

OS DESAFIOS DAS MUDANÇAS NO MERCADO COMPETITIVO: O CASO DA EMPRESA ARTE E COR SERVIÇOS DE PINTURA LTDA.

Carlos Augusto da Silva¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

A presente análise pretende discorrer sobre o mercado competitivo e as mudanças por ele impostas através do caso da empresa Arte e Cor Serviços de Pintura LTDA. No passado, as mudanças organizacionais eram feitas através de decisões tomadas pela alta administração e implementadas através de autoridade e poder. Essa maneira de mudar não funciona nos dias atuais porque em uma época em que o conhecimento é uma das ferramentas principais para o desenvolvimento, a alta administração precisa da participação dos funcionários que lidam diretamente com informações estratégicas para a empresa, possuindo dados necessários à concepção, planejamento e execução das mudanças. As empresas começam a perceber que a utilização de suas competências internas é a chave para elaborar e implementar manobras estratégicas mais eficazes e ágeis. Para mudar com sucesso é preciso envolver os funcionários em todo o processo de mudança e desenvolver competências específicas, tais como técnicas de análise e resolução de problemas, de trabalho em equipe, de modelagem de sistemas, de mudança de atitudes e comportamentos, e de gerenciamento da cultura organizacional. O estudo apresenta a empresa e mostra os aspectos que envolvem o mercado, os desafios e as mudanças adequadas à atualidade. Ao final, observa-se a constante expansão nessa área do conhecimento, comprovando a simultânea adaptação da empresa às exigências do mercado competitivo.

Palavras-Chave: Mercado, Estratégia, Planejamento.

ABSTRACT

This review aims to discuss the competitive market and changes imposed by it through the case and the company Arte e Cor Serviços de Pintura LTDA. In the past, the organizational changes were made through decisions by top management and implemented through authority and power. This way of change does not work nowadays because in an age where knowledge is a major tool for development, senior management needs the participation of the officials dealing directly with strategic information to the company, having data needed to design, planning and implementing changes. Companies are beginning to realize that the use of its internal skills is the key to develop and implement more effective and agile strategic maneuvers. To change successfully we must engage employees throughout the change process and develop specific skills, such as technical analysis and problem solving, teamwork, modeling systems, changing attitudes and behaviors, and management the organizational culture. The study presents the company and shows the aspects that involve the market, the challenges and appropriate changes to the present. At the end, there is the constant expansion of knowledge in this area, demonstrating the simultaneous adaptation of the company to the demands of the competitive market.

Keywords: Marketing, Strategy, Planning.

¹Pós-Graduando em Gestão Estratégica de Pessoas.

²Prof.^a Orientadora de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A busca por resultados e diminuição de custos vem ampliando cada vez mais o foco na qualidade, produtividade, competitividade e excelência. Esses conceitos estão alterando o enfoque organizacional. A cada dia, as tradicionais abordagens da administração vêm sendo substituídas por outras mais modernas que atendam mais rapidamente as necessidades de mudança. Em consequência, desenvolvem-se diversas ferramentas que auxiliam as empresas a obterem mais informações para a realização de suas mudanças organizacionais.

As mudanças organizacionais objetivam uma empresa mais ágil e eficaz com processos de trabalhos otimizados. Processos empresariais bem projetados e administrados são diferenciais da empresa, fazendo com que as suas operações sejam enxutas e eficazes, reduzindo-se os desperdícios e apresentando resultados superiores a de seus concorrentes. Permitem também que a empresa possa se adaptar rápida e continuamente às mudanças.

Este trabalho descreve as dificuldades enfrentadas por uma empresa nova em um mercado tão competitivo num ramo de atividade complexo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os assuntos serão fundamentados em obras, artigos e sites de autores especializados em cada área estudada para auxiliar na elaboração deste trabalho acadêmico, aprofundando os conhecimentos adquiridos no Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, do Centro Universitário do Rio Grande do Norte e enriquecendo seu conteúdo.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa tem como razão social Arte e Cor Serviços de Pintura LTDA. Sua sede está localizada na cidade de Parnamirim, porém o grande volume de serviços é executado na cidade de Natal. Atua em cidades do interior do Rio Grande do Norte e está iniciando prestação de serviços em outros estados do nordeste.

A empresa é mais conhecida como Arte e Cor e tem como sócios o Srs. Cícero Barbosa e Carlos Augusto.

2.2 HISTÓRICO

A Arte e Cor iniciou suas atividades em agosto de 2006, atuando desde então no ramo da construção civil na fase de acabamento, executando as etapas de pintura e limpeza.

O Sr. Cícero, que atua na área desde os seus 18 anos de idade, sempre teve em mente abrir uma empresa. Ao passar dos anos, foi adquirindo conhecimento técnico e experiência profissional, que hoje fazem toda a diferença juntamente com outros fatores, e viu em 2006 uma oportunidade, junto com seu filho Carlos Augusto, de realizar o seu sonho.

O foco inicial era somente a pintura, porém logo em seu início foi dada como condição para realização de uma obra de grande volume, que a empresa de pintura realizasse também a limpeza para diminuir custos da obra com retrabalhos e desentendimento que havia anteriormente entre os prestadores de serviços de pintura e limpeza. Desde então, o que era um desafio, virou um diferencial da empresa.

Desde o início foram sendo criados sistemas e métodos de trabalho que associados ao compromisso e responsabilidade de todos que compõem o quadro da empresa, fez com que ela estivesse hoje entre as três maiores empresas especializadas em pintura imobiliária do estado do Rio Grande do Norte e talvez a mais sólida.

2.3 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Apresenta características muito próprias na parceria com os clientes, com sua participação desde a elaboração dos cronogramas de serviços, como na realização e entrega junto ao cliente (tomador do serviço), para o cliente final.

2.4 MISSÃO

Oferecer serviços e soluções técnicas em pintura, com cumprimento de prazos e metas agregando valor aos produtos dos clientes e qualidade de vida dos colaboradores com rentabilidade.

2.5 VISÃO

Ser excelência em pintura mantendo um padrão de qualidade.

2.6 VALORES

Ética, responsabilidade social, excelência com simplicidade, respeito e compromisso com colaboradores, fornecedores e clientes.

3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança organizacional é qualquer alteração planejada ou não na relação entre a organização e o ambiente, visando sempre à eficiência e eficácia organizacional, garantindo a satisfação do cliente e superando seus concorrentes.

Podemos dizer que a mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando surgissem necessidades, hoje elas tendem a buscar a mudança. As organizações mudam para competir no mercado, cumprir leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender variações nas preferências do consumidor ou de parceiros.

Com o mercado cada vez mais exigente e a satisfação do cliente cada vez mais difícil de ser atingida, as organizações precisam acompanhar suas necessidades, resultando em uma mudança contínua para que haja diferencial competitivo, maximizando a qualidade de seus serviços.

3.1 DEFINIÇÕES

É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho. Bruno-Faria (2000).

Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Wood Jr (2000).

São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais. Robbins (1999).

Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura). Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995).

É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem. Ford e Ford (1995).

Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Porras e Robertson (1992).

Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Araújo (1982).

Analisando as definições dos autores relacionadas acima podemos observar pontos distintos; porém, notamos que pode ser encontrado em comum entre algumas é a necessidade de planejamento da mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional e a sua abrangência a vários componentes organizacionais.

3.2 TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Silva (1999)

Incremental/Organizacional - Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.

Transformacional/Institucional - Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.

Weick & Quinn (1999)

Contínua - Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.

Episódica - É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Robbins (1999)

1.^a Ordem - Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.

2.^a Ordem - Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)

Incremental/Contínua - Continuação do padrão existente. Podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.

Descontínua - Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.

3.3 AGENTES CAUSADORES DAS MUDANÇAS

Natureza da força de trabalho – Maior diversidade cultural; Envelhecimento da população; Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas. Robbins (2009).

Tecnologia – Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis; Compartilhamento de músicas on-line; Pesquisas na área de genética humana. Robbins (2009).

Choques Econômicos – Ascensão e quedas das empresas “ponto-com”; Colapso no Mercado de ações em 2000-2002; Taxas de juros historicamente baixas. Robbins (2009).

Competição – Concorrência globalizada; Fusões e consolidações; Crescimento do comércio eletrônico. Robbins (2009).

Tendências sociais – Salas de bate papo na internet; Aposentadoria da geração dos Baby Boomers; Expansão das grandes redes varejistas. Robbins (2009).

Política Internacional – Invasão do Iraque; Abertura de mercados na China; Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro. Robbins (2009).

3.4 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

As organizações e seus membros resistem às mudanças, e isto é na verdade um ponto positivo, pois oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não existisse resistência nenhuma às mudanças, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica. A resistência à mudança pode ser também uma fonte de conflitos funcionais. Por exemplo, a resistência a um plano de reorganização ou a mudança a uma linha de produtos pode estimular uma discussão saudável sobre os méritos da idéia e resultar em uma melhor decisão. Mas existe uma equívoca desvantagem na resistência. Ela dificulta a adaptação e o progresso.

A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os executivos enfrentar a resistência

quando ela é aberta e imediata. Por exemplo, uma mudança é proposta e logo os funcionários se manifestam contrariamente, fazendo protestos, diminuindo o ritmo do trabalho ou ameaçando entrar em greve. O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são mais sutis – perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumentando o absenteísmo por “questões de saúde” – e, portanto, mais difíceis de identificar. De maneira semelhante, as ações proteladas podem ser uma ligação entre a fonte da resistência e a reação a ela. Uma mudança pode aparentemente causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, mas a resistência acaba vindo à tona depois de semanas, meses ou até anos. Uma pequena mudança que causaria pouco impacto pode tornar-se a gota d’água para o copo transbordar. A resistência pode então explodir em alguma reação aparentemente fora de proteção. Evidentemente, o que aconteceu é que a resistência foi protelada e armazenada. O que vem à tona é o acúmulo das reações causadas pelas mudanças anteriores.

3.5 FATORES QUE SUPERAM A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Educação e Comunicação; A resistência pode ser minimizada por meio da comunicação com os funcionários, para ajuda-los a compreender a lógica da mudança.

Participação; É difícil que uma pessoa resista a uma mudança se tiver participado de sua decisão. Antes que a mudança seja feita, deve-se inserir no processo decisório os que se opõem a ela, contando que os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, gerar comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. Contudo, existe um lado negativo: o potencial para uma solução de baixa e grande consume de tempo.

Facilitação e Apoio; Quando o funcionário demonstra muito medo e ansiedade, o aconselhamento e a terapia, o treinamento em novas habilidades ou uma pequena licença remunerada pode facilitar o ajuste. A desvantagem aqui, novamente, é o consumo de tempo. Além disso, é um procedimento oneroso e sua implementação não garante o sucesso.

Negociação; Outra forma de o agente de mudança lidar com a resistência potencial é trocar algo valioso pelo afrouxamento da resistência. Por exemplo, se a resistência estiver centralizada em alguns indivíduos poderosos, pode-se negociar um pacote específico de recompensas que atenda as suas necessidades individuais.

Manipulação e cooptação; A manipulação se refere às tentativas de influência disfarçada. A distorção de fatos para torná-los mais atraentes, a sonegação de informações indesejáveis e a criação de falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças

são alguns exemplos de manipulação. Se uma empresa ameaça fechar uma de suas unidades caso seus funcionários não aceitem um corte nos salários, os dirigentes estão lançando mão da manipulação. A cooptação, por outro lado, é uma mistura de manipulação com participação. É uma tentativa de “conquistar” os líderes dos grupos de resistência oferecendo-lhes papéis-chaves nas decisões sobre as mudanças.

Coerção; A última das táticas é a coerção, ou seja, o uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes. Voltemos ao exemplo da ameaça de fechamento de uma unidade da empresa caso os funcionários não aceitem a redução salarial. Se isso realmente acontecer, a tática será rotulada de coerção. Outros exemplos de coerção são ameaças de transferências, perdas de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendação desabonadoras.

4. O PROFISSIONAL EMPREENDEDOR

Para ser um profissional empreendedor, não é preciso, necessariamente, ter o seu próprio negócio. Ser um profissional empreendedor é ter posturas e atitudes empreendedoras. Significa que você pode ser um profissional empreendedor dentro da sua casa, na empresa em que trabalha, na sua comunidade, com o seu grupo de amigos, e em vários outros lugares.

Para você ter essa postura empreendedora e ser um profissional em constante aprendizado, basta você usar e abusar da sua criatividade. É ela quem lhe ajuda a desenvolver essa autonomia. Crer que você já possui essa capacidade criativa é um grande passo. Após isso você só precisará saber quando será necessário utilizá-la, e contar sempre com ela naqueles momentos em que você busca soluções para determinados problemas.

Como características, um profissional empreendedor deve ter os seguintes quesitos:

Assumir riscos - Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios.

Identificar oportunidades - Fica atento e percebe, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece.

Dominar o mercado - Quanto maior for o domínio de um empresário sobre o negócio, maior é sua chance de êxito.

Ser organizado - Sabe utilizar recursos humanos, materiais - financeiros e tecnológicos - de forma racional.

Ter capacidade analítica - Exige informação e sabe analisar a situação, avaliando as alternativas que levam à melhor solução.

Exercer liderança - Define objetivos, orienta e estimula as pessoas, e favorece o bom

relacionamento em equipe.

Ser dinâmico - Mantém-se sempre dinâmico e cultiva um certo inconformismo diante da rotina.

Agir com independência - Determina os próprios passos, abre os próprios caminhos.

Ser otimista - Esta é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.

Ter tino empresarial - Se o empreendedor reúne a maior parte das características acima, ele possui grandes chances de êxito.

5. COMPETITIVIDADE

A competitividade empresarial resume-se à obtenção de uma rentabilidade igual ou superior às empresas concorrentes no mesmo ramo de mercado.

Constantemente, novos competidores entram para o mercado. A entrada destes depende das barreiras existentes à sua entrada:

Economias de escala; Resume-se aos custos das vantagens associadas às grandes operações, ou seja, produção em grande quantidade, compra de muita matéria-prima, fazer uma gestão mais eficaz dos recursos da empresa. Normalmente as novas empresas que entram no mercado, têm custos mais elevados em comparação às empresas já existentes no mercado e isso lhes causa grandes dificuldades.

Lealdade às marcas existentes; Resume-se à preferência do cliente, por uma marca já existente no mercado. Para as novas empresas “cativarem” os clientes, terão que fazer grandes investimentos em publicidade para chamar a atenção do público.

Regras governamentais; As regras governamentais podem, por vezes, criar sérios entraves à entrada das empresas no mercado. Algumas áreas têm regras muito restritivas e muitas das empresas não podem suportar estes requisitos.

No geral, num clima de grande rivalidade entre competidores, cria-se um meio ameaçador aos gestores, o que lhes trás dificuldades em obter os recursos necessários às empresas. Se o clima for de baixa competitividade, os gestores terão melhores oportunidades para garantirem os recursos necessários para cumprirem os objectivos. (Gareth R. Jones, 2009).

6. SETOR DE ACABAMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

6.1 PINTURA NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Na construção civil a pintura representa uma operação de grande importância, uma vez que as áreas pintadas são, normalmente, muito extensas, implicando num alto custo. Há uma tendência natural em considerar a pintura uma operação de decoração, porém, além de decorar e proteger o substrato, a tinta pode oferecer melhor higienização dos ambientes, servindo também para sinalizar, identificar, isolar termicamente, controlar luminosidade e podendo ainda ter suas cores utilizadas para influir psicologicamente sobre as pessoas. À primeira vista, uma parede interna ou uma fachada bem acabada aparenta formar a base ideal para receber uma pintura, entretanto, a pintura sobre superfícies de reboco ou de concreto não é assim tão simples como parece, constituindo-se num problema onde os riscos e as dificuldades surgem em grande número. Os materiais de construção empregados na preparação e no acabamento das paredes são quimicamente agressivos, podendo, conseqüentemente, atacar e destruir as tintas aplicadas sobre elas. Os materiais de alvenaria podem conter considerável quantidade de água, apresentar porosidade excessiva ou irregularmente distribuída, bem como sais minerais ou cal incorretamente carbonatada, estando sujeitos à degradação progressiva que terminará por reduzir ou destruir a firmeza destas paredes, e com elas o sistema de pintura empregado. A alcalinidade das paredes pode provocar a saponificação das tintas formando manchas, com posterior amolecimento ou descascamento do filme. A presença de água pode promover o aparecimento de bolhas e impedir a aderência das películas, além de favorecer a formação de mofo. A porosidade irregular pode causar variações no brilho, na cor ou prejudicar a aderência da tinta. A presença de sais minerais pode causar a formação de depósitos cristalinos, descascamento, empolamento, etc. O resultado final de um sistema de pintura é o produto direto do adequado preparo da superfície: a superfície deverá estar firme, limpa, seca, isenta de poeira, gordura, sabão, mofo, etc. Todas as partes soltas ou mal aderidas devem ser eliminadas através de raspagem ou escavação da superfície. Imperfeições profundas das paredes devem ser corrigidas com massa acrílica em superfícies externas ou internas ou com massa PVA em superfícies internas. Manchas de gordura ou graxa devem ser eliminadas com água e detergentes. Paredes mofadas devem ser raspadas e a seguir lavadas com uma solução de água e água sanitária (1:1) e a seguir lavadas e enxaguadas com água potável. No caso de repintura sobre superfícies brilhantes, o brilho deve ser eliminado com uma lixa fina.

Além desses cuidados, outras considerações devem ser levadas em conta em relação à superfície que será pintada:

Concreto e reboco - aguardar pelo menos 30 dias para cura total. Sobre rebocos fracos, deve-se aplicar o fundo preparador de paredes para aumentar a coesão das partículas da superfície, evitando problemas de má aderência e descascamento. Quando essas superfícies tiverem absorções diferenciadas, deverá ser aplicado um selador acrílico pigmentado para uniformizar a absorção. O concreto deve estar seco, limpo, isento de pó, sujeira, óleo e agentes desmoldantes.

Cimento amianto - é uma superfície altamente alcalina, sendo indicada a aplicação de um fundo resistente à alcalinidade para selar a superfície. Este procedimento não é necessário se for utilizado látex acrílico, que tem excelente resistência à alcalinidade.

Pisos - só podem ser pintados os tipos porosos, pois pisos vitrificados (concreto liso, ladrilhos, etc.) não proporcionam boa aderência. O piso deverá estar limpo e seco, isento de impregnações (óleo, graxa, cera, etc.). Pisos de concreto liso (cimento queimado) devem ser submetidos a um tratamento prévio com solução de ácido muriático e água (1:1), que terá a finalidade de abrir porosidade na superfície. Após esse tratamento, o piso deve ser enxaguado, seco e então pintado. O tratamento com ácido muriático é ineficaz sobre pisos de ladrilhos vitrificados.

Madeira - deve ser limpa, aparelhada, seca e isenta de óleos, graxas, sujeiras ou outros contaminantes. Madeiras resinosas ou áreas que contêm nós devem ser seladas com verniz. Um procedimento aconselhável é selar a parte traseira e os cantos da madeira antes de instalá-la, para evitar a penetração de umidade por esse lado. Uma cuidadosa vedação de furos, frestas, junções é necessária para prevenir infiltrações de água de chuva.

Ferro e aço - materiais muito vulneráveis à corrosão. Devem ser removidos todos os contaminantes que possam interferir na aderência máxima do revestimento, inclusive a ferrugem; o processo de preparo depende do tipo e concentração dos contaminantes e as exigências específicas de cada tipo de tinta. Alguns tipos de tinta têm uma boa aderência somente quando a superfície é preparada com jateamento abrasivo, que produz um perfil rugoso adequado para a perfeita ancoragem do revestimento.

Alumínio - é um metal facilmente atacado por ácidos ou álcalis, e sua preparação deve constar de uma limpeza com solventes para eliminar óleo, gordura, graxas, ou outros contaminantes. Aplicar inicialmente um primer de ancoragem para garantir uma perfeita aderência do sistema de pintura.

Ferro galvanizado - é um metal ferroso com uma camada de zinco, usado para dar proteção à corrosão por mecanismos físicos e químicos, portanto, não é o ferro que será pintado, mas sim zinco, que é um metal alcalino. As superfícies galvanizadas devem ser limpas, secas e livres de contaminantes. Um primer específico para este tipo de superfície,

também denominado primer de aderência, deve ser aplicado inicialmente.

Superfícies emassadas - são, em sua maioria, muito absorventes e sujeitas à contaminação pela poeira residual, proveniente da operação de lixamento. Para garantir boa aderência do acabamento a ser aplicado, é fundamental, após o lixamento, a máxima remoção do pó residual produzido. Em seguida, deve ser aplicado um selador tipo incolor, que penetrará e selará a massa. A própria tinta de acabamento poderá ser utilizada diretamente sobre a superfície emassada, desde que a 1ª demão, servindo de seladora, seja aplicada com maior diluição. Acabamentos à base de água devem ser diluídos, como regra, de 50 a 100% por volume. Acabamentos a óleo ou sintéticos devem ser diluídos na condição máxima recomendada, conforme o método de aplicação e solvente.

Superfícies mofadas - devem ser cuidadosamente limpas, com a total destruição destas colônias. Para tanto, deve-se escovar a superfície, e, a seguir, lavá-la com uma solução de água potável e água sanitária (1:1), deixando agir por cerca de 30 minutos, após o que a superfície deve ser novamente lavada com água potável, aguardando a completa secagem antes de iniciar a pintura.

Superfícies caiadas - não oferecem boa base para pintura, tornando-se necessário uma raspagem completa seguida de aplicação do fundo preparador de paredes.

Superfícies já pintadas - quando a superfície estiver em boas condições, será suficiente limpá-la bem, após um lixamento, e a seguir aplicar as tintas de acabamento escolhidas. Quando em más condições, a tinta antiga deve ser completamente removida e a seguir deve-se proceder como se fosse superfície nova.

7. O CASO DA EMPRESA ARTE E COR

A empresa ao longo dos anos e com a experiência adquirida criou processos e metodologias de trabalho, buscando a padronização de serviços visando como resultado final a satisfação dos clientes. Tais processos e metodologias facilitam o trabalho, proporcionam organização e eficiência na produção. Quanto à padronização, espera-se que tenhamos os mesmos resultados independentemente do local trabalhado.

O depósito central funciona para abastecimento das obras em andamento, além de ser ponto de apoio, reserva e retorno de material não utilizado, podendo ser usado em um futuro serviço. Através dele, ganhamos em redução de custos por possibilitar a compra em maior quantidade de material e evita a parada nas obras por eventual demora de entrega de material pelas empresas que vendem esse tipo de matéria-prima. A estocagem dos produtos permite também a rápida resposta para alguma proposta de serviço com início imediato.

Alguns setores da empresa são terceirizados, como contabilidade, departamento pessoal, limpeza do escritório central, o que permite uma maior dedicação para serviços peculiares ao ramo de atividade da empresa, evitando possíveis contratempos e indo ao encontro da missão proposta.

O sucesso do serviço prestado depende de vários fatores associados. Dentre eles, pode-se citar: qualidade do material utilizado, capacitação e treinamento da mão-de-obra, entendimento da missão e visão da empresa por parte dos colaboradores, organização e padronização dos processos, dentre outros. Deve-se levar em conta não apenas o custo do material, mas pesar a relação custo-qualidade que vai contribuir para o bom resultado final. O treinamento da mão-de-obra é algo constante, através de minicursos de capacitação na área profissional quanto de segurança do trabalho.

Há um bom relacionamento entre os vários setores da empresa, tanto na área de produção, quanto na administrativa e entre elas também. Esse clima organizacional facilita a boa comunicação e compreensão entre os funcionários, permitindo um ambiente mais descontraído sem perder de vista os objetivos e o foco.

Visando melhorar a qualidade final e a rapidez na execução dos serviços prestados, a empresa está trabalhando em alguns processos com máquinas de preparação e acabamento com tecnologia avançada. Isso tudo reduz custo, aumenta o faturamento, abre possibilidade de com o mesmo quantitativo humano atender um maior número de clientes, gerando assim, solidez, eficiência e eficácia.

Através de um trabalho com excelente atendimento a empresa conseguiu ampliar sua rede de clientes, contando com a colaboração da “propaganda boca a boca”.

Por se tratar de uma empresa familiar, há confiança mútua entre os gestores o que facilita e torna possível respostas rápidas para possíveis imprevistos e necessidades. Esse é um ponto forte da empresa e decisivo para muito do sucesso existente.

O espírito empreendedor presente na empresa possibilita o crescimento contínuo em busca de novos desafios e inovações. Todo tipo de obstáculo é visto sempre de maneira positiva como uma forma de obtenção de lucro.

8. CONCLUSÕES

As frequentes mudanças no mercado competitivo exigem das empresas adaptações simultâneas e ágeis; e isso não foi diferente com a Arte e Cor Serviços de Pintura Ltda., como se pode perceber ao longo desse relatório. Tecnologia, recursos, tempo, planejamento e

organização de projetos, empreendedorismo, competitividade, são palavras pertinentes ao cotidiano da empresa.

Por ser um assunto de discussão atual, ainda é encontrada dificuldade na busca de bibliografia, além de divergência entre autores. Os contatos diretos com a parte administrativa e operacional da empresa foram essenciais para o melhor entendimento do assunto.

O trabalho contribuiu imensamente para a consolidação do aprendizado adquirido em sala de aula ao longo do curso, permitindo que muitos dos conhecimentos fossem postos em prática e verificados na realidade como se comportam no mundo empresarial.

Novos assuntos podem ainda ser acrescentados, a fim de se ter uma visão mais completa do funcionamento de uma empresa, como Gestão Empresarial e Gestão de Projetos. O conhecimento é algo em permanente crescimento e novas conclusões, perspectivas e conceitos são criados ao longo do tempo, o que torna os assuntos alvos de estudo inesgotáveis e em constante lapidação. A formação profissional, conseqüentemente, está também sempre em construção.

REFERÊNCIAS

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

<www.administrandocomsucesso.blogspot.com.br/2009/12/as-10-caracteristicas-fundamentais-do.html>. Acesso em: 21 maio. 2014.

Catálogo técnico “Pintura na Construção Civil”, da Akzo Nobel. Disponível em: <www.catep.com.br>. Acesso em: 23 maio. 2014.

RAZA, Cláudio. Vantagens Competitivas: consegue identificá-las na sua empresa? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/vantagens-competitivas-consegue-identifica-las-na-sua-empresa/11642/>>. Acesso em: 23 maio. 2014.

JONES, Gareth R. GEORGE, Jennifer M. Contemporary Management. New York: McGraw-Hill, 2009.

MENDES, Vitor. Vantagem Competitiva. SlideShare. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/vitormendes/vantagem-competitiva-1622526>>. Acesso em: 23 maio. 2014.

DANIEL, Ana. SANTOS, Fernando. OLIVEIRA, Sandra. O que significa ser uma empresa competitiva. Incubadora de empresas - Universidade de Aveiro. Disponível em: <<http://www.ua.pt/incubadora/PageText.aspx?id=6866>>. Acesso em: 24 maio. 2014.

JR., Nori Lucio. Análise de Ambiente Competitivo. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/planejamento-estrategico/analise-de-ambiente-competitivo-5619/artigo/>>. Acesso em: 24 maio. 2014.

SILVA, Ricardo. SILVA, Ana. Gestão de Empresas- Na Era do Conhecimento. 1ª edição. Lisboa: Sílabo, 2003.