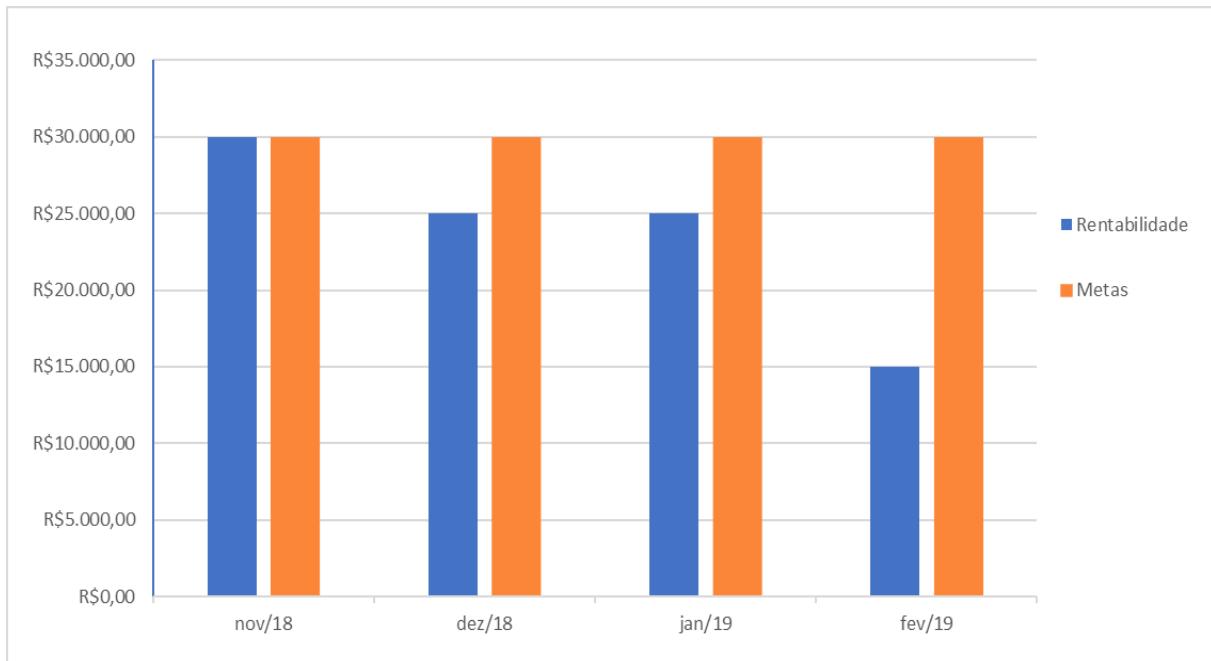
Fonte: Dados da empresa adaptados pelas autoras

Essa empresa busca levar produtos inovadores e de alta tecnologia aos seus clientes, por isso seus produtos são selecionados um a um, pois o foco principal é estreitar o relacionamento com eles. Mesmo com toda essa preocupação com o cliente, foi relatado que houve uma redução na queda de rentabilidade ocasionada pela crise na economia brasileira dos últimos tempos. Os resultados da empresa não têm sido satisfatórios, e o que mais se relatou foram as quedas nas vendas e do fluxo de caixa.

Para o levantamento dos dados analisados no presente artigo, utilizou-se o método de pesquisa de campo, que conforme Marconi e Lakatos (1996, p. 32) “é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados”. Também foi utilizada a observação não participante, que segundo Lakatos (2003) é quando o pesquisador está em contato com o grupo pesquisado, mas não se envolve nas situações observadas. De acordo com Moreira (2004), na observação não participante os sujeitos não sabem que estão sendo observados, o observador não está diretamente envolvido na situação analisada e não interage com objeto da observação. Nesse tipo de observação o pesquisador apreende uma situação como ela realmente ocorre.

Durante a pesquisa de campo foi realizada uma entrevista informal onde relatou-se que no mês de novembro de 2018 a meta de vendas da empresa foi atingida, chegando ao valor de R\$ 30.000,00. A queda começou no mês de dezembro de 2018, quando a empresa ficou R\$ 5.000,00 abaixo do objetivo estabelecido. O mesmo valor se repetiu em janeiro de 2019. No mês de fevereiro a rentabilidade ficou R\$ 15.000,00 abaixo do objetivo estabelecido, ou seja, atingiu apenas a metade do objetivo, que é de R\$ 30.000,00, conforme retratado no gráfico 1. Para Gil (2011), entrevista informal é o tipo menos estruturado, e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado.

**GRÁFICO 1 - RENTABILIDADE DA EMPRESA DE FERRAGEM**

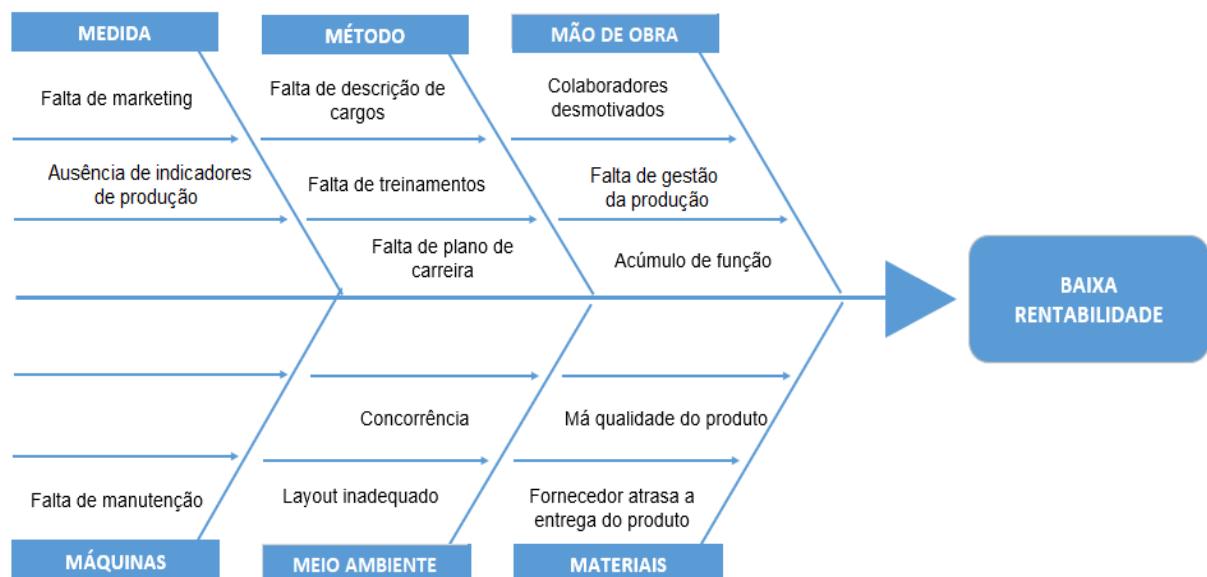


Fonte: Dados da empresa adaptado pelas autoras.

A queda da rentabilidade se dá por diversos fatores que proporcionam a variação desse índice, tais como: aumento da concorrência, ausência da certificação de qualidade, demanda de mão de obra específica, atraso nas entregas, acúmulo de função, má qualidade dos produtos, aumento do valor da matéria-prima, falta de controle no processo de produção, desmotivação dos colaboradores, ausência de indicadores, falta de ferramentas e tecnologias apropriadas, infraestrutura precária, ausência de plano de carreira, falta de marketing e a ausência de liderança.

As causas do baixo índice de rentabilidade da empresa de ferragem foram identificadas realizando o *brainstorming* e depois as classificando conforme os 6 M's do Diagrama de causa e efeito que também é conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe. De acordo com Werkema (1995), ele é uma ferramenta utilizada em ambientes para verificação da decorrência de um fenômeno para expor a relação existente entre o resultado de um processo e as causas que interagem tecnicamente que podem afetar esse resultado. Esta ferramenta é capaz de "apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado" (WERKEMA, 1995, p. 101).

**FIGURA 2 – CAUSAS DA BAIXA RENTABILIDADE DA EMPRESA DE FERRAGEM**



Fonte: Elaboração das autoras

Para a priorização das causas levantadas, utilizou-se a matriz GUT, que segundo Periard (2011) é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e desenvolvidas. De acordo com Bezerra et al. (2012) a matriz GUT busca responder questões de forma racional para a separação e priorização de problemas afim de solucioná-los. As ações devem ser priorizadas no âmbito organizacional de acordo com a gravidade, urgência e tendência do ocorrido na empresa. Sendo assim o elemento gravidade se refere a um dano sobre os resultados que podem surgir a médio e longo prazo, a urgência tem como seu principal determinante a pressão do tempo para resolução dos problemas, e a tendência se trata do potencial de crescimento da situação que pode evoluir com o tempo. cada um desses itens tem

um valor específico conforme mostra o quadro 1.

**QUADRO 1 – VALORES DA MATRIZ DE GUT**

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	irá piorar rapidamente
4	muito grave	muito urgente	irá piorar a longo prazo
3	Grave	Urgente	irá piorar a médio prazo
2	pouco grave	pouco urgente	irá piorar a curto prazo
1	sem gravidade	pode esperar	não irá mudar

Fonte: Oliveira (2007, p. 4)

A classificação de cada causa pertinente da empresa de ferragem foram avaliadas conforme os três itens da matriz GUT: gravidade, urgência e tendência. As causas que somaram valor igual ou maior que 80 são as prioritárias e terão propostas de um plano de ação para a sua solução. O quadro 2 mostra a classificação das causas da empresa de ferragem conforme os critérios da matriz GUT.

**QUADRO 2 – MATRIZ GUT DA EMPRESA DE FERRAGEM**

Causas	G	U	T	GUT	Classificação
	Gravidade	Urgência	Tendência		
Falta de descrição de cargos	5	5	4	100	1º
Falta de treinamentos	5	4	4	80	2º
Falta de marketing	5	4	4	80	3º
Acúmulo de função	3	4	4	48	4º
Falta de plano de carreira	5	3	3	45	5º
Falta de manutenção	4	3	3	36	6º
Falta de gestão de produção	4	3	2	24	7º
Má qualidade do produto	3	3	2	18	8º
Layout inadequado	3	2	2	12	9º
Fornecedor atrasa a entrega do produto	3	2	2	12	10º
Colaboradores desmotivados	3	3	1	9	11º
Concorrência	3	2	1	6	12º
Ausência de indicadores de produção	3	2	1	6	13º

FONTE: Elaboração das autoras

### **Causa de falta de descrição de cargos**

Para Pontes (2007), o tema cargos e salários passa a ter envolvimento direto com as estratégias organizacionais da empresa. Neste momento, onde o funcionário passa a ser mais valorizado, a participação nos resultados ganhou espaço, contrariando as estruturas fixas de salários.

Segundo Chiavenato (2000), as necessidades profissionais e pessoais do futuro ocupante do cargo devem ponderar na decisão do desenho do cargo. O conjunto de responsabilidades não pode alienar o trabalhador e fazer deste um simples recurso produtivo, que executa tarefas operacionais, sem ou com baixo nível de atividade intelectual, tarefas simples, repetitivas e facilmente treináveis, características do modelo tradicional de desenho de cargos.

A empresa de ferragem não possui um documento com a descrição de cargos indicando o perfil adequado para cada função. Assim, acabam contratando candidatos inadequados, tendo como resultado a desmotivação, o estresse e o acúmulo de função para alguns dos colaboradores. Com a elaboração da descrição de cargos, as atividades desenvolvidas na empresa terão suas funções, tarefas e responsabilidades definidas. Isso ajudará no aumento da produtividade e consequentemente na melhora da rentabilidade.

Para Maximiano (2003), a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão.

Segundo Chiavenato (1994, p. 167) motivação é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”.

Neste sentido, a motivação é importante para o crescimento e desenvolvimento da empresa, o aumento da produtividade e consequentemente da rentabilidade.

A falta de descrição de cargos contribui para a baixa rentabilidade da empresa de ferragem porque não há nenhum controle do que cada colaborador deve fazer e o que deve ser cobrado do mesmo, desta forma, não é possível ter um acompanhamento de todos e entregar toda a demanda no prazo acertado com os clientes.

### **Causa falta de treinamento**

Chiavenato (2000) conceitua treinamento como a experiência aprendida que produz uma mudança permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade em um cargo. O

treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

De acordo com Tachizawa (2006), o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

A empresa de ferragem não oferece treinamentos adequados para cada função. Com a falta dos treinamentos os colaboradores não conseguem atingir as metas, pois é necessário saber mais do processo de produção dentro da organização.

A falta de treinamento influencia na baixa rentabilidade da empresa porque os colaboradores não são capacitados para exercer suas devidas funções. Ou seja, os colaboradores que não recebem um treinamento específico não realizam suas atividades de forma adequada, causando prejuízo de peças que foram feitas com defeito por conta da falta de conhecimento nos procedimentos.

### **Causa falta de marketing**

O marketing é pouco explorado pela empresa de ferragem. O foco da administração está no produto, no serviço prestado aos seus clientes. Isso é muito comum entre a maioria das organizações que irão pensar no marketing somente quando veem que os resultados obtidos não são os esperados. Ao se investir em marketing é preciso ter em mente que ele não irá resolver todos os problemas da empresa como *aumentar as vendas e dar visibilidade à marca*. *Marketing vai além de* ações para a promoção ou uma propaganda, ele é estratégia, táticas planejamento e exige pesquisas. Ele ajuda entender como gerar valor, como efetuar uma venda, como ter lucro em uma negociação, assim “*Marketing é identificar e antecipar as necessidades dos clientes e satisfazer essas necessidades de uma forma lucrativa, tanto para a empresa quanto para o consumidor*” (BAXTER, 2008, p. 31).

A empresa de ferragem não prioriza o investimento na área de divulgações e não possui uma estratégia de marketing estruturada para destacar sua marca e conquistar mercado. Por conta da falta de divulgação dos produtos da empresa, a rentabilidade acaba sendo atingida. No dia da visita da pesquisa de campo notou-se que a empresa não possui nem mesmo uma fachada indicando sua existência. Também não tem divulgação em redes sociais e um site atrativo. Desta forma, a organização não se encontra visível no mercado fazendo com que a mesma perca grandes oportunidades de crescimento e de conquista de novos clientes.

## ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES E PROPOSTAS DE PLANO DE AÇÃO

Para propor soluções viáveis à empresa de ferragem, realizou-se um *benchmarking* com duas organizações que também apresentaram problemas de baixa rentabilidade e conseguiram alavancar suas vendas adotando diferentes medidas corretivas.

O *Benchmarking* é um processo de elaboração de serviço empresarial, que é considerado um instrumento bem realizado e com ótimos resultados. Ele consiste em pesquisar e aprender com outras empresas que já tenham passado por problemas parecidos e tiveram um bom resultado. Para Chiavenato (1999, p. 46) o *benchmarking*:

Visa desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes (benchmarks) em certos aspectos, comparar as mesmas práticas vigentes na empresa focalizada, avaliar a situação e identificar as oportunidades de mudanças dentro da organização. O benchmarking exige 3 objetivos que a empresa precisa definir - Avaliar os pontos fortes e fracos de suas operações, identificar os concorrentes líderes no mercado e comparar os pontos fortes e fracos destes com os da empresa foco e, por último, incorporar os pontos fortes dos concorrentes.

Segundo Camp (1989), a razão fundamental para a realização do benchmarking é aprender como melhorar os processos empresariais e aumentar a competitividade na medida em que esta atividade pode trazer retornos rápidos para a organização.

A primeira empresa analisada é a Trimóveis (2019) que atua na área de vendas de móveis para escritório. Está situada no interior de São Paulo, na cidade de São José do Rio Preto. Enfrentava dificuldades com a rentabilidade já que estava perdendo muitos clientes para os concorrentes. Para reverter a situação, a Trimóveis investiu em marketing e passou a divulgar de forma mais abrangente sua empresa, criando um site para a mesma e contas em diferentes redes sociais (como facebook e instagram), além de aplicar treinamentos aos vendedores. Todas estas ações trouxeram para a organização um crescimento anual de 33% na rentabilidade. O foco foi mostrar que ela estava preparada para atender seus clientes com produtos e preços diferenciados, com equipe em constante aperfeiçoamento e que seus produtos respeitavam as mais rigorosas normas de ergonomia, qualidade e sustentabilidade.

A segunda empresa foi a Lojas Americanas que atua na área de varejo desde 1929. Sua ação como método de solução para aumentar a rentabilidade foi criar um plano de carreira, aplicar treinamento online aos colaboradores e pesquisar valores dos produtos vendidos pela concorrência para serem aplicadas na loja. Todas essas ações contribuíram para que a empresa tivesse um crescimento anual de 24% na rentabilidade. Os dados dessa

empresa foram coletados no dia 18 de maio de 2019 em entrevista informal realizada por um dos membros da equipe que trabalha em uma das filiais da Lojas Americanas em Curitiba junto a sua hierarquia.

Uma vez identificado o principal problema que é a baixa rentabilidade na empresa de ferragem, analisado os dois cases de sucesso através do benchmarking, chegou-se às alternativas de soluções apresentadas no quadro 3.

**QUADRO 3 – ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA AS CAUSAS**

CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO
Falta de descrição de cargos	Realizar avaliação dos cargos
Falta de treinamentos	Contratar uma empresa de treinamentos especializada na área
Falta de marketing	Contratar uma empresa de marketing

Fonte: Elaboração das autoras

Para Marshall (2008) o método conhecido como “5W2H” é originário de sete palavras em inglês: *What?, Who?, When?, Where?, Why?, How? E How much?*, que em português significam: o que? quem? quando? por quê? como? E quanto custa? Esta técnica é chamada de plano de ação, e irá ajudar a organizar as ações da forma mais clara possível.

Behr et al. (2008, p. 39) definem esta ferramenta como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio". O método consiste em responder às sete perguntas de modo que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam analisados.

Segundo Meira (2003), o 5W2H é uma ferramenta que descreve um plano de ação com as atividades que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível para obter o entendimento do empregado que irá executá-la. O objetivo da ferramenta 5W2H é responder as sete questões básicas e assim planejá-las de forma eficiente.

**QUADRO 4 – PROPOSTA PARA FALTA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS**

PLANO DE AÇÃO - 5W2H						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Realizar descrição de todos cargos	Diretor da empresa e responsável do RH	20 a 24 de Setembro de 2019	No setor de Recursos Humanos	Para traçar o perfil adequado para cada função da empresa evitando a desmotivação que compromete a rentabilidade e a produtividade da empresa	Realizando o levantamento dos requisitos e atividades desenvolvidas por cada cargo	18 horas de trabalho da direção + RH

Fonte: Elaboração das autoras

Para a falta de descrição de cargos foi sugerido que a empresa de ferragem realizasse a descrição dos cargos, desta forma, o gestor poderá ter controle do que cada colaborador irá fazer e o que deve ser cobrado do mesmo. Assim, cada colaborador poderá ser realocado em sua função caso seja analisado que seu perfil está mais de acordo com outra atividade do que a atualmente exercida.

#### **QUADRO 5 – PROPOSTA PARA FALTA DE TREINAMENTOS**

PLANO DE AÇÃO - 5W2H						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Aplicar treinamento on the job	Diretor da empresa + RH	15 a 29 de Setembro de 2019	Na empresa	Para que todos os colaboradores estejam aptos a exercer sua função	Observando como os colaboradores se portam diante dos desafios cotidianos da empresa	40 horas de trabalho da direção + RH

Fonte: Elaboração das autoras

Para a falta de treinamentos a empresa de ferragem aplicaria o treinamento on the job, que seria aplicado no próprio ambiente de trabalho. Este treinamento tem como objetivo observar como os colaboradores se portam diante dos desafios cotidianos da empresa, bem como alinhá-los com o método de trabalho da organização.

#### **QUADRO 6 – PROPOSTA PARA FALTA DE MARKETING**

PLANO DE AÇÃO - 5W2H						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Divulgar a empresa de forma mais abrangente	Diretor da empresa	A partir de 13 de Julho de 2019	Diversas redes sociais, site da empresa.	Para expandir sua marca no mercado e conquistar novos clientes	Contratando uma empresa influente em marketing para divulgar e fortalecer a imagem da empresa	R\$2.000,00 mensal pelos serviços da Consultoria especializada em marketing

Fonte: Elaboração das autoras

Para a falta de marketing sugere-se que a empresa investa na divulgação de sua marca, como por exemplo, fazendo uma nova fachada para ser colocada em frente à organização indicando sua existência. Atualmente não está visível e não ajuda a atrair clientes. Com a contratação dessa empresa influente no mercado de marketing, a marca da empresa de ferragem seria mais conhecida e conquistaria parte do mercado consumidor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa de campo realizada na empresa de ferragem foi possível levantar o problema da baixa rentabilidade da organização. Assim, o objetivo geral desse trabalho foi propor soluções para aumentar essa rentabilidade e como objetivos específicos foram apresentados as principais causas dessa baixa rentabilidade, as alternativas de solução e os planos de ação para aumentar essa rentabilidade.

Na coleta de dados, realizada durante a pesquisa de campo, encontrou-se maiores dificuldades na identificação do problema, uma vez que a empresa não possui indicadores sistematizados de nenhum dos seus setores. Foram levantados diversos motivos que levam a empresa de ferragem ver a sua rentabilidade ser reduzida. Contratando um consultoria especializada em marketing a empresa passaria a conhecer melhor o seu mercado de atuação e os concorrentes. Saber exatamente qual é o perfil de cliente que se deseja atingir é o primeiro passo para aumentar a rentabilidade. Uma vez conhecido os clientes em potencial, segue-se para o conhecimento da dinâmica do mercado: concorrentes, fornecedores e os melhores canais de vendas e negociações.

A parte dos Recursos Humanos é sempre uma tarefa muito delicada em uma empresa, mas ela precisa ser analisada com extrema cautela como no caso da oportunidade de contratar novos funcionários: esses devem ser de acordo com o perfil necessário e deve-se oportunizar incentivos e benefícios que motivem os colaboradores e tragam um real aumento de produtividade.

A tratativa dessas causas são essenciais para se começar a aumentar a rentabilidade da empresa de ferragem, afinal a sua queda de rentabilidade é um problema complexo e deve-se optar por planos de ações que ajudem a reduzir os custos e otimizar a produtividade.

## REFERÊNCIAS

ABRAVIDRO. Como anda o setor de vidro nacional? 21/08/2018. Disponível em <https://abrávidro.org.br/como-anda-o-setor-vidreiro-nacional/>. Acesso 23.junho.2019.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos.** São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ci. Inf., Brasília, vol 37, Nº 2, ago 2008.

BEZERRA, Taynara tenorio Cavalcante. CARVALHO, Marcus Vinicius Paim Souza. CARVALHO Isadora Menezes. PERES, Wagner Oliveira Marques. BARROS, Karina Onety de. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos**. Enegep,2012.

CAMP, R. **Benchmarking - O caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3º ed. São Paulo: Makron Books,1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INFOMONEY, 2015. Análise financeira: conheça os indicadores mais usados pelos analistas. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia56/analise-financeira-conheca-indicadores-mais-usados-pelos-analistas>>. Acesso em: 26.set.2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LOJAS AMERICANAS. Entrevista realizada dia 18 de maio de 2019 por Sara dos Santos Menegassi junto à gerência de uma das filiais de Curitiba.

MARCONDES, Jose Sergio. 2016. Conceito de cronograma. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/conceito-de-cronograma-que-e-definicao/>>. Acesso em: 29.out.2018.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agilberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Macelar; AMORIM, Sérgio Roberto Leusin. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTINEZ, Luciano. **Curso de direito do trabalho**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MATIVA BRANDING Consultoria. Disponível em: <<https://www.mativa.com.br>>. Acesso em: 23.mai.2019.

MAXIMIANO, Cesar Amaru, **Introdução a administração**. 6. Ed, São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. *Revista de Administração e Inovação*, v. 1, n. 1, 2004.

NADLER, Leonard. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

PERIARD, Gustavo. 2011. Matriz Gut - Guia Completo. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>> Acesso em: 25.junho.2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12.ed. São Paulo: Urr, 2007.

REIS, A. C. R. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVEIRA, José Procópio da. **10 passos para se elaborar um projeto de pesquisa de campo**. Olinda, PE: Livro Rápido, 2010.

SINDICON. Disponível em: <<http://www.sindicon.org.br/>>. Acesso em: 23.maio.2019.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TRIMOVEIS. **Maneiras de aumentar seu faturamento**. Disponível em: <<https://www.maneirasdeaumentarseufaturamento.com.br>>. Acesso em: 23.maio.2019.

UOL Host Consultoria. Disponível em: <<https://uolhost.uol.com.br>>. Acesso em: 23.maio.2019.

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

## ABSTRACT

This study aims to demonstrate, through a field research carried out in a hardware company, that the analysis of profitability is important for any organization, since it allows to evaluate the economic performance of the organization and to demonstrate the areas-problems of the same. To develop this work was used as a method, in addition to field research, the Ishikawa Diagram, 5W2H, documentary research, non-participatory observation, bibliographic research, Brainstorming, Benchmarking and GUT matrix. It was found that the low profitability is present in the company for several reasons, the main ones being the lack of training, job description and marketing. As a result, a plan of action was developed, in which solutions were suggested to increase profitability, being they apply training in all areas, carry out job evaluation and invest in the company's disclosure.

**Keywords:** People development. Profitability. Field research.