



UFOP

Universidade Federal
de Ouro Preto

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE GESTÃO BASEADO EM UMA ESTRATÉGIA: ESTUDO DE
CASO DA PARCERIA DA IN-HAUS COM UMA MINERADORA DE GRANDE
PORTE EM MG**

CARLA APARECIDA DE ALMEIDA SILVA

Mariana

2018

CARLA APARECIDA DE ALMEIDA SILVA

**MODELO DE GESTÃO BASEADO EM UMA ESTRATÉGIA: ESTUDO DE
CASO DA PARCERIA DA IN-HAUS COM UMA MINERADORA DE GRANDE
PORTE EM MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao curso de Administração da Universidade
Federal de Ouro Preto, como requisito para
obter o título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. MSc. Ana Flávia Rezende

Mariana

2018

S586m Silva, Carla Aparecida de Almeida.
Modelo de gestão baseado em uma estratégia [manuscrito]: estudo de caso da parceria da In-Haus com uma mineradora de grande porte em MG / Carla Aparecida de Almeida Silva. - 2018.

26f.:

Orientadora: Prof^a. MSc^a. Ana Flávia Rezende.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Modelo de negócios - Teses. 2. Estratégias empresariais - Teses. 3. Crises - Teses. I. Rezende, Ana Flávia. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21(815.1)

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br

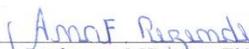
FICHA DE APROVAÇÃO

CARLA APARECIDA DE ALMEIDA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Profa. MSc. Ana Flávia Rezende

COMISSÃO EXAMINADORA



Professora MSc. Ana Flávia Rezende
Orientadora e Presidente da Banca



Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha
Membro Avaliador



Professora MSc. Fernanda Machado Fonseca Ramalho Marques
Membro Avaliador

Mariana, 17 de julho de 2018.

AGRADECIMENTOS

A Deus toda honra e toda glória!

Agradeço imensamente aos meus pais pelo exemplo de caráter, encorajamento e amor incondicional.

Às minhas irmãs por serem as melhores do mundo e estarem sempre ao meu lado.

Agradeço à Turminha Top da Adm, pelos momentos compartilhados. Da UFOP para a vida!

À amiga gêmea Taynara, fundamental em minha vida sempre.

Aos amigos Camila, Rafael e Luís, agradeço por todo apoio, amizade e cumplicidade nesse e em todos os momentos.

À In-Haus e aos amigos que nela conquistei agradeço imensamente pela aprendizagem e oportunidade de conviver com pessoas tão especiais. Amanda, obrigada pelas palavras e conselhos, afago na alma. Gracilei, Rayanne e Rose, agradeço pelas melhores risadas e os melhores almoços!

Meu muito obrigado aos professores do curso de Administração pela aprendizagem, e a instituição Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

Por fim, agradeço a minha orientadora Ana Flávia, pela dedicação, orientação, compreensão, paciência e ensinamentos que possibilitaram que eu realizasse este trabalho.

RESUMO

Todas as organizações adotam estratégias que vão norteá-las perante os seus desafios e objetivos. Modelos de gestão com estratégias mais atuais e flexíveis são essenciais para a estruturação das organizações, cuja eficiência depende da qualidade das decisões, da efetividade dos processos e do comprometimento das pessoas envolvidas. O presente estudo busca compreender como o modelo de gestão da In-Haus contribuiu para a manutenção da empresa com o seu cliente em MG diante de uma situação de crise. Através das análises dos dados, pode-se perceber que o modelo de gestão adotado pela In-Haus foi o inovativo contingencial. Tal modelo é baseado nas demandas do cliente e adaptação ao ambiente em constantes mudanças, com foco nas parcerias estratégicas visando o sucesso organizacional. O modelo funcionou no momento de crise pois a estrutura e cultura organizacional permitiram que a empresa se posicionasse como parceira da mineradora.

Palavras chaves: Modelo de gestão. Estratégias. Ambiente.

ABSTRACT

All organizations adopt strategies that will guide them in the face of their challenges and objectives. Management models with more current and flexible strategies are essential for the structuring of organizations, whose efficiency depends on the quality of the decisions, the effectiveness of the processes and the commitment of the people involved. The present study seeks to understand how the management model of In-Haus contributed to the maintenance of the company with its client in MG in the face of a crisis situation. Through the analysis of the data, it can be seen that the management model adopted by In-Haus was the innovative contingencial. Such a model is based on the demands of the client and adaptation to the constantly changing environment, focusing on strategic partnerships aimed at organizational success. The model worked in the moment of crisis because the structure and organizational culture allowed the company to position itself as a partner of the mining company.

Keywords: Management model. Strategies. Environment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1.Estratégias de gestão empresarial.....	9
2.2.Modelos de gestão	11
3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	13
4. METODOLOGIA.....	16
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	17
5.1. Contextualização e caracterização da empresa.....	17
5.2. Rompimento da barragem e seus impactos.....	18
5.3. Expectativas futuras.....	19
5.4. Análise geral.....	20
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

O mercado vem sofrendo mudanças constantes e com isso as empresas precisam se adequar para não perderem seu espaço. Modelos de gestão com estratégias mais atuais e flexíveis são essenciais para a estruturação das organizações, de forma a cumprir a missão para a qual foram criadas (DE ASSUNÇÃO, s/d).

Além desse modelo ser bem definido, é necessário também que seja conhecido e difundido para as partes interessadas da organização e que seja operacionalizável inclusive mediante às situações adversas. Sabe-se que as empresas são estruturadas com a perspectiva de alcançar seus objetivos e para isso precisam definir um modelo de gestão mais adequado ao seu negócio.

O modelo de gestão é, de modo geral, como a empresa se organiza refletindo assim a sua cultura organizacional, valores, visão e missão, contemplando as especificações de uma teoria válida do negócio. Estratégias bem definidas e tangíveis, e escolhas bem-feitas são essenciais à uma organização principalmente em se tratando de uma situação de crise. Consideramos crise para esse trabalho o acontecimento que envolve falhas, gera aflição geral, desgaste de relacionamento, ameaça os negócios podendo acarretar em grandes perdas financeiras (SILVEIRA, 2010).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2014, p.14), “o alinhamento da gestão à estratégia é fundamental para atingir os objetivos e metas empresariais e está relacionado diretamente com as condições e características do modelo de gestão”.

Diante do exposto tem-se o seguinte problema de pesquisa: como o modelo de gestão contribuiu para a manutenção com contrato da In-Haus com o seu cliente em MG diante de uma situação de crise?

Esse estudo busca compreender como um modelo de gestão com estratégias bem definidas colaborou para a manutenção do contrato de prestação de serviços, estabelecido em fevereiro de 2015, entre a In-Haus e uma mineradora de grande porte em Minas Gerais mediante a crise em novembro do mesmo ano.

Para tanto foram traçados três objetivos específicos, são eles: 1) Descrever qual o modelo de gestão da In-Haus, 2) Caracterizar na visão do gestor da empresa In-Haus quais as estratégias de gestão empresarial foram utilizadas diante de uma situação de crise e 3) Analisar a contribuição do Grupo GPS, holding do qual a In-Haus faz parte, na definição das estratégias adotadas. Além dos conceitos sobre modelos de gestão, tomou-se como base as estratégias de gestão empresarial.

O estudo contribuirá com informações importantes sobre modelos de gestão empresarial, principalmente no que tange à definição de estratégias e decisões onde se deve levar em conta os interesses de diversos acionistas de um grande grupo empresarial.

A estrutura do trabalho é composta por 6 capítulos, sendo o primeiro a introdução, seguido pelo referencial teórico que discorre sobre as estratégias de gestão empresarial e modelos de gestão, o capítulo 3 que trata sobre contexto organizacional, no capítulo 4 é descrita a metodologia, no capítulo 5 é apresentada a análise e discussão dos dados e por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, estão apresentados os conceitos e teorias sobre estratégias e modelos de gestão e suas contribuições e relevância para obtenção de melhorias da gestão.

2.1 Estratégias de gestão empresarial

Profundas modificações políticas, econômicas e culturais que passam as sociedades modernas, vem tornando o ambiente cada vez mais competitivo. A estratégia é essencial para a sobrevivência das organizações pois permite uma visão crítica e ampla do futuro fornecendo suporte para analisar aspectos como o setor de atuação, os concorrentes, os produtos, a expectativa dos clientes e a lucratividade (FRANCO; AMARAL, 2005)

Segundo os autores, para sobreviver a longo prazo, ser capaz de posicionar-se estrategicamente e competir nos mercados agressivos atuais, a empresa precisa também pensar o mercado futuro, que estrategicamente, significa preparar-se desde hoje para atuar no mundo de amanhã. Para tanto, é fundamental que a organização entenda o seu meio ambiente de forma que o planejamento de seus objetivos esteja em sintonia com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo mesmo. Quanto maior a instabilidade e complexidade do ambiente, maior a necessidade do planejamento estratégico.

Todas as organizações possuem estratégias, que definem o tipo de relação que as mesmas pretendem ter com o ambiente. As estratégias são classificadas em categorias e se dividem em estratégias genéricas de Porter e de adaptação de Miles e Snow (FRANCO; AMARAL, 2005).

As estratégias genéricas de Porter se dividem em: a) diferenciação, em que se constrói uma identidade própria para o produto distinguindo-o dos demais oferecidos pela concorrência; b) liderança em custo, onde o objetivo é oferecer o produto pelo menor preço; e c) enfoque, que consiste em escolher um alvo estratégico e explorá-lo da melhor forma possível (CARNEIRO; CAVALCANTI, 1997).

Para adaptar-se ao meio ambiente, a organização pode optar por quatro tipos de comportamento: defensivo, analítico, prospectivo e de reação. O comportamento defensivo é característico de empresas mais conservadoras, altamente especializadas e que não procuram novas oportunidades. O comportamento prospectivo é típico de empresas que estão continuamente à procura de novas oportunidades e tentam lidar com as ameaças emergentes. Já o comportamento analítico é característico de empresas que atuam em dois mercados, um estável e outro em mudança, alternando entre as práticas já

consolidadas com a busca de inovações quando aplicável. Procuram minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades. Por fim, o comportamento de reação é típico de empresas que atuam em ambientes turbulentos e muito mutáveis, que impedem o desenvolvimento de estratégias eficazes pela alta administração, que somente reagem às pressões ambientais quando forçados (CARNEIRO ALMEIDA et al., 2011).

Quanto aos níveis das estratégias, considera-se quatro níveis principais: estratégias corporativas, estratégias de unidade de negócios, estratégia de nível funcional e estratégias operacionais, como citado por FRANCO; AMARAL (2005).

As estratégias corporativas são formuladas pela alta direção da empresa e visa supervisionar interesses e operações de organizações com mais de uma linha de negócio. Estratégias de unidade de negócios buscam determinar a abordagem do negócio em relação ao seu mercado e como deverá se conduzir, dados os recursos e as condições existentes. As estratégias de nível funcional são formuladas por uma área funcional específica e tem como objetivo comunicar metas de curto prazo, descrever as ações necessárias para alcançá-las e criar um ambiente que estimule o seu alcance. Já as estratégias operacionais são mais objetivas e visam estabelecer diretrizes para a condução de atividades no dia-a-dia (BARBOSA; BRONDANI, 2004)

Para escolher uma estratégia a ser seguida, a organização deve levar em conta diversos fatores, a começar pelo negócio ou missão, para que assim consiga elaborar uma estratégia coerente. Feito isso, é necessário habilidade para colocar a estratégia em prática. A implementação pode ser feita por três maneiras, a saber: através do planejamento funcional onde cada área define o caminho a ser seguido para colocar em prática os objetivos; através de políticas e planos operacionais que são decisões programadas que orientam outras decisões no dia-a-dia da administração e por fim, a estrutura organizacional, que deve se ajustar à estratégia à medida que a mesma mudar com o tempo (FRANCO; AMARAL, 2005).

Tão importante quanto a definição e implementação da estratégia, é o seu acompanhamento e controle. O exame das estatísticas, que permitem verificar o desempenho estratégico da organização, deve vir acompanhado do constante monitoramento das ameaças e oportunidades do ambiente, pois num ambiente instável, os números não são suficientes para evidenciar acertos e equívocos da organização (FRANCO; AMARAL, 2005).

2.2 Modelos de Gestão

A gestão de uma organização contempla o processo de execução de diretrizes fixadas, visando garantir o total alinhamento entre os interesses e expectativas de todos, desde a alta direção, acionistas e operação (SILVA, 2010).

Pode-se entender essas diretrizes estratégicas como sendo o Modelo de Gestão da organização. Segundo Rodriguez (2002), um Modelo de Gestão definido é necessário para o funcionamento adequado de uma organização e é preciso ainda que esse Modelo esteja explícito e claro para todos. Ele define Modelo de Gestão como:

A apresentação de forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e informais, que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma Organização formal de poder e sistema (RODRIGUEZ, 2002, p.1).

Para Crozatti (1998, p.18), “o modelo de gestão é considerado como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”.

Ferreira (2009) afirma que modelo de gestão é o conjunto de normas de ação que orientam a tomada de decisão dos gestores rumo ao cumprimento da missão da organização.

Segundo o mesmo autor, cada pessoa dentro de uma organização apresenta suas crenças, costumes e regras individuais e a grande tendência é que imponham seus valores em tudo que façam. A sinergia desses valores dentro das diversas áreas da organização aumenta a eficiência nos processos diminuindo perdas pelo caminho, garantindo assim a continuidade do empreendimento econômico. Daí a importância de se ter um modelo de gestão bem definido e alinhado com os valores da organização e ainda, que esse modelo seja flexível e adaptável conforme as constantes mudanças do ambiente externo.

Existem dois tipos de modelos de gestão: os tradicionais e os inovativos ou modernos. Entre os tradicionais tem-se o modelo clássico, o comportamental e o pragmático ou neoclássico. Já o inovativo pode ser sistêmico ou contingencial (FERREIRA, 2009).

Segundo o mesmo autor, modelo clássico é o modelo de gestão da administração científica, criada por Taylor cuja base é o aprofundamento da racionalização do trabalho para obter ganhos de produtividade, com foco para a execução das tarefas e obediência às regras e estruturas existentes. Nesse modelo o que importa é a entrega do produto, o que caracteriza uma relação unilateral entre empresa e cliente.

No modelo comportamental, a satisfação do ser humano passa a ser considerada importante para a manutenção dos níveis de produtividade, conforme evidenciado por Ferreira (2009). A partir daí as empresas passam a investir em benefícios para os empregados com a intenção de que os mesmos estejam satisfeitos e assim possam produzir cada vez mais, levando conseqüentemente a empresa a aumentar as vendas.

Já no modelo pragmático a ênfase é na busca de resultados concretos e palpáveis, embasados pela Teoria das Relações Humanas, que busca conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Este modelo está centrado na preocupação em estabelecer normas de comportamento administrativo (FERREIRA, 2009).

No modelo sistêmico a organização é composta de diversos subsistemas que interagem entre si, com o ambiente externo, influenciando e sendo influenciados. A partir desse modelo, os clientes passam a exercer um papel mais ativo em relação às organizações, exercendo influência na confecção dos produtos ofertados e até mesmo no funcionamento da própria empresa (FERREIRA, 2009).

Finalmente, o modelo contingencial surge num cenário de alta pressão externa, onde o foco da organização passa a ser na sua capacidade de adaptação ao ambiente em constantes mudanças e as demandas dos clientes, que agora possuem uma série de possibilidades no mercado. Segundo o autor, os profissionais nesse modelo são levados a pensar nas parcerias estratégicas para o sucesso organizacional (FERREIRA, 2009).

A eficiência de um modelo de gestão depende da qualidade das decisões, da eficiência dos processos e do comprometimento das pessoas envolvidas, além dos mecanismos e estruturas de monitoramento e controle existentes na empresa. As auditorias independentes e internas são importantes ferramentas de controle que levam à formalização e padronização dos processos e permitem explicitamente o mapeamento e a gestão de riscos (IBGC, 2014).

3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A In-Haus é uma empresa que atua no segmento de logística indoor. Criada em 2006, a organização atua no planejamento, implementação e gestão de todas as etapas da cadeia logística, desenvolvendo soluções *inbound* e *outbound*. Opera com flexibilidade atendendo às necessidades específicas de seus clientes, fornecendo serviços de alto nível, implementando soluções customizadas por meio de um olhar estratégico, cujo ponto de vista é a sua empresa e, o foco o seu negócio.

A empresa tem como missão gerar valor para os clientes e acionistas, desenvolvendo, implantando e gerenciando soluções logísticas adequadas aos seus processos e suas necessidades apresentadas, utilizando a mais avançada tecnologia para atingir altos níveis de qualidade e maior eficiência na relação custo/benefício, sempre com consciência ambiental, zelo pela segurança e pelo desenvolvimento de nossa equipe.

Seus valores são segurança e saúde acima de tudo. Respeito pelo meio ambiente. Geração de resultado como condição fundamental para sobrevivência, crescimento e perpetuidade. Criatividade como diferencial de mercado. Compromisso, qualidade e espírito de equipe no ato de servir o cliente.

A In-Haus oferece os seguintes serviços:

- Operação e gestão logística, onde o planejamento, a programação, o controle e a operacionalização são partes indissociáveis da gestão integrada de logística da In-Haus.
- Administração de Suprimentos, em que o desenvolvimento de fluxos operacionais simplificados e a implantação de operações robustas, com o objetivo de garantir a qualidade dos estoques e o alto nível de acuracidade em toda a cadeia é uma premissa.
- Almoxarifados e Armazéns, oferece uma variedade de serviços com alto valor agregado, podendo citar *Handling & packaging*, *Warehousing* e Logística reversa.
- Serviços de apoio à produção, como serviços de limpeza técnica (máquinas e equipamentos) e serviços administrativos, tais como: gestão de balança, apontamento de produção e administração de níveis de serviços e fornecedores internos.
- Soluções customizadas e projetos especiais, onde possui uma equipe de projetistas altamente qualificada, que desenvolve, implanta e gerencia

projetos de construção e operação de centros de distribuição, ferramentas de controle e gerenciamento de estoques, incluindo automação, verticalização, paletização e revestimento de cargas (stretch-hood).

O compromisso com as especificidades de cada projeto é pautado a partir de uma visão de Acordo de Nível de Serviço, que define os objetivos, metas, prazos e remuneração em cada contrato.

Seus principais clientes são Braskem, Electrolux, TV Globo, Ford, Petrobras, Lanxess, Bahia Cellulose, VSB- Vallourec e Sumitomo Tubos do Brasil, dentre outros, e sua sede está localizada em São Paulo- SP.

A empresa faz parte de uma *holding* controlada pelo Grupo GPS. O Grupo também é sediado na cidade de São Paulo e possui bases operacionais localizadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Alagoas, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul. O mesmo foi fundado em Salvador em 1962 e possui como principal valor o espírito de servir. Atuantes no mercado de prestação de serviços indoor nos segmentos de *Facilities*, Engenharia, Logística e Segurança, atualmente possui 62000 colaboradores, e é referência no mercado de serviços indoor do Brasil, reconhecido por oferecer soluções inovadoras, pela qualidade da sua entrega e pela capacidade de oferecer a melhor relação custo x benefício para seus clientes (ZANETIN, 2016).

Em fevereiro de 2015 a In-Haus, objeto da pesquisa, iniciou a prestação de serviços à mineradora de grande porte em Minas Gerais e no Espírito Santo. Este fazia parte de um plano estratégico da empresa para inserção no mercado do sudeste brasileiro, já que até então, não atuava na região. As perspectivas eram boas e de muito trabalho ao longo dos 4 anos do primeiro contrato entre as empresas.

A mineradora de grande porte, cliente da empresa objeto dessa pesquisa em MG, a mesma era considerada a 10ª maior exportadora do país, com capacidade de produzir 30,5 milhões de toneladas anuais de pelotas de ferro, que eram destinadas aos seus clientes em mais de 20 países. O seu sistema de produção contemplava três concentradores na planta localizada no município de Mariana/MG, utilizados para beneficiar o minério extraído na região e quatro usinas de pelotização, localizadas no município de Anchieta/ES, que transformavam o minério em pelotas. Para contenção e sedimentação da lama oriunda do processo de mineração e beneficiamento do minério são construídas barragens de rejeito. Em 05 de novembro de 2015 a barragem de rejeitos de minério de responsabilidade do cliente se rompeu estando o mesmo impossibilitado de produzir, tanto legal quanto operacionalmente. Esse acontecimento mudou

completamente a vida de milhares de pessoas, direta e indiretamente ligadas à atividade da empresa. Diante dessa situação de crise do cliente, fez-se necessária uma adaptação à nova realidade.

4 METODOLOGIA

Para esta pesquisa foi utilizado um estudo de caráter qualitativo e descritivo onde os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada com o Gerente de Contrato da empresa, objeto de análise, em meados de julho de 2017.

Esta pesquisa enquadra-se como de natureza descritiva, ou seja, a intenção é descrever o fenômeno em análise em suas ocorrências, como também suas ligações com quaisquer outros aspectos (GIL, 2009).

O objetivo e a base teórica adotada estão de acordo com a proposta de uma pesquisa de natureza qualitativa, isto pois, investiga-se o fenômeno gestão em questão nas manifestações de gestores em específico, procurando compreendê-los em profundidade, não sendo objetivo indicar generalizações sobre o tema (FLICK, 2009).

Considerando a pesquisa qualitativa, utiliza-se da abordagem de estudo de caso. Essa escolha é justificada pois “visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações” (VENTURA, 2007, p.384).

Os dados foram coletados por meio de entrevista com auxílio de um roteiro semiestruturado (apêndice A). Nessa entrevista foram elencadas perguntas abertas, tendo o entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o assunto, porém com o direcionamento do entrevistador.

O sujeito da pesquisa foi o Gerente do Contrato das unidades de Mariana-MG e Anchieta-ES, de 43 anos. O entrevistado possui formação superior em Administração, especialização na área de Gestão avançada de empresas e trabalha na empresa há 7 anos. O mesmo foi escolhido devido estar à frente do negócio, sendo inclusive um dos participantes do processo decisório na empresa e pela acessibilidade ao mesmo já que periodicamente se encontra nos lócus da pesquisa, que é Mariana-MG.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que “oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade” (BARDIN, 1977, p. 9), ou seja, através do conjunto de técnicas de análise das comunicações, deverá ser examinado o dito e o não-dito. Foi utilizado também a observação participante, que ocorre pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno observado. A observação participante apreende o que há de mais imponderável e evasivo na vida real (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.75).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para análise da entrevista foram consideradas duas perspectivas: o modelo de gestão da In-Haus e como esse modelo contribui para a manutenção do contrato da empresa com o cliente mediante a situação de crise. Este capítulo divide-se em 4 seções, sendo a primeira, referente à contextualização e caracterização da empresa, a segunda sobre o rompimento da barragem e seus impactos, as expectativas futuras na terceira seção e por fim, análise geral na quarta seção.

5.1 Contextualização e caracterização da empresa

Na busca por novos negócios, em 2014 a In-Haus recebeu uma carta convite da própria mineradora para participar de um processo de concorrência para as operações *indoor* na área de gestão de almoxarifados de itens de manutenção, reparo e operação-MRO e almoxarifado de insumos que são os componentes usados pelo cliente para o processo produtivo do produto final, que é a pelota de minério de ferro. Depois de um processo que se estendeu ao longo do ano, a empresa sagrou-se campeã dessa concorrência, iniciando as atividades em fevereiro de 2015. O gestor afirma que:

Partimos do princípio que Minas Gerais veio numa espécie de desafio para a In-Haus (...). Na época não tínhamos nenhum mapeamento regional. Através de estarmos aqui (na mineradora) e passar ao longo do tempo a gente começou a enxergar as oportunidades na região, vindo a crescer com algumas frentes de serviço. Frentes essas, podemos dizer, representadas por uma outra empresa do grupo chamada *Top Service* que tem um foco principal na área de conservação, limpeza e jardinagem (...). Com isso a gente pode ter um crescimento mais significativo dentro do nosso próprio cliente.

O entrevistado afirma ainda que “a mineradora era sim era nossa principal aposta aqui na região, tanto é que estamos com ela desde os últimos acontecimentos focados e apoiando na sua retomada”.

De acordo com o entrevistado, o modelo de gestão da empresa é baseado em práticas e ferramentas de controle onde os gestores, de modo geral, conseguem ser inovadores no que tange à rentabilidade do negócio.

A In-Haus vem num conceito diferente de gestão. Com essa condição apresentada, que não vem de hoje, que é uma condição econômica muito fundamentada a interesses políticos que acaba aí de certa forma estragando a economia do país, a gente precisa se reinventar. Então a In-Haus é uma empresa jovem de gestores jovens, desde a vice-presidência até os gestores de contrato. São pessoas jovens com espírito de ousar, ou seja, não tem medo de apostar e de e de assumir os desafios.

Esses aspectos são diferenciais competitivos no ambiente corporativo cada vez mais instável, devido às constantes mudanças políticas, econômicas e culturais, onde se

fez necessário a modernização da alta gestão para se alinhar às mudanças. Esse modelo pode ser associado ao modelo contingencial abordado por Ferreira (2009), visto o seu dinamismo e interesse em atender e adaptar-se às práticas e mudanças do cliente.

A empresa investe nas pessoas, para que elas se tornem líderes capacitados e qualificados para gerir o negócio, assumindo novos desafios. Com isso, a empresa entende que as pessoas são os valores principais dela em termos de longevidade de contrato, conforme citado pelo gestor.

Segundo o entrevistado,

A In-Haus consegue de forma simples e objetiva estruturar o seu processo de gestão interno de forma a tornar essa operação rentável, muito mais rentável do que aquilo que foi vendido, certo? Isso tudo embasado por ferramentas, práticas, por tecnologia no que tange a controles e cuidados e dessa forma a gente consegue ter um fluxo bem arrumado e garantir que não se gaste além do necessário. E tendo gestores que briguem para receber o que é de direito então, ou seja, entrada máxima e saída mínima. Dessa forma a gente consegue tornar o contrato sustentável, consegue sobreviver a longo prazo e consegue ter gordura para sobreviver aos momentos mais difíceis de crise que o país se encontra.

Essa política evidencia que a sinergia entre os valores desses gestores em todas as áreas da empresa desde a alta direção, torna os processos mais eficientes o que contribui para a diminuição de perdas pelo caminho, conforme afirma FERREIRA (2009).

5.2 Rompimento da barragem e seus impactos

Diante do rompimento da barragem, a empresa buscou primeiro entender a realidade do impacto e como este afetaria ambos: cliente e contratada. O gestor afirma que houve o que chamou de aconselhamento interno. Entende-se que esse aconselhamento tinha o objetivo de por meio de debates e discussões definir as diretrizes estratégicas e/ou posicionamento da empresa daquele momento em diante, garantindo o total alinhamento dos interesses e expectativas de todos.

Primeiro foi preciso entender qual a realidade desse impacto, como que isso poderia estar afetando nosso cliente, afetando a nossa condição como empresa. Isso envolve saúde financeira e relacionamento comercial, tangendo as partes também dos nossos fornecedores.

Nesse momento, fica evidente a importância do perfil dos gestores de não terem medo de ousar, medo de desafios e de serem inovativos, alinhados aos valores da empresa, o que permitiu uma flexibilidade e adaptação da estratégia conforme as mudanças do ambiente externo, apontado por FRANCO; AMARAL, (2005). A empresa também buscou se aproximar mais do cliente para entender os movimentos que se fizessem

necessários ao decorrer do tempo, sendo solidária em todos os momentos. Como uma das poucas contratadas que permaneceram com o cliente, ainda conquistou algumas oportunidades de serviço, mas o negócio como um todo precisou ser customizado numa nova linha. Essa customização envolveu reduções de pessoas, equipamentos, renegociações com fornecedores etc. Tudo isso baseado em uma nova realidade, um novo contrato, onde além de se manter, buscou mostrar ao cliente que mais uma vez, a empresa estava parceira naquele momento. Conforme o gestor, a ideia é:

nesse momento não tenho rentabilidade, mas estou plantando uma semente que pode nos projetar aí a parceria na retomada, voltando ao nosso patamar de saúde financeira saudável, o lado econômico mais estruturado, podendo retomar com mais força.

O negócio da mineradora rendeu um prejuízo na casa de 62% no fechamento de ano para a In-Haus, porém, em momento algum a empresa deixou de acreditar no negócio, e o qual se estruturou para sobreviver a cada dia, semana, mês e ano. A nível do Grupo GPS, foi preciso um processo de reengenharia em todo o planejamento de crescimento que estava previsto. O entrevistado afirma que:

O impacto no primeiro momento foi muito negativo porque pela nossa estratégia, a gente vinha numa pegada muito forte de crescimento e nosso modelo nos estruturava pra isso, ou seja, os acontecimentos foram muito drásticos comprometendo aí todo o resultado do Grupo, da companhia no ano de 2015, aonde vínhamos num orçamento muito bem arrojado (...) a condição sendo impulsionada pela boa tomada da mineradora. Então vínhamos numa pegada muito positiva. Lógico, após o rompimento isso tudo impactou muito forte na nossa estrutura e na nossa condição (...), mas a empresa entendeu a importância do momento e readequou a sua equipe a condição momentânea e dessa forma ela conseguiu organizar e manter seu nível aí de atendimento ao cliente, de sobrevivência enfim, focada realmente no que tinha que ser feito para o momento.

5.3 Expectativas futuras

Em todas as falas do entrevistado, ele deixa claro que a empresa acredita na retomada do cliente:

A In-Haus acredita sim nessa retomada da mineradora, tanto é que em momento algum a gente abandonou o nosso posto, a gente jogou a bandeira. Nossos discursos sempre foram positivos e motivadores acreditando no potencial de um cliente que aparentemente é o terceiro ou quarto maior minerador do mundo, ou seja, isso nos dá uma condição de realmente apostar nesse cliente. E também pelo modelo de gestão da mineradora, uma empresa séria, uma empresa honesta, uma empresa que leva acima de tudo a segurança muito a sério (...)de certa forma lá tem um pensamento muito parecido com o do Grupo GPS em termos de valorização das suas pessoas. Então tudo isso nos levou a realmente ser solidário e apostar e acreditar mais do que nunca e do que ninguém nessa retomada.

A mineradora está em busca de liberação de novas licenças para operar, porém esse é um processo lento e demorado. Já são mais de dois anos de incertezas, e o que

levou a empresa a permanecer parceira do cliente é o relacionamento entre elas e as linhas culturais similares, segundo o gestor entrevistado.

A não liberação das licenças é muito negativa porque quanto mais tarda a retomada operacional do nosso cliente mais a gente acaba sofrendo porquê de certa forma não podemos planejar nem o crescimento, não pode planejar nem investimento. Não se pode pensar a longo prazo. Temos que pensar em sobreviver em um período, o que o contrato atual nos permite é 30 dias. Então nosso pensamento ele está muito curto. Esse planejamento ele varia de 30 a 60 dias sempre renováveis a cada final de competência e dessa forma a gente não consegue ter um aporte de forma mais estruturada para poder apostar ainda mais na capacitação de nossas operações dentro do nosso cliente. Falo de investimento numa linha de colocarmos mais inteligência dentro nosso cliente, colocarmos um processo mais arrumado em termos de software, em termos de pessoas técnicas, enfim, isso tudo nos limita a apostar (investir) nisso.

A expectativa da In-Haus é de que mediante a retomada das operações do cliente, a parceria seja vislumbrada, já que o mesmo também acredita na qualidade do trabalho desenvolvido pela empresa e nas suas pessoas. De certa forma, a empresa está estrategicamente pensando o mercado futuro, preparando-se desde hoje para atuar no mundo de amanhã, após analisar as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente, conforme afirma FRANCO; AMARAL, (2005). O gestor afirma:

A gente está fazendo de tudo para poder manter a Samarco forte no momento difícil, o que ela mais precisa é de uma empresa solidária ou parceira em seus processos produtivos. Então, temos que acreditar, acompanhar e estarmos presentes para sermos lembrados e com isso reconquistarmos a nossa retomada com muito orgulho e tendo a satisfação de servir com dedicação o nosso cliente a todo momento. Tornar-se essencial ao cliente de forma que, após a retomada, todos os frutos dessa parceria que se estabeleceu durante essa fase ruim, sejam colhidos e multiplicados através de novos projetos, novos contratos, baseados na confiança mútua entre as empresas.

5.4 Análise geral

De acordo com as falas do entrevistado, observou-se que a empresa adota um modelo de gestão inovativo contingencial, que surge num cenário de alta pressão externa, onde o foco da organização passa a ser na sua capacidade de adaptação ao ambiente em constantes mudanças e as demandas dos clientes (FERREIRA, 2009). Além disso, percebe-se também nesse ambiente versátil a buscar por parcerias estratégicas visando o sucesso da organização.

Quanto ao nível da estratégia, entende-se que foram utilizadas as estratégias corporativas, visto que o negócio era de interesse de todo o Grupo, que embasou as decisões, principalmente no momento em que houve o prejuízo de 62% no fechamento anual com a operação, conforme citado pelo entrevistado.

Conforme abordado por CARNEIRO; CAVALCANTI (1997), a estratégia genérica de Porter adotada pela empresa é o enfoque onde a mesma oferecia um serviço

customizado de qualidade para o seu cliente, levando em consideração os custos desse serviço, os adequando à nova realidade da mineradora.

Para adaptar-se à uma realidade de crise, a organização optou pelo comportamento analítico, citado por CARNEIRO ALMEIDA et.al. (2011), onde utilizou-se de suas práticas já consolidadas, pois já era fornecedora da mineradora, buscando inovações quando aplicável, evidente quando o entrevistado cita novas frentes de serviço, procurando minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades.

Por fim, percebe-se que a estrutura organizacional da empresa, demonstrada através de seu posicionamento, decisões e estratégias ao longo do tempo, fortemente embasada pelo Grupo GPS de seu modelo de gestão robusto, onde o conceito se firma através do quanto a empresa e o Grupo vem crescendo anualmente, colaborou para a construção de um relacionamento de confiança entre cliente e prestador de serviço, resultando na manutenção do contrato até outubro de 2017.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi compreender qual o modelo de gestão da In-Haus e como esse modelo contribuiu para a manutenção do contrato de prestação de serviços, estabelecido em fevereiro de 2015, entre a In-Haus e uma mineradora de grande porte em MG diante do rompimento da barragem de rejeitos no município de Mariana/ MG.

A eficiência do modelo de gestão depende da qualidade das decisões, da eficiência dos processos e do comprometimento das pessoas envolvidas, além dos mecanismos e estruturas de monitoramento e controle existentes na empresa. Percebe-se que nesse período, as decisões da In-Haus foram muito mais focadas no estratégico do que no competitivo, pensando numa futura retomada.

A partir da entrevista realizada com o gestor, percebe-se que a empresa vem numa linha de parceria com a mineradora, se fazendo presente e se mostrando solidária no momento de crise, adaptando-se desde o início à nova realidade. A empresa só conseguiu se posicionar dessa forma, pois tem toda uma estrutura que lhe permite. Esse é o modelo de gestão contingencial, onde a empresa adota estratégias adaptadas às condições do ambiente e à realidade do cliente, e essa postura reflete bem a missão da empresa que é “Todos servindo com orgulho e dedicação, nos tornando essenciais aos nossos clientes”.

Após a realização da entrevista, que foi realizada em meados de julho de 2017, devido a impasses como da não liberação das licenças, efetivo próprio à disposição e se vendo descapitalizada, a mineradora rescindiu o contrato de prestação de serviços com a In-Haus. Este contrato inicialmente findava em fevereiro de 2019, passando depois para março de 2018 e efetivamente se encerrou em 31 de outubro de 2017.

Diante disso, entende-se que o modelo de gestão e suas estratégias foram eficazes por um período de tempo, do rompimento da barragem até outubro de 2017, não sendo suficiente, no entanto para a manutenção de um contrato a partir do momento em que isso se tornou inviável financeiramente para o cliente em detrimento de outros fatores, como a sustentação dos empregos de seus funcionários próprios.

A pesquisa contribuiu para a compreensão de como o modelo de gestão impacta na manutenção de um contrato mesmo diante de uma situação de crise, mostrando bem a importância de se construir um relacionamento de confiança entre cliente e fornecedor, sendo flexível e adaptável ao ambiente externo como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

CARNEIRO ALMEIDA, Ivana; MARCELO ANTONIALLI, Luiz; FERRAZ GOMES, Almiralva. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, 2011.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud. no.18 São Paulo May/Aug. 1998.** Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>, acesso em 01/03/2017.

DE ASSUNÇÃO, Maria Aparecida. MODELOS DE GESTÃO NAS RELAÇÕES DAS EMPRESAS COM O AMBIENTE. Disponível em <http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/criatividade_02.pdf>, acesso em 30/04/2018.

Ferreira, Victo Cláudio Paradela. **Modelos de gestão** / Victor Cláudio Paradela Ferreira, Antônio Semeraro Rito Cardoso, Carlos José Corrêa, Célio Francisco França. 3.ed.- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FRANCO, Juliano; AMARAL, Silva. Estratégias de gestão empresarial. **Revista Pretexto**, v. 6, n. 1, 2005.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Cadernos de Boas Práticas de Governança Corporativa para empresas de capital fechado. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 28 Fev. 2017.

RODRIGUEZ, V.R. Martius. Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. Disponível em <<http://www.kmpress.com.br/site/wpcontent/uploads/2011/10/LIVRO-MODELO-DE-GESTAO-MARTIUS.pdf>>, acesso em 12/03/2017.

SEGATTO-MENDES, Andrea Paula. **Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org). **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil** . São Paulo: Atlas 2007. xvi, 262 p.

SILVA, Olintho Pereira da. A MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS: PASSADO, PRESENTE E FUTURO. Revista Geonomos, [S.l.], jul. 1995. ISSN 24466964. Disponível em: <<http://general.igc.ufmg.br/portaldeperiodicos/index.php/geonomos/articled/view/217>>. Acesso em: 01 maio 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.18285/geonomos.v3i1.217>

SILVEIRA, Maurício. "A importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços: estudo de caso." RP em Revista 8.25 (2010): 1-24.

SOARES, Ecidinéia Pinto. **Caracterizações geotécnica e mineralógica de um filito dolomítico do Quadrilátero Ferrífero com vistas ao estudo de estabilidade de taludes incorporando a sucção**. Universidade Federal de Viçosa, 2008.p.36.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas 2009. 94 p.

<http://www.samarco.com/> , acesso em 06/08/2017.

ZANETIN, C. **Manual de Qualidade- In-Haus- Regional Sul**. Triunfo: Edição 4, 2016.

APÊNDICE A- Roteiro de Entrevista

Esta entrevista tem como objetivo compreender como um modelo de gestão com estratégias adequadas colaborou para a manutenção do contrato de prestação de serviços, estabelecido em fevereiro de 2015, entre a In-Haus e uma mineradora de grande porte mediante o rompimento da barragem de rejeitos em novembro do mesmo ano e se, de fato, isso contribuiu para a construção de um relacionamento forte entre cliente e prestador de serviço.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Os dados obtidos por meio desta pesquisa *serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual*, visando assegurar o sigilo de sua participação.

I. Contextualização e caracterização da empresa

1. Nome? Idade? Grau de escolaridade? Posição atual na empresa (cargo que ocupa) e quais funções? Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Quem é a In-Haus e o Grupo GPS? Qual a relação entre elas? Onde surgiu? Para qual finalidade? Qual a sua missão?
3. Como a empresa chegou até MG e região?
4. Os clientes em MG foram pré-selecionados? Como foi definido o portfólio?
5. A mineradora de grande porte é/era a principal aposta da In-Haus em MG?
6. Quais são as principais características do modelo de gestão da In-Haus?

II. Rompimento da barragem e seus impactos

7. Como a In-Haus recebeu a informação do rompimento da barragem? Qual o seu posicionamento no primeiro momento?
8. Qual foi o impacto, do rompimento da barragem, na estratégia (modelo de gestão) da In-Haus?
9. Quais ações foram tomadas no curto e médio prazo diante dessa situação problema? Qual o embasamento para a tomada dessas decisões?
10. Quais mudanças ocorreram dentro do grupo devido a essa ocorrência?

11. Qual o impacto econômico e financeiro da crise do cliente para a In-Haus e o grupo GPS?

III. Expectativas futuras

12. A In-Haus acredita na retomada das atividades do cliente?

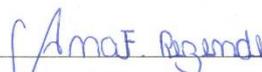
13. Qual foi a influência da não liberação (por parte dos órgãos competentes) das licenças de seu cliente nas atividades da In-Haus?

14. O que leva a In-Haus a permanecer parceira do cliente mesmo depois de dois anos de incertezas (novembro de 2015 a 2017)?

15. Qual a expectativa da In-Haus em relação ao cliente para os próximos meses?

DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **Carla Aparecida de Almeida Silva**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**MODELO DE GESTÃO BASEADO EM UMA ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO DA PARCERIA DA IN-HAUS COM UMA MINERADORA DE GRANDE PORTE EM MG**”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professora MSc. Ana Flávia Rezende

Orientadora

Mariana, 05 de Agosto de 2018.