

# **APLICAÇÃO DA MATRIZ BASICO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO GESTOR NA TOMADA DE DECISÃO EM CASOS DE CONTRATAÇÃO NOS PERÍODOS DE SAZONALIDADE**

Bruna de Medeiros Ribeiro Trindade (UNIGRANRIO) btrindade@unigranrio.br  
Nathália Campos Oliveira (UNIGRANRIO) nathaliacampos3@unigranrio.br

Prof. Dr. Marcos dos Santos (Instituto Militar de Engenharia – IME)  
marcosdossantos\_doutorado\_uff@yahoo.com.br

## **Resumo**

De modo geral, neste estudo de caso foi possível compreender o processo de solução de um problema relacionado à sazonalidade muito comum no mundo dos negócios, além de reduzir as dúvidas acerca das dificuldades de implementação de um novo método para solução de problemas dentro das organizações. Este trabalho tem como objetivo a aplicação de metodologias para promover a solução dos problemas ocasionados relacionados à contratação de novos funcionários no caso da sazonalidade dentro dos negócios. Para que as bases de pesquisa tenham atenção voltada nos métodos de solução de problema foi utilizada a ferramenta Matriz Básica para auxiliar na resolução do problema abordado. Dessa forma, a fim de compreender a aplicação das ferramentas foram realizadas pesquisas bibliográficas que auxiliam na demonstração da importância do estudo de caso, com intuito de unir em pequenas partes dois métodos que tornem o contexto mais simples.

**Palavras-Chaves:** Matriz BASICO, Sazonalidade; Apoio à Decisão; Contratação de Pessoal.

## **1. Introdução**

Com a competitividade, a disponibilidade de diversos produtos e serviços, e o consumidor cada vez mais exigente tornou-se necessário, cada vez mais que as organizações tenham boas fontes de prevenção de problemas. De acordo com Boldrini (2018), fatores como flexibilidade, qualidade, dimensão correta do mix de produtos e serviços, conhecimento das necessidades do mercado e um plano logístico eficaz são fundamentais para que essa diferenciação necessária seja alcançada. Para manter essa vantagem competitiva, o emprego da metodologia adequada facilita o processo de análise das informações provenientes do mercado.

A sazonalidade pode ser evitada através de uma previsão de demanda. Segundo Martins (2015), a previsão de demanda é realizada através da utilização de vários métodos disponíveis que se baseiam em dados históricos e/ou na experiência do previsor, sendo que os dados podem ser quantitativos ou qualitativos. O objetivo principal do uso de previsões de demanda é realizar

uma análise prévia do cenário futuro de vendas de determinada organização, de forma a obter informações que possibilitem que o planejamento das atividades para o controle de recursos produtivos e atendimento ao cliente seja cada vez mais assertivo.

Há diversos segmentos do mercado que possuem demandas para o trabalho sazonal, em especial nas festas de final de ano, com o comércio mais movimentado. Com isso, os lojistas precisam aumentar seu time nesse período para dar conta do aumento das demandas. Consequentemente, esses eventos impulsionam a sociedade a consumir mais em determinados períodos do ano e acabam aquecendo a economia do país.

Paralelamente, as empresas impactadas por esses picos precisam se preparar para conseguirem atender a todas as novas vendas. Porém, para que isso seja possível, elas precisam realizar a contratação de trabalhadores sazonais.

O trabalho sazonal é aquele que surge em determinados períodos que as demandas das empresas são maiores. Desse modo, elas optam por contratar funcionários temporários para reforçar seu time.

## **2. Descrição do problema**

Sabe-se que a sazonalidade pode ser realmente uma vilã para os negócios em muitas empresas, e se não for bem administrada pode correr o risco de ir à falência. E para que o gestor não corra esse risco com seu negócio é necessário um planejamento eficaz, para que o mesmo possa estar seguro em todos os períodos do ano.

Empresas dos diversos tipos de setores devem observar todos os anos suas variações e volumes de demandas, e fazer uma análise dos processos de distribuição, planejando conforme suas oscilações. Buscar respostas para esta questão pode beneficiar o fluxo orçamentário da organização, e permitir que a mesma cumpra suas metas.

Em um cenário real, as vendas sazonais de um produto ou serviço existem e podem colocar a prova todo um planejamento, e, também, em risco os negócios de quem não considera importante avaliar datas comemorativas na organização de uma estratégia. A flutuação pode variar conforme o nicho de mercado em que a empresa atua, mas se observarmos em qualquer empresa existe meses que costumam render mais do que outros.

Por isso é impossível não levar em consideração em determinados setores do mercado o impacto de certos períodos do ano, e é possível aperfeiçoar atividades comerciais e aproveitar as vendas

sazonais, uma vez que os gestores têm conhecimento da importância de ter um planejamento adequado para os períodos sazonais.

Investigar respostas para estas questões podem trazer benefícios ao planejamento dos próximos ciclos orçamentários, permitindo fechar as próximas metas sem muitas preocupações.

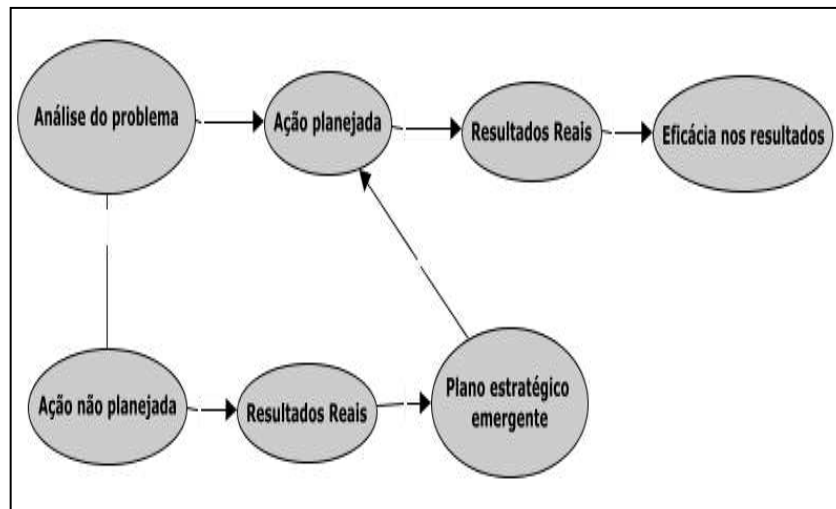
Um exemplo bem comum sobre a sazonalidade é o caso de uma sorveteria, que por motivos óbvios sua demanda é maior durante dias mais quentes no qual é denominada de sazonalidade positiva, e durante os dias frios a demanda diminui consideravelmente, sendo assim denominada de sazonalidade negativa. Para qualquer período é necessário um planejamento adequado, para que nos períodos de alta não se tenha grandes problemas relacionados ao estoque, e nos períodos de baixa demanda a empresa não corra o risco de depreciação do mesmo.

A sazonalidade vem medir algo relacionado ao tempo, seja ele por mês, estação ou datas específicas. Assim, a sazonalidade é o conjunto de flutuações que se repetem todos os anos. A sazonalidade pode ocorrer por motivos climáticos, festivos ou anuais, como férias.

Existem dois desafios que afetam diretamente a organização no que se refere à sazonalidade. O primeiro é quando uma empresa convive com altos e baixos frequentemente assim as oscilações podem afetar os níveis de pessoal no período de alta demanda e maneiras de manter os lucros no período de entressafra. Posteriormente, contratar novos funcionários durante os períodos de grande demanda pode ser um desafio, pois exige do gestor habilidade para recrutar colaboradores certos com as características necessárias para construir vínculos e incentivar os mesmos a retornarem nos períodos de alta demanda.

De acordo com o mapa cognitivo apresentado na Figura 1 verifica-se as condições de contorno do problema. O mesmo tem por objetivo organizar e analisar o conteúdo de forma mais compreensível.

Figura 1: Mapa mental com as condições de contorno do problema



Fonte: Autores (2019)

### 3. Fundamentação teórica

Sazonalidade é o comportamento de variação da demanda em determinados períodos tais como finais de mês ou estações do ano. As variações se repetem com o passar do tempo e não são aleatórias, são padrões repetitivos que pode prever e interpretar adequadamente. Alguns produtos têm pouca sazonalidade, enquanto outros são mais sazonais, ou seja, a demanda é diferente de outros períodos. Por isso, devem-se basear as mudanças de demanda nos históricos e também no momento do mercado. (Lozada, Gisele, 2016, p.239).

A forma mais comum de inclusão da sazonalidade nas previsões de demanda é pela obtenção do índice de sazonalidade para cada intervalo de tempo. Esse índice é obtido por meio da divisão da demanda no período, que é igual ao ciclo da sazonalidade, pela sua média móvel centrada e, quando calculado mais de um índice por período, tira-se uma média em cada um deles (Salomão, 2016).

Embora seja geralmente relacionada à demanda, a sazonalidade pode promover impactos também sobre a disponibilidade dos recursos produtivos e de produção. Logo, encontrar a forma adequada de lidar com a sazonalidade corresponde a uma importante tarefa do planejamento agregado. Em uma condição de sazonalidade pouco acentuada, por exemplo, o planejamento agregado torna-se trivial, voltado para o planejamento dos recursos e sua eventual volatilidade, operando decisões relacionadas basicamente à capacidade de reserva e estoques de segurança. (Lozada, Gisele, 2017. p. 88).

Unindo a questão da variação sazonal da demanda ao conceito das famílias de produtos, por exemplo, é possível promover alternativas voltadas à demanda complementar. Neste tipo de

estratégia, muito utilizada por indústrias de alta sazonalidade, busca-se a identificação ou criação de produtos que utilizem os mesmos recursos de produção e que apresentem demanda complementar, permitindo a melhor utilização da capacidade ao mesmo tempo em que promove o adequado atendimento da demanda, cobrindo períodos de maior variação sazonal. (Lozada, Gisele, 2017. p. 84).

Captar pessoas é encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com aqueles que atendem às necessidades da organização. A captação das pessoas certas é o início de um processo que culmina com a entrega delas para atender às demandas da empresa.

Atualmente, as organizações dispõem de várias técnicas de contratação, podendo ser por tempo determinado (temporário), por tempo indeterminado (atualmente, a forma mais usual) ou a contratação de pessoas jurídicas para prestação de serviços. Há também as cooperativas de trabalho e outras legislações específicas para grupos de trabalhadores de outros segmentos, como na área agrícola, em que trabalham nos períodos de safra. (Farah, Oswaldo, 2017, p.177).

Os processos de aquisições de bens e serviços em uma organização são considerados por muitos especialistas, como de extrema importância, pois são empregados os maiores recursos financeiros das organizações. Segundo Moraes (2005), “a Gestão da aquisição, assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros”.

Percebe-se que para as organizações o aumento dos fluxos de caixa está na excelência do gerenciamento dos artigos intangíveis, diferente do passado, quando o que contava era o patrimônio fixo e o valor contábil líquido. O principal ativo intangível de uma corporação é a competência dos colaboradores, relacionada ao conhecimento por meio de sua escolaridade, suas experiências e da capacidade de resolver problemas práticos. Essa competência também faz com que o colaborador pratique atos seguros, diminuindo a ocorrência de acidentes no trabalho. (Moraes, 2011, p.14).

A dedicação de cada indivíduo em seu trabalho ou ambiente laboral, utilizando-se de conhecimento e produtividade próprios, gera bem-estar social e pessoal, colaborando para contínuos desenvolvimento e manutenção do setor econômico e da sociedade como um todo. Esse saber prático é o que as empresas buscam para poder compartilhar entre os funcionários novatos ou que não tenham experiência no mercado (Neto *et. al*, 2014).

Embora os processos técnicos da administração sejam evidentemente de grande importância para o funcionamento de uma organização, faz-se necessário dar atenção aos comportamentos e habilidades necessárias para um desempenho gerencial eficaz. (Xavier, *et. al* 2017).

Chiavenato (2004) afirma que a orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades, esclarecer o papel delas e os objetivos. Para que isso seja concretizado, iniciasse por um estruturado processo de recrutamento e seleção.

A contratação é um processo de negócio, conforme cita Cappelli (2003), porque reúne informações a respeito de requisitos do cargo, as solicitações de vários candidatos e as deliberações dos responsáveis pelas decisões, e produz um resultado: novas pessoas na folha de pagamento.

Para recrutar, selecionar e contratar um indivíduo, é importante uma busca direcionada de candidatos, em fontes formadoras, escolas técnicas, que propiciem uma entrevista para conhecer o candidato à vaga, suas habilidades, seus talentos, bem como o seu comportamento.

Para Oliveira, Santos e Martins (2019), as matrizes oferecem uma forma visual, interativa e simplificada de diferentes partes interessadas no processo decisório avaliarem o cenário em que se encontram e tomarem uma decisão mais acertada, com vistas à melhor direção para a companhia. De forma semelhante, é possível desenvolver uma ferramenta matricial que apoie os decisores diretamente na escolha de quais ações trarão mais vantagem diretamente para a operação executiva.

### **3.1 Matriz BASICO**

Segundo o Brasil (2015), a Matriz BASICO “foi desenvolvida com base no balanço Custos x Benefícios x Exequibilidade e procura contemplar todos os tipos de ‘Clientes’ das organizações”. Como se trata de uma matriz de priorização, para cada item a priorizar deve-se atribuir, uma nota, que pode variar de 1 a 5, de acordo com o sentimento seja ele negativo ou positivo, que expresse em cada critério.

De acordo Oliveira, Santos e Martins (2019), os critérios avaliados são os seguintes:

- B (Benefícios) - se refere ao impacto da solução analisada nos resultados do processo, como: redução de custos gerada, aumento na produção e redução dos defeitos;
- A (Abrangência) - aborda o montante da organização (integrantes) que será beneficiado com a melhoria do processo em questão;
- S (Satisfação) - satisfação do cliente interno corresponde ao grau de satisfação a ser gerado nos integrantes da organização que têm alguma relação com o processo cuja melhoria está sendo estudada;
- I (Investimentos) – investimentos requeridos consideram o montante dos recursos que serão necessários para a efetivação da melhoria do processo em questão.
- C (Cliente) – cliente externo satisfeito compreende o impacto que a melhoria do processo em questão terá sobre o cliente externo;
- O (Operacionalização) - significa a exequibilidade da melhoria do processo em estudo, levando em conta aspectos como: resistência à mudança, impedimentos de ordem social/cultural/legal, domínio da tecnologia requerida para tal, simplicidade da implantação e facilidade de uso dos pontos fortes da organização.

## **4. Estudo de caso**

### **4.1 Proposta de solução**

Diante da grande necessidade de mudar a realidade em que a empresa se encontra será utilizada a metodologia da Estrela Decisória para chegar a soluções do presente problema, e juntamente com a Matriz BASICO analisar a melhor solução a ser tomada através da priorização que ela realiza.

Para aplicação da matriz básico como ferramenta de auxílio, a Tabela 1 exemplifica sua aplicabilidade relatando uma loja de roupas x que quer contratar funcionários antes do período das festas de final de ano.

Tabela 1: Matriz Básico do problema estudado

MATRIZ BÁSICO								
Modelos de Contratação	Pontuação						Total de Pontos	Prioridade
	B	A	S	I	C	O		
CLT	3	5	4	3	4	4	2880	2º
Estágio	4	4	4	3	4	3	2304	3º
Temporário	5	5	5	5	5	5	15625	1º
Pessoa Jurídica	2	1	1	2	3	2	24	5º
Freelancer	1	1	2	1	3	1	6	6º
Terceirização	1	3	3	4	3	4	432	4º

Fonte: Autores (2019)

Seguindo o critério de avaliação básico observa-se que, no caso do problema da loja x a matriz indicou como melhor modelo de contratação temporária, durante a análise pode-se perceber que através da distribuição dos pontos sugeridos pela matriz resultou um peso maior para a contratação de funcionários temporários.

Durante a confecção da Matriz, após os quesitos serem dispostos na tabela os gestores da loja x foram pontuando de forma individual cada quesito conforme a importância que os mesmos apresentavam. Após o preenchimento de cada tabela, foram feitos os cálculos para saber qual quesito teve a maior pontuação.

No período da análise da tabela pode-se perceber apesar da contratação por CLT ser mais segura, no caso da empresa x não seria viável, pois os gastos com a contratação por CLT são maiores e dentro desta situação não caberia contratar funcionários num curto período de tempo.

No caso da contratação de estagiários, verificou-se que pela legislação de estágio as exigências a serem seguidas não se encaixariam no perfil do tipo de funcionário em que o cargo exige, e que apesar de ser uma solução mais barata poderia causar transtornos para a empresa.

Para os demais modelos de contratação como Freelancer e Pessoa Física que apesar de prestarem serviços eventuais não seria o tipo de profissional adequado para o cargo oferecido pela empresa, pois são profissionais que necessitam de um investimento maior que o cargo propõe.

E por último no caso da contratação por uma empresa terceirizada, apesar desta parceria para oferecer um apoio profissional, os gastos aumentariam e além da organização ter custos com a contratação de novos funcionários ela teria que pagar a empresa que prestará os serviços.



## **5. Resultados Alcançados**

Através da Matriz verificou-se que dentre as propostas que foram avaliadas a escolha que mais se aproxima dos requisitos pontudos pela matriz seria a contratação de funcionários temporários.

Diante dos dados apontados os gestores decidiram aplicar o modelo indicado pela Matriz e fazer um teste durante um período para verificar se tal implementação se adequaria as exigências que a organização precisava para aquele período.

## **6. Considerações Finais**

Apesar de alguns ajustes serem realizados durante a implementação da solução de um modelo de contratação específico para os períodos de grandes demandas, a loja x percebeu que a solução dada pela Matriz Básico foi a mais adequada dentro das propostas disponíveis.

Além de ser um modelo que permite a contratação rápida, os custos são menores um fator de muita valia nos períodos em que as demandas caem. E, também, notou-se que os funcionários estavam mais satisfeitos com a divisão das tarefas, e os funcionários temporários mostraram empenho com suas tarefas.

Verificou-se também que as atividades a serem desempenhadas não requerem muito conhecimento e sim habilidade, com isso a empresa pode analisar e filtrar os benefícios que obteve com a nova implementação e fazer os ajustes necessários para melhorar seu desempenho.

Neste período, apesar da alta demanda o nível de satisfação do cliente foi mantido e a qualidade na prestação de serviços teve o padrão mantido, pois era notório a motivação dos funcionários diante da nova implementação.

O modelo de contratação temporária não apenas trouxe benefícios na qualidade dos serviços prestados, como também teve grande participação no lucro líquido por ser um modelo de baixo custo. Além disso, a empresa pôde planejar melhor o orçamento para os períodos de baixa demanda. Ademais, a Matriz Básico pode ser aplicada como ferramenta para auxílio na tomada de decisão para escolha da melhor decisão para resolver este problema.

## Referências

- BRASIL. Secretaria Geral da Marinha. SGM-107 Normas Gerais de Administração. 6ª Revisão, vol. 1. Brasília, 2015.
- BOLDRINI, O.; TURETA, I.; CHAVES, G. Gerenciamento Da Demanda Sazonal Por Produtos Customizados Em Pequenas Empresas. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Enegep)**. Maceió/ AL, 2018.
- FARAH, Osvaldo; CAVALCANTE, Marli; MARCONDES, Luciana; PASSOS, Luciana. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo/SP : Cengage Learning, 2017.
- LOZADA, Gisele. **Administração da Produção e Operações**. Porto Alegre: SAGAH, 2016.
- LOZADA, Gisele; ROCHA, Henrique Martins; PIRES, Marcelo Ribas Simões. **Planejamento e Controle da Produção**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- MARTINS, L. C., OLIVEIRA, R. Métodos De Previsão De Demanda Baseados Em Séries Temporais Em Uma Lanchonete. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**. Maceió/AL, 2018.
- MORAES, Márcia Vilma Gonçalves. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2011.
- MOURA, L. F. S.; RODRIGUES, L. M. Aplicação das Ferramentas da Qualidade: Melhoria no Tempo de Tramitação do Processo de Aquisição de Bens/Materiais e na Contratação de Serviços. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**. Santos, São Paulo, 2019.
- NETO, J. P. R.; LEONARDI, M. F.; MENDES, J. V. C.; FIGUEIREDO, V. G. C.; JUNIOR, H. J. R. Conhecimento Tácito: O Processo de Transferência do Saber-Fazer na Atividade Metal-Mecânica. **XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO (ENEGEP)**. Curitiba, PR. 2014.
- OLIVEIRA, Natan Shalom Frutuoso; SANTOS, Marcos dos; MARTINS, Ernesto Rademaker; APLICAÇÃO DA MATRIZ BASICO COMO BOA PRÁTICA DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS: DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO. **Anais do XIX PESQUISA OPERACIONAL E LOGÍSTICA DA MARINHA (SPOLM)**. Rio de Janeiro/RJ, 2019.
- SALOMÃO, B. H. N. Aplicação do Modelo de Sazonalidade Linear: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa do Ramo de Hotelaria, **XXIII Simpósio De Engenharia De Produção (SIMPEP)**. Pará, 2016.
- TEIXEIRA, T.; KOVALESKI, F.; PILATTI, L. A. AVALIAÇÃO E PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO PARANÁ. **XXXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO (ENEGEP)**. Maceió/AL. 2018.

XAVIER, L. A.; MELO, F. J. C.; CARVALHO, R. C.; ALBUQUERQUE, A. P. G.; MEDEIROS, D. D. APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL PARA MELHORAR O AMBIENTE PÓS PRIVATIZAÇÃO DE UMA EMPRESA. **XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP)**. Joinville/SC. 2017.