

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E REDUÇÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA

Lisânia Dolberstein Xavier ¹

Flávia Camargo Bernardi ²

Maria Emilia Camargo ³

Uiliam Hahn Biegelmeier ⁴

Claudia Lehnemann Tannhauser ⁵

Silvana Cargnino Biegelmeier ⁶

Ademar Galelli ⁷

RESUMO

Para o desenvolvimento econômico e o sucesso da organização, o capital humano é visto como ativo fundamental. Neste sentido, o presente artigo teve por objetivo demonstrar estratégias de gestão de pessoas que possibilitem a redução de custos. Identificando os fatores proeminentes e predominantes de uma empresa, diante de um cenário econômico financeiro restrito, onde as reduções de custos são essenciais para a saúde financeira da organização, identificaram-se estratégias adotadas pela empresa Beta em busca da redução de despesas. Para tanto, utilizou-se um estudo de caso com pesquisa exploratória e abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade a partir de um roteiro, e um trabalho de campo com as lideranças da área de logística da empresa, com o intuito de definir as estratégias de maior impacto e retorno nas reduções de custos. Os resultados obtidos demonstraram os fatores positivos

¹ Uniritter Laureate International Universities, e-mail: flaviacamargo@gmail.com

² Universidade de Caxias do Sul, e-mail: flaviacamargo@gmail.com

³ Universidade de Caxias do Sul, e-mail: kamargo@terra.com.br

⁴ Universidade de Caxias do Sul, e-mail: uiliam.hb@terra.com.br

⁵ Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), e-mail:
claudia.tcamed@terra.com.br

⁶ Universidade de Caxias do Sul, e-mail: silvana.cb@terra.com.br

⁷ Universidade de Caxias do Sul, e-mail: agalelli@ucs.br

frente à decisão da aplicação do projeto da empresa Beta reduzir o custo de despesas operacionais diárias, sem a necessidade de demissões em massa e visando o fator motivacional dos profissionais. O maior impacto diante do projeto, não foi somente identificar as maiores e melhores estratégias de redução de custos, mas sim melhorar a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Gestão de Pessoas; Custos.

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais objetivos da gestão de pessoas é aumentar o desempenho organizacional, assim, a importância de definir os profissionais como o recurso de maior valor na empresa, segue impactando na evolução e desempenho do negócio. Pesquisas têm destacado o impacto dos indivíduos na aquisição de vantagem competitiva da empresa (VERMEEREN et al, 2014).

Idealizando o sucesso da organização, aqueles profissionais que se limitavam a fazer as atividades descritas em sua matriz de cargo ou função, passaram a contribuir com novas ideias e identificar gargalos em processos, propondo melhorias de acordo com a visão sistêmica do seu conhecimento. A disseminação do conhecimento, agregando valor ao desenvolvimento profissional e trazendo a melhoria contínua para as equipes de trabalho, destacou-se pelos altos índices reais de ganho na produtividade (DALKIR, 2005).

A aplicação de estratégias de redução de custos na área de gestão de pessoas é crescente. Estas atividades fortalecem principalmente a cultura organizacional, quebrando paradigmas de que somente de altos salários vive um bom profissional, motivado e capacitado. A valorização desenvolve a confiança do funcionário na empresa, na troca da demonstração de confiança da organização no empregado, diante do seu potencial sendo reconhecido e apreciado. Maximiano (2007) identifica que a

valorização está vinculada a motivação, sendo a motivação um estado psicológico que afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou objetivo.

Corroborando com este pensamento, Orlickas (1998) afirma que a modificação da área de gestão de pessoas, de gastos para receita, incide em abranger que o investimento em pessoas, seja ele em quaisquer subsistemas da área, quando bem administrado, definido como um investimento no negócio e não apenas nas pessoas. Seguindo este pensamento, entende-se que os investimentos em pessoas compreendem um ativo estratégico com retorno garantido, pois resultará na motivação das pessoas.

Porter (1989) menciona que está em alta no mercado a motivação e gestão, voltada à missão da organização. Visando à retenção de talentos e alinhando à estratégia de gestão, as organizações focam metas e objetivos comuns aos seus colaboradores. Complementando o pensamento, Mascarenhas (2009) desenvolve a gestão estratégica de pessoas direcionada para inovação, cooperação, qualidade, produtividade, entre outros fortes fatores.

Evidente que neste caso, é importante e necessário mensurar os resultados efetivos, através dos indicadores de gestão de pessoas, focando a atividade principal da organização. Além da priorização na produtividade, a rentabilidade provoca um forte diferencial competitivo para a organização frente ao mercado em que atua. Com esse foco estratégico de gestão de pessoas, pode-se trabalhar a otimização de atividades e redução dos custos sem gerar impacto direto na redução de pessoas. Mascarenhas (2009) menciona que algumas estratégias focadas na qualidade plena, são totalmente voltadas para as pessoas, visto que novas ideias e sugestões para a melhoria de processos, serviços e produtos são geradas por estes.

Apesar de ser considerado um ótimo investimento, cabe salientar que em meio às dificuldades do mercado atual, está cada vez mais difícil manter acessível ao negócio o custo operacional. Quando o assunto é custo, pode-se dizer que a maior parte das estratégias de redução destes impactam diretamente a área de gestão de pessoas. Mas a

realidade é que quando uma empresa otimiza seus custos, perceberá resultados positivos que irão alavancar o retorno financeiro.

Um dos grandes desafios ou até o maior de uma organização é manter o seu nível competitivo alto, sustentado sua vantagem e gerando lucro de acordo com o seu objetivo principal. Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva deve seguir conceitos específicos, escolhendo o objetivo a ser alcançado e está diretamente ligada a cadeia de valores, esta é muitas vezes reavaliada quando a situação é redução de custos. Em Mascarenhas (2009), a empresa que possui vantagem competitiva sustentável demonstra resultados mais altos que a média do seu setor de atuação.

Desta forma, necessita-se justificar e garantir o posicionamento de procurar outras estratégias de redução de custos, antes de reduzir o quadro funcional, uma vez que se entende que quanto menos pessoas, menor a produção. Quanto menor a produção, menor a geração de valor e lucro real para a organização.

Neste contexto, o objetivo principal deste artigo foi demonstrar estratégias de gestão de pessoas que possibilitem a redução de custos. O estudo foi organizado de modo a atingir os objetivos propostos, assim na sequência, apresenta-se o referencial teórico estudado e analisado, para entender os assuntos gestão de pessoas e gestão estratégica de custos. Após, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada, e no capítulo seguinte, a análise dos resultados encontrados. Por fim, a conclusão dos resultados e as referências bibliográficas.).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Para o melhor entendimento dos conceitos e atividades desempenhadas pela área de gestão de pessoas, apresenta-se o conceito de Soviensi e Stigar (2008) os quais afirmam ser competência do departamento de Recursos Humanos planejar, promover, controlar e coordenar ações que possuem relações com orientação, avaliação, desempenho comportamental e funcional, qualificação, capacitação, assim como, o cuidado à saúde e segurança dentro da organização.

A gestão dos recursos humanos é comumente definida como um conjunto de atividades, que envolvem políticas, práticas e sistemas voltados à gestão dos funcionários, seus comportamentos atitudes e *performance*. (VERMEEREN et al, 2014).

Percebe-se que todas as atividades estratégicas de pessoas, deverão ser analisadas e acompanhadas pelos profissionais capacitados da área. Para Mascarenhas (2009), a *performance* estratégica da área de gestão de pessoas fundamenta-se em diagnósticos detalhados dos indicadores do contexto de negócios, com o objetivo de alinhamento estratégico.

Segundo Porter (1986), pode-se identificar três estratégias genéricas perfeitas para se destacar diante do mercado, são elas: a) Liderança no custo total; b) Diferenciação e; c) Enfoque. O desenvolvimento destas estratégias, contribuem diretamente na evolução da empresa e suas equipes de trabalho.

Complementando, Marras (2008) identifica que o sucesso de uma empresa está condicionado a três recursos: gestão de pessoas, recursos financeiros e recursos físicos,

destacando o primeiro como mais importante, haja vista que as todas as ações e atividades desenvolvidas na organização são desenvolvidas pelo seu capital humano.

Ainda em Marras (2008), o autor define que o desenvolvimento humano e profissional ocorreu nos últimos anos como a estratégia mais importante, pois constitui que as pessoas se adaptam em um ambiente de constantes mudanças e é valioso compreender os indicadores que provocam tais transformações, sempre atentos à realidade competitiva.

Corroborando com o pensamento Cavalcanti (2007) diz que no momento que o conhecimento recebe atenção e cresce pela sua capacidade e vontade de melhoria, as organizações passam a se destacar por seu ambiente competitivo. Este pensamento complementa-se no exato momento em que o foco estratégico passa a ser as pessoas, ao invés do local, produto ou serviços. São essas pessoas que se diferenciam ao demonstrar elementos com perfis de eficiência e inovação antes não experimentados nas empresas e passam a agregar eficácia em todas negociações em que atuam.

O mesmo autor, define que a avalanche de conhecimento, agregou para as empresas, profissionais com visão mais sistêmicas, estratégicas e conceituadas. As quebras de paradigmas e mudanças, são melhor aceitas e implantadas (CAVALCANTI, 2007).

Entretanto, Carvalho (2012) reconhece o real posicionamento do funcionário focado no crescimento e sucesso da organização. Ressalta-se a importância do reconhecimento do desempenho dos funcionários frente às estratégias aplicadas. O planejamento estratégico de gestão de pessoas deverá ser considerado tático-operacional e alinhado diretamente às estratégias corporativas, uma vez que quando não alinhado corretamente, tais estratégias podem ficar de lado diante de possíveis crises financeiras, onde ocorrem grandes mudanças estruturais.

Diante disso, a literatura tem investigado e demonstrado o impacto positivo da gestão dos recursos humanos para a organização e sociedade, destacando como resultados o bem-estar do funcionário, eficácia organizacional, além de contribuições sociais, enfatizando assim contribuições tanto em âmbito da organização quanto em um contexto social mais amplo (BECKER; SMIDT, 2016).

2.2 Redução de Custos

Diante do pensamento de Dutra (2003), o conceito de custo é todo o gasto que é aplicado na produção ou em qualquer outra função de custo. Considerando todos os valores adicionados ao objeto, desde a sua compra até a sua comercialização final, que poderão ser classificados de diversas formas.

Considerando todos os estudos da economia, alguns autores levam a crer que toda dificuldade financeira será identificada como custo. Em Dubois (2009), com o desenvolvimento de novas estratégias de gestão, a importância do gerenciamento de custos, passou a ser a ferramenta mais forte para as organizações. O alto nível competitivo do mercado exige a necessidade do aumento da produtividade e qualidade com baixo custo, indicador fundamental na avaliação de desempenho gerencial. Corroborando com o pensamento, Porter (2004) menciona que uma empresa pode conseguir vantagem competitiva sustentável por meio de custos ou de diferenciação. No mesmo sentido Shank e Govindarajan (1997) identificam que gestão estratégica de custos é uma análise de custos levantada diante do contexto real, em que os indicadores estratégicos são consistentes. Os indicadores de custos são utilizados para garantir estratégias melhores, com a intenção de crescimento e vantagem competitiva, diante do contexto do estudo.

Para Padoveze (2006), o gerenciamento de custos tem suas atividades focadas na criação de valor através do uso efetivo dos recursos (redução de perdas e desperdícios) e

adotando novos métodos e tecnologias, direcionando valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional. No mesmo sentido, Silva (1999) menciona que o objetivo principal da gestão estratégica de custos é manter a cadeia de valor, podendo assim visualizar todas as oportunidades de redução dos custos e os possíveis ganhos de competitividade.

Todo custo, quando incluído em um planejamento estratégico, poderá tornar-se um investimento para organização. Essa percepção desenvolvida com clareza com os funcionários, aumenta a motivação de todos em busca da estabilização da empresa perante o momento de risco e a queda do lucro (CAVALCANTI, 2007).

Nessa mesma perspectiva, Dubois (2009) afirma que os custos de mão de obra direta e indireta advém dos serviços prestados por pessoas com vínculo empregatício. Os gastos provêm de legislação trabalhista e dos benefícios oferecidos pela empresa.

Segundo Ballou (2006) o diferencial de vantagem competitiva é encontrado, na capacidade de a empresa destacar-se de seus concorrentes aos olhos dos clientes e mercado que atua. Leva-se em conta também, pela capacidade de operar em baixo custo e elevando o seu lucro.

Baseando-se neste contexto, identifica-se que a redução de custos bem administrado, poderá definir estratégias positivas para a organização. Quando a estratégia de redução de custos, bem desenvolvida e aplicada pode ser utilizada como fator motivacional para as equipes de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir este artigo como um estudo de caso classificado como qualitativo, diante das entrevistas com as lideranças, seguido de pesquisa ação por observação participante baseada na experiência e vivência da empresa (GIL, 2002). Para Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica, um método e planejamento de técnicas de coleta de dados e análise dos conteúdos abordados no objeto de estudo, diante do referencial teórico estudado.

Diante da análise das entrevistas, define-se a pesquisa exploratória, que tem o objetivo de mensurar as informações sobre estudo, viabilizando sua definição e o seu delineamento. A pesquisa exploratória tem como a característica ser versátil, o que propõe o contexto de pesquisa analisado sob várias dimensões (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Desta forma, primeiramente realizou-se a revisão bibliográfica, no que diz respeito à gestão estratégica de pessoas e redução de custos. No segundo momento, aplicou-se roteiros de entrevista qualitativos com a finalidade de definir uma conexão entre a pesquisa bibliográfica, que serviu de base teórica, e as informações adquiridas com os entrevistados. E por fim, com a união de informações alcançadas, foi possível evidenciar junto a observação participante, os resultados adquiridos. Martins (2008) afirma que o observador necessita ter o conhecimento e foco para desenvolver os resultados mensurados com imparcialidade, sem expressar seus próprios pensamentos, o pesquisador precisa seguir a ética para um bom desempenho de sua função.

A pesquisa qualitativa foi realizada com dois supervisores de logística, um encarregado de logística, o gerente de logística e a gerente de recursos humanos da empresa. O período de aplicação ocorreu entre 20 a 30 de novembro do ano de 2015, com entrevistas de em média 40 minutos de duração e os respondentes se caracterizaram conforme identificados no Quadro 1:

Quadro 1 - Perfil das Lideranças Entrevistadas

ENTREVISTADOS	GRAU DE INSTRUÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
Entrevistado A (Encarregado de Logística)	Superior em Andamento	1 ano
Entrevistado B (Supervisor de Logística A)	Superior Completo	15 anos
Entrevistado C (Supervisor de Logística B)	Superior em Andamento	13 anos
Entrevistado D (Gerente de Logística)	Pós-graduado	20 anos
Entrevistado E (Gerente de Recursos Humanos)	Pós-graduado	20 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas aplicadas foram semiestruturadas e em profundidade a partir de um roteiro de entrevista, e um trabalho de campo com as lideranças da área de logística da empresa, com o intuito de definir as estratégias de maior impacto e retorno nas reduções de custos, através da análise de conteúdo das gravações transcritas pela autora.

Para Bardin (2009) entrevistas semi-diretivas ou semiestruturadas, de qualquer assunto precisam ser registradas e totalmente transcritas com todos os mínimos detalhes, visando a sua análise completa. Portanto, para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo que é descrita como a união de técnicas de análise das comunicações que utiliza desenvolvimento sistêmico e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009).

Ainda, segundo Oliveira (2008) a análise de conteúdo inclui diversas técnicas de pesquisa e investigação que facilitam a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto do estudo. O autor menciona que estas diferentes técnicas, podem ser abordadas e estudadas pelos pesquisadores. Entretanto, isso dependerá da tendência teórica seguida pelo pesquisador, em seu objeto de estudo e aplicação do método.

3.1 Contexto da Empresa e da Área Pesquisada

A Beta, empresa familiar fundada em 1957, é atualmente líder nacional de suprimentos no seu mercado de atuação. Foi adquirida em 2001, por um grande grupo que hoje a mantém em seu rol de empresas do mesmo grupo econômico. Atualmente, a empresa Beta conta com mais de 127 mil m² de área construída, entre lojas e depósitos, onde trabalham cerca de 1.300 colaboradores. A organização possui a certificação ISO 9001:2008, atestando a qualidade dos serviços aos seus clientes. Hoje, é a maior fornecedora de soluções em Manutenção, Reparos e Operação (MRO) do país, trabalhando diretamente com mais de 900 fornecedores e 135 mil itens que atendem das grandes indústrias, além de fornecer materiais elétricos, máquinas, metais e possuir um canal exclusivo de atendimento ao setor atacadista.

Atualmente a empresa possui três centros de distribuições, localizados estrategicamente em três estados, são eles: Rio Grande do Sul (RS), Paraná (PR) e São Paulo (SP). Para o delineamento do estudo, foi aplicada a pesquisa com a referência do Centro de Distribuições do Rio Grande do Sul (RS).

O Centro de Distribuições RS localiza-se em uma cidade próxima à capital e possui aproximadamente 150 profissionais atuando em sua atividade principal: Logística. Com o cenário financeiro restrito no ano de 2015, foram estudadas e desenvolvidas estratégias para a redução de custos, evitando demissões em massa de funcionários que produzem. A partir desta ideia, destaca-se a exclusão do segundo turno de trabalho como a principal estratégia de redução de custos, visto que reduziu custos de energia elétrica, horas extras, transporte, alimentação, entre outros.

4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com a pesquisa desenvolvida, este capítulo apresenta a análise dos resultados encontrados, conectando o conteúdo bibliográfico com o conteúdo empírico acerca do tema estudado no artigo. Cabe destacar que todos os entrevistados têm nível superior em andamento ou completo e estão na empresa há mais de um ano.

4.1 Razões e Situações de Redução de Custos

De acordo com a análise das entrevistas, pode-se afirmar, que nos processos de atuação de uma organização há razões e oportunidades para reduzir custos, salientando ainda, que os custos necessitam de análises e acompanhamentos diários.

O Entrevistado B, identifica como principais razões para a redução de custos a competitividade no mercado, alegando ser um dos fatores que faz com que as empresas procurem a redução de custos. O mercado retraído, o desenvolvimento em tecnologia para o crescimento e o desenvolvimento de pessoas, fazem parte dessas oportunidades. Onde há mudanças, surgem novos talentos e razões que a empresa determina para estas ações.

Porter (2004), menciona que uma empresa pode conseguir vantagem competitiva sustentável por meio de custos ou de diferenciação. O autor ainda ressalta que, mesmo quando a opção da empresa é pela diferenciação, os custos não podem ser esquecidos.

De acordo com o Entrevistado C, a razão principal para a redução de custos é a sobrevivência, a empresa está em um momento em que se ela não reduzir custo, ela não sobreviverá. Corroborando, o Entrevistado E menciona que existem as razões econômicas de mercado e existe o próprio histórico da empresa em relação aos

resultados. Há alguns anos são resultados negativos, salientando que a questão de custos tem que estar no direcionamento da empresa, controlar custos. A empresa de maneira geral não estava tão preocupada com esses detalhes relacionados a custos antes da implantação do projeto.

Para o entrevistado D, a atenção se voltou para a questão do transporte da empresa como um todo, quando identificada uma disparidade nos custos do local estudado. A análise direcionada, considerando o custo da folha de pagamento de sessenta mil reais, referentes a salários base, versus cem mil reais de transporte fretado. O mesmo salienta que o custo de mais de cinquenta por cento da folha de pagamento, com o transporte do colaborador, não é viável para a saúde econômica da empresa.

4.2 Impactos da Redução de Custos na Empresa

Os entrevistados são predominantes em afirmar que os impactos da redução de custos na empresa são positivos. Conforme o entrevistado C, o projeto não gerou nenhuma perda, a decisão de retirar o segundo turno de trabalho foi a ação que gerou maior impacto, pois foi possível reduzir doze mil reais por mês na conta de energia elétrica. Além disso, reduziu-se também em custos de transporte, alimentação e horas extras, elevando em uma economia de aproximadamente vinte por cento do custo que se tinha ao mês.

Para o entrevistado A, o indicador mais positivo do projeto de reduções foi poder visualizar as ineficiências. Ele entende que existiam dois turnos de trabalho por cultura e não pela necessidade de real operação. A redução do segundo turno não excluiu vagas, mas selecionou talentos, visto que continuaram na empresa aqueles que queriam trabalhar e não aqueles profissionais que queriam fazer horas extras para aumentar seu salário. Corroborando com esse posicionamento, o entrevistado B, define

como óbvio, o impacto positivo na área financeira. O mesmo salienta a importância da otimização das atividades que fizeram com que as pessoas buscassem o desenvolvimento, profissionais que diante dos fatos abordados, tornaram uma busca mais criteriosa a novos desafios dentro da empresa.

O entrevistado D menciona o costume dos profissionais trabalharem em horas extras e receber estas horas, como um impacto negativo, visto que o profissional esquece o real significado de extra e passam a considerar este valor como parte de seu salário. Atualmente, todos os processos são avaliados e acompanhados diariamente, evitando horas extras desnecessárias.

4.3 Evolução das Equipes e Cultura de Redução de Custos

As organizações identificam suas equipes como principal fator do seu desenvolvimento, as pessoas que inserem a inteligência nos negócios, baseando-se nos objetivos e na racionalidade das decisões (CHIAVENATO, 1999).

Identificado os impactos positivos da aplicação das reduções de custos, o principal deles é a evolução das equipes de trabalho. A área de estudo aponta a medição de produtividade, de acordo com as tarefas. Para o entrevistado D é evidente o crescimento e evolução das equipes, uma vez que a produtividade das pessoas aumentou em trinta por cento, quando a empresa começou a utilizar métricas ou fixar parâmetros de avaliação. Uma das ações que contribuíram para este crescimento, segundo ele, foi a implantação de pequenos armários para os funcionários guardarem seus celulares, sendo proibido o uso de celulares na operação. Esta atitude gerou um desconforto inicial, entretanto, reduziu os riscos de acidentes de trabalho por falta de atenção e ainda diminuiu a dispersão dos profissionais.

Corroborando com o desenvolvimento das equipes, o entrevistado C, destaca que a redução da ociosidade foi elevada, considerando que os profissionais sentiram naturalmente a necessidade de contribuir e fazer mais pela empresa, diante do esforço da organização em manter a totalidade dos profissionais ativos, evitando demissões em massa. O entrevistado B salienta que a transparência da empresa, identificando a opção de não reduzir profissionais que produzem, gerou motivação das equipes. Os funcionários tiveram mais vontade de compreender e participar, tornando equipes com maior autonomia, facilitando a gestão. O entrevistado C afirma que com o desenvolvimento das equipes é possível dar mais atenção a gestão e reter talentos com mais facilidade.

Segundo Dalkir (2005), a disseminação do conhecimento, agrega valor ao desenvolvimento profissional e impacta diretamente na melhoria contínua para as equipes de trabalho, resultando em altos índices reais de ganho na produtividade. Com o cenário favorável, nota-se a importância de manter esta cultura na organização. Todos os entrevistados concordam que a empresa precisa manter a cultura de reduzir custos diariamente. A sugestão do entrevistado A, seria a criação de um comitê de custos, onde mensalmente este comitê teria uma meta de redução. O entrevistado C, ainda ressalta que as mudanças foram necessárias e fez muitos profissionais melhorar o desempenho em suas atividades.

Seguindo neste contexto o entrevistado B determina como fatores principais para o desenvolvimento da cultura de redução de custos, as reuniões semanais de conscientização com as equipes. A demonstração dos impactos de gestos simples como economizar uma folha de papel, apagar a luz ao sair de um ambiente, entre outras formas de economia, fez com que as equipes visualizassem a importância, não só de redução de custos, como a responsabilidade social. Disseminando o conhecimento e comprometimento, mantendo a informação, os funcionários começaram a ter esta cultura do não desperdício e do reaproveitamento, pensamento no próximo, com o objetivo simples de que sobre o máximo, pois a concorrência é muito grande.

O entrevistado E identifica que para tornar a redução de custos uma cultura na organização, deve-se direcionar o reconhecimento e avaliação para estes fatores, neste contexto impactando na remuneração variável de todos. O projeto de prevenção de perdas que já vem sendo implantado, já está contribuindo muito para o desenvolvimento desta cultura. Em síntese, as empresas precisam evoluir não só em virtude de uma crise econômica, mas para a melhoria da sustentabilidade, da responsabilidade social, principalmente zelando pelos recursos naturais.

4.4 Influência da Redução Estratégica de Custos na Gestão de Pessoas

Na percepção do entrevistado C, a empresa tem como objetivo o desenvolvimento cada vez maior dos seus profissionais com a melhoria da eficiência, atitudes estas que favorecem e estão totalmente vinculadas a gestão de pessoas. Salientando, o entrevistado D define como mais leve a organização com pessoas motivadas, outro fator que contribui no contexto de estudo.

Para o entrevistado A, o clima organizacional melhorou, pois com o trabalho de conscientização das equipes, as lideranças identificaram para seus talentos a importância de eles estarem na empresa naquele momento. Ao mesmo tempo, com a confiança depositada pela empresa nas lideranças, reduziu a pressão e cobranças, facilitando a implantação de novos projetos e ideias. Corroborando, o entrevistado B menciona que hoje é muito mais fácil fazer a gestão de uma equipe, pois a contribuição em treinamentos, desempenho e retorno é maior.

A empresa segue seus princípios, neles está estabelecido que o maior patrimônio da empresa são as pessoas e não adianta ter processos bem planejados, se não tiver as pessoas para fazer o processo acontecer. (ENTREVISTADO B).

Para Dutra (2002) é objetivo das organizações inserirem o espaço, encorajar o desenvolvimento dos profissionais e a competitividade das equipes e pessoas. A empresa eleva o seu comprometimento e respeito individual para cada profissional, como um diferencial competitivo em destaque, as pessoas.

Baseando-se nas análises de conteúdo obtidas através das entrevistas, pode-se afirmar que as estratégias de redução de custos aplicadas no projeto, influenciaram diretamente na gestão das pessoas do setor. Evidenciado no contexto, as estratégias aplicadas elevaram o fator motivacional das equipes, desenvolvendo os profissionais e despertando a necessidade de crescimento de todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o desenvolvimento do contexto estudado, buscou-se conhecer, identificar e definir as estratégias demonstrar estratégias de gestão de pessoas que possibilitem a redução de custos. Notou-se nas abordagens de definição do tema, junto ao referencial teórico, que as razões que levaram a empresa adotar estas estratégias, são baseadas na dificuldade de manter a organização gerando lucro, diante de uma grande crise econômica que o Brasil está passando no ano de 2015.

Baseado nos resultados obtidos através das entrevistas, foi possível identificar os impactos em redução de custos e suas principais estratégias aplicadas, como a retirada do segundo turno de trabalho, reduzindo horas extras, custos de transporte e alimentação, além da redução de custos patrimoniais como a energia elétrica e água.

Através da análise, ficaram claramente visíveis, que os impactos foram positivos com a implantação do projeto e não somente impactaram os custos, como também o clima organizacional e a motivação dos profissionais. Diante dos fatores favoráveis, foi possível identificar um aumento na produtividade e a preocupação dos profissionais em

se desenvolver para atender cada vez mais a necessidade da empresa, preocupação que corrobora com a necessidade de alavancar ativos e aumentar o lucro.

A percepção das lideranças nas entrevistas indica que foram favoráveis, proporcionalmente ao projeto, comprovando que as estratégias aplicadas trouxeram somente benefícios ao desenvolvimento das equipes, salientando a satisfação profissional em alcançar resultados positivos com o mesmo, aumentando a motivação e métricas de produção.

Cabe salientar, ainda, a satisfação das lideranças em não existir a necessidade de desligar profissionais que estão produzindo, visto que estes motivaram-se ainda mais e hoje a empresa encontra-se mais preparada para buscar uma fatia maior do mercado, principalmente quando este voltar ao patamar anterior a este momento financeiro restrito.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se citar o desenvolvimento de uma pesquisa que compreenda a avaliação da cultura organizacional e a aplicação de projetos vinculados ao planejamento estratégico da organização, visando a administração do momento atual oportuno. Também se sugere o desenvolvimento de um estudo quantitativo junto a todas as áreas da empresa para identificar os impactos da redução de custos no clima organizacional da equipe.

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND COST REDUCTION: A CASE STUDY ON LOGISTICS SECTOR OF A COMPANY

ABSTRACT

The economic development and the success of the organization, the human capital is view as a fundamental active. This way, the present article has for subject demonstrate strategies of people manager that possibilities the cost reduction. Identifying the prominent and predominant factors of a company, against of the restrict financial economic scenario , where the cost reductions are essential for the financial health of the organization, identified strategies adopted by the Beta company in search of expenses reduction. Therefore, used a case study with the explored research and qualitative approach through semi structured interviews and in depth from a script, and a fieldwork with de leadership of the company`s logistics area, with the objective to define the strategies of more impact and return on the costs reduction. The gotten results demonstrate the positive factors front of application`s decision of Beta company project to reduce the cost of daily operational expenses, without the need for mass layoffs and aiming at the motivational factor of professionals. The biggest impact front of the project, It wasn't just identify the biggest and better strategies of costs reduction, but improve the management of people.

Keywords: Strategic Management; people management; Costs.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-**: Logística Empresarial. Bookman Editora, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição revista e atualizada. Lisboa: Edições 70, LDA, 2009.

Lisânia Dolberstein Xavier, Flávia Camargo Bernardi, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier, Claudia Lehmann Tannhauser, Silvana Cargino Biegelmeier, Ademar Galelli

BECKER, K.; SMIDT, M. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 2, p. 149-165, 2016.

CAVACANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

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

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** Burlington MA: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

DUBOYS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos.** São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: módulo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, R. G. **Custos uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Capital-Trabalho: O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI.** São Paulo: Futura, 2008.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas 2007.

Lisânia Dolberstein Xavier, Flávia Camargo Bernardi, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier, Claudia Lehmann Tannhauser, Silvana Cargino Biegelmeier, Ademar Galelli

OLIVEIRA, D.C., Análise de Conteúdo Temático Categorical: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, 2008

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2006

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SEBRAE-SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - São Paulo). **A gestão dos custos nas MPÊs paulistas: um estudo exploratório**. Sebrae, São Paulo, 2002. Disponível em: <

http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/gestao_custos_mpes.pdf >. Acesso em 14 de nov. 2015.

SHANK, J. K., GOVINDAJARAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Tradução Luiz Orlando Coutinho Lemos. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, C. L. Gestão estratégica de custos em cadeias de valor. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 1999.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Lisânia Dolberstein Xavier, Flávia Camargo Bernardi, Maria Emilia Camargo, Uiliam Hahn Biegelmeier,
Claudia Lehnemann Tannhauser, Silvana Cargino Biegelmeier, Ademar Galelli

VERMEEREN, B. et al. HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. **Human resources for health**, v. 12, n. 1, p. 1, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.