

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

LUCIANO PACHECO DE SOUZA

**INTERRUPÇÃO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS DO GRUPO IMPLEMENTOS  
COM O SENAI-RS: CAUSAS E SOLUÇÕES**

Porto Alegre

2016

LUCIANO PACHECO DE SOUZA

**INTERRUPÇÃO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS DO GRUPO IMPLEMENTOS  
COM O SENAI-RS: CAUSAS E SOLUÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
à Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
como requisito parcial para a conclusão do  
curso de MBA Controladoria e Finanças.

Orientador: Profa. Ana Maria Tagliari

Porto Alegre

2016

# INTERRUPÇÃO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS DO GRUPO IMPLEMENTOS COM O SENAI-RS: CAUSAS E SOLUÇÕES

## RESUMO

*Luciano Pacheco De Souza  
Ana Maria Tagliari*

As relações comerciais de uma organização, mediante suas vendas e a geração de lucro, asseguram a sua permanência no mercado e a sua solvência. Sem clientes não há como se estabelecer tais relações e, como consequência, não há sustentabilidade. Para tanto, é fundamental que a toda a organização seja capaz de executar ações para manter e reaver clientes. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é relatar as ações empreendidas para reaver as relações comerciais com o Grupo Implementos S/A, apresentando informações históricas referentes ao desempenho da instituição diante da concorrência, apontando as causas que levaram ao rompimento das relações comerciais, apresentar os procedimentos implementados para reaver as relações comerciais entre as organizações. Para sua elaboração, utilizou-se do estudo de caso, desenvolvido mediante a análise de informações contábeis gerenciais obtidas por meio de relatórios institucionais e de entrevistas realizadas com profissionais-chave que atuam no processo de venda e execução dos serviços. Com base nos resultados, novos procedimentos foram apresentados com orientações sobre a operacionalização das ofertas dos cursos e a formação de preço de venda, provendo a instituição de novos métodos e ferramentas, objetivando a retomada do relacionamento da organização com o cliente e oportunizando a instituição o seu aperfeiçoamento e o fortalecimento de suas estratégias, tornando suas operações mais eficientes, de modo a formar um cenário favorável para a recuperação dos contratos com o referido cliente.

Palavras chave: Mercado. Concorrência. Relações comerciais.

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações no cenário global da economia estão acelerando o ritmo das mudanças regionais e afetando profundamente os modelos de negócio das empresas que, para obterem sucesso na sua missão, são solicitadas a conceber, de maneira eficiente, produtos e serviços que conferem qualidade e segurança a seus clientes.

Com um cenário cada vez mais instável, as informações gerenciais se estabelecem como ferramenta substancial do processo de gestão, com a finalidade

de proporcionar aos gestores maior controle operacional sobre seus produtos e serviços, promovendo a disseminação de informações, subsidiando a tomada de decisão e conduzindo as ações para uma harmonia operacional, promovendo, de forma sincronizada, os melhores resultados e a mitigação dos riscos.

A Contabilidade Gerencial é o processo de produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes. O processo deve ser orientado pelas necessidades de informação interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimentos (Atkinson, Banker, Kaplan e Young, 2008).

Com novas variáveis surgindo a todo o momento, o sucesso de um serviço pode se dissipar rapidamente e não ser percebido, caso as organizações não estejam preparadas para abandonar velhas convicções de administração e adotar novos conceitos. Somente por meio da análise de informações é possível adotar estratégias que promovam o aperfeiçoamento dos processos e a alavancagem do desempenho organizacional.

Desta forma, toda a tomada de decisão deve ser fundamentada em informações gerenciais e ao objetivo de consolidar estas estratégias aos processos, garantindo a distribuição eficiente dos serviços, conduzindo à organização de modo a assegurar a sua sustentabilidade e a permanência da organização no mercado.

Conhecedor deste cenário instável, em 2014 o SENAI-RS percebeu uma redução considerável de contratos com o Grupo Implementos S/A, empresa do setor metalmeccânico, referentes às capacitações mencionadas e, em 2015, com a instabilidade ainda maior, houve a completa interrupção das tratativas com a empresa. Atingindo diretamente o desenvolvimento das capacitações referentes às normas regulamentadoras de saúde e segurança no trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE que, considerando o caráter compulsório desta modalidade, apresenta um alto nível de pulverização da concorrência, que surgem em função da demanda e das barreiras relativamente baixas de entrada.

As causas identificadas estão associadas à entrada de empresas concorrentes sustentadas pela prática de preços mais atrativos e oferta mais enxuta. Trata-se de pequenas consultorias e profissionais autônomos que, com custo fixo

menor, praticam preços mais baixos e oferecem mais agilidade e menor burocracia nos atendimentos, além da flexibilidade na customização dos cursos.

Dessa forma, considerando que o modelo de atendimento atual não corresponde às expectativas do cliente, que ações devem ser empreendidas pelo SENAI-RS para reaver as relações comerciais com o Grupo?

O objetivo deste estudo é relatar as ações empreendidas pelo SENAI-RS para reaver as relações comerciais com o Grupo Implementos S/A, sendo constituído pelos seguintes objetivos específicos: a) Descrever o desempenho do SENAI-RS diante da concorrência referente aos atendimentos ao Grupo Implementos S/A no período de 2013 a 2015; b) Apontar as causas que interromperam os atendimentos ao Grupo Implementos S/A pelo SENAI-RS; c) Apresentar os procedimentos implementados pelo SENAI-RS para reaver as tratativas comerciais com Grupo Implementos S/A.

Para o SENAI-RS reaver as relações comerciais com o Grupo Implementos S/A é tão importante quanto conquistar um novo cliente, pois os indicadores referentes aos atendimentos realizados já representou 3% do total das horas de capacitação desenvolvidas pela instituição em programas de educação profissional, demonstrando a relevância econômica do referido Grupo.

Portanto, no momento em que um importante cliente como o Grupo Implementos S/A, rompe suas relações comerciais é fundamental que as causas sejam identificadas. Para tanto, é indispensável que sejam estabelecidas relações entre o desempenho da concorrência e da organização, fundamentando os resultados, favorecendo a identificação das causas. E, por conseguinte, recorrer a estratégias que viabilizem a implementação de soluções, favorecendo o desempenho da organização, associadas a requisitos de qualidade e preço de seus serviços.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL

É cada vez maior a compreensão, por parte de gerentes e lideranças empresariais que informação contábil gerencial é uma das principais fontes que suportam a tomada de decisão e o controle das organizações.

De acordo com Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2008), “os sistemas de contabilidade gerencial eficazes podem criar valor considerável pela informação a tempo e com precisão sobre as atividades exigidas para o sucesso da organização”.

A informação contábil gerencial orienta os mais diversos níveis organizacionais, como por exemplo, o nível operacional, nível gerencial e estratégico, além de produto e o potencial de clientes.

Historicamente, a informação contábil gerencial tem sido financeira, isto é, é denominada em uma moeda como o real, o dólar ou euro. Entretanto, recentemente, a informação contábil gerencial expandiu-se para envolver a informação operacional ou física (não financeira), como qualidade e tempos de processos, bem como uma informação mais subjetiva, como mensuração da satisfação do cliente, capacidade e desempenho de novos produtos (Atkinson, Banker, Kaplan e Young, 2008).

A informação contábil gerencial, dependendo do nível, pode ser diferente. No nível onde são desenvolvidos os produtos e onde os serviços são executados, as informações apresentam seu foco em operações específicas e, portanto, é mais prática. Já em um nível acima, de supervisores e gerentes, que decidem sobre recursos financeiros e físicos, produtos, serviços e clientes, a informação contábil gerencial é mais integrada.

As informações dos sistemas de contabilidade gerencial devem ajudar os funcionários e gerentes a aprender a fazer o seguinte: Melhorar a qualidade das operações; Reduzir o custo das operações, e; Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes (Atkinson, Banker, Kaplan e Young, 2008).

Complementando, os mesmos autores destacam que os executivos dos níveis organizacionais mais elevados recebem informação contábil gerencial com o resumo das transações e dos eventos que ocorrem nos níveis de operador, cliente e

departamento. Estas informações são utilizadas para apoiar as decisões que terão consequências em longo prazo para a organização. Geralmente estas as informação são disponibilizadas com menos frequência, uma vez que é utilizada mais para decisões estratégicas do que operacionais.

Os altos executivos usam quase exclusivamente a informação financeira. Essa informação é utilizada na avaliação da economia dos eventos que ocorrem no interior da organização. Entretanto, há uma tendência, no monitoramento dos altos executivos, do escopo das informações apresentarem indicadores mais balanceados que incluem mais informações não financeiras, como por exemplo, as informações sobre fatores, a seguir: Clientes; Mercados; Inovações em produtos; Qualidade; Processo; Custo de processos, e; Capacidades dos sistemas da organização.

Ainda assim, diante de um mercado mais competitivo, algumas organizações, como o SENAI-RS, estão compartilhando informações financeiras com os funcionários da linha de frente. A intenção é influenciar e orientar a tomada de decisão mais descentralizada. Esta tendência impacta no papel tradicional da informação contábil gerencial e, de forma positiva, no desempenho das unidades de negócio.

A organização que compartilha com seus funcionários as mudanças que ocorrem na prática no nível gerencial e de controle contribui para melhoria de seus processos e o atingimento de suas metas.

Compartilhar a informação financeira pode beneficiar os funcionários da linha de frente na identificação dos recursos utilizados em seu processo. Promovendo a modificação e redesenhando os processos, capacitando os mesmos para: Identificar oportunidades para a redução significativa dos custos; Estabelecer prioridades para os projetos de melhoria; Fazer tradeoffs (optar) entre os meios alternativos de melhoria das operações; Avaliar os investimentos propostos para melhorar as operações, e; Avaliar as consequências de suas atividades de melhoria (Atkinson, Banker, Kaplan e Young, 2008).

Desse modo, o processo de geração de informação contábil gerencial atende primeiramente as necessidades internas, demandadas por gerentes e funcionários da organização, para somente após atender o público externo. Portanto, seja qual for o nível, a informação contábil gerencial é utilizada com vistas ao favorecimento e

a identificação de discrepâncias nas operações da organização, apoiando na tomada de decisão.

Organizações que tomam decisões com base em suas informações gerenciais tendem a idealizar ações inovadoras de foco estratégicas orientadas para o futuro, capazes de promover a percepção de valor pelo cliente e obter a sua vantagem competitiva sobre a concorrência.

Para tanto, é imprescindível que a organização saiba que a sua competitividade e permanência no mercado está diretamente relacionada com o contexto em que está inserida e com as decisões que toma internamente. Nesta perspectiva a informação contábil gerencial se estabelece como elemento estratégico, que permite identificar, mensurar, relatar e analisar, as causas da redução nas vendas de um determinado vendedor, de uma determinada linha de produto, em determinada região e para determinado cliente, e ao mesmo tempo, sustentando e apoiando todo o processo decisório da organização.

## 2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO

Com base nos métodos de custeio é possível apontar preço de produtos e serviços, orientando para a geração da margem de lucro desejada pela organização, além de apresentar um preço mínimo para venda.

De acordo com Padoveze (2013, p. 336), “os métodos de custeio são o fundamento de como se deve mensurar o custo dos produtos e serviços de uma organização”.

Muitas empresas tem dificuldade em estabelecer seus preços de venda e desconhecem os fatores que influenciam esta formação, podendo ocasionar falhas de processo e afetar o nível operacional da organização. Trata-se de um tema que requer atenção especial dos gestores, pois o cálculo do preço de venda de um produto ou serviço deve cobrir os custos, despesas e, ainda, dispor o lucro projetado.



O método de mensuração do custo está ligado a três questões: Quais custos que devem fazer parte da apuração do custo dos recursos, produtos, serviços, atividades ou departamentos; Quais os custos de um recurso, bem, produto ou serviço final que devem ser ativados enquanto esses bens estão em estoque (enquanto não vendidos), e; Qual a definição da metodologia de cálculo e apuração do custo unitário dos produtos e serviços (Padoveze, 2013).

Ainda, segundo o mesmo autor, os custos fixos e variáveis têm uma identificação clara e podem ser mensurados diretamente a uma unidade de produto por critérios de distribuição ou alocação de custos, conhecidos como critérios de rateio ou absorção de custos.

Há duas opções gerais de método de custeio: Método de custeio direto ou variável: é aquele utiliza apenas os custos diretos e variáveis, não utilizando os custos fixos e indiretos, e; Método de custeio por absorção: é aquele que utiliza todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, para a apuração do custo dos produtos (Padoveze, 2013).

Logo, para identificar o custo unitário de um produto ou serviço, basta encontrar o total de custos fixos e variáveis. Contudo, os mesmo conceitos devem ser utilizados para apurar o custo dos recursos utilizados, pois o custo de um serviço parte da ideia de sua estrutura e roteiro de execução.

Os custos que tendem a se manterem constantes nas alterações de volumes das atividades operacionais são tidos como fixos. De modo geral, são custos e despesas necessários para manter um nível mínimo de atividade operacional, por isso, são também denominados custos de capacidade. De outro modo, um custo é considerado variável, quando o montante varia na proporção direta das variações do nível de atividades (Padoveze, 2013).

Em um programa de capacitação, por exemplo, deve ser definido que tipo de profissional deverá ser alocado, se um instrutor de nível superior ou técnico e quais equipamentos e softwares serão utilizados e, de forma complementar, definir de forma detalhada o processo de execução, prevendo as atividades teóricas e práticas, além das etapas necessárias à execução do curso e a carga horária despendida para a progressão das atividades.

Desta forma, é muito importante que a organização identifique o método mais adequado ao custeamento de seus produtos e serviços, vinculando o custo

diretamente à estrutura básica desse produto ou serviço, de forma a estabelecer uma estratégia eficiente para a formação do preço de venda.

### 2.3 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA COM BASE NO CUSTO

A formação do preço de venda é um capítulo especial na vida de uma organização. Daí decorre grande parte do seu sucesso e, também, do fracasso no mercado em que atua. O pressuposto básico para utilização da formação de preço de venda com base nos custos é que o conceito pode ser utilizado considerando qualquer método de custeio.

A metodologia trabalha como conceito tradicional de custos, que separa os custos e despesas associados aos serviços dos custos e despesas associados ao período da seguinte maneira geral: Custos e despesas associados unitariamente aos produtos e serviços: tratamento como custo unitário do produto, e; Custos e despesas associados ao período: tratamento como percentual multiplicador sobre o custo unitário do produto (mark-up) (Padoveze, 2013).

Bruni e Famá (2004) “afirmam que para se chegar ao preço a ser praticado, muitas vezes pode-se empregar o mark-up, índice que, aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda. O mark-up adicionado ao custo dos produtos deverá cobrir os lucros desejados pela empresa, os custos fixos e variáveis”.

Padoveze complementa, “com base no método de custeio por absorção, pode-se aplicar um multiplicador (mark-up), com o objetivo de calcular o preço de venda de forma rápida com base nos custos absorvidos por cada produto”.

Mas como saber qual a taxa mais apropriada para o mark-up?

De acordo com Padoveze, “a taxa de mark-up depende de uma variedade de fatores, incluindo a intensidade competitiva, as estratégias das ofertas passadas adotadas por concorrentes-chave, as condições da demanda e outras estratégias da empresa”.

Assim, não há impedimentos para que as organizações determinem um mark-up básico para cada produto, pois a taxa de mark-up pode diferir para produtos diferentes e para mercados diferentes, dependendo de condições locais e de execução.

Segundo Bruni (2004), “[...] para poder ofertar o produto ou serviço, o valor consiste nos aspectos desejados pelos clientes e atendidos pelo produto ou serviço”.

Em função do mercado, muitas vezes é necessário adequar o preço de venda, assim, os custos podem deixar de ser uma premissa e passam a ser um objetivo a ser perseguido, mediado por ações diretas que podem variar desde estratégias para substituição de métodos de execução e recursos humanos.

Diante destas razões é muito importante que a organização possa idealizar e implantar um ambiente que permita a realização de simulações. Empresas que possuem poucas linhas de produtos ou serviços podem elaborar seus simuladores a partir de planilhas eletrônicas.

Não obstante, Padoveze orienta que “a essência do modelo deve ser preservada, respeitando os fundamentos dos preços, custos e lucros unitários, volume de produção ou venda de produto e serviço, além da incorporação das despesas e custos”.

### 3 METODOLOGIA

Conduzindo a pesquisa por meio do estudo de caso é possível compreender os resultados com um pouco mais de profundidade, explicando a razão e os motivos dos acontecimentos, além de propor soluções com vistas a reverter o quadro atual.

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos: descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, e; explicar as variáveis que causam determinado fenômeno em situações muito complexas, que não possibilitam a utilização de outros métodos, como levantamentos ou experimentos (Gil, 2008).

Desta forma, o estudo de caso se apresenta como o método mais adequado ao desenvolvimento da pesquisa, pois está baseada em evidências e informações que interligam os objetivos às questões da pesquisa e não limita os métodos de coleta e análise de informações.

Afinal, o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010).

O estudo de caso está centrado nas informações contidas no relatório de atividades de empresa conveniada do Grupo Implementos S/A<sup>1</sup>, disponibilizadas ao SENAI-RS pelo polo de arrecadação do Sistema FIERGS. Trata-se de um Grupo formado por um conglomerado de empresas de capital aberto, atuante nos segmentos metalmeccânico, rodoviário, ferroviário e automotivo, que apresentou, em 2015, um faturamento consolidado de R\$ 3.099.402.000,00.

As informações financeiras que irão compor o estudo serão coletadas a partir de relatórios de vendas realizadas e de programas desenvolvidos, gerados por meio dos sistemas de informação existentes no SENAI-RS e nos relatórios de atividades de empresas conveniadas obtidos a partir do sistema de gestão de convênios do Sistema FIERGS.

A partir dos referidos relatórios, foram selecionadas informações históricas referentes aos atendimentos realizados ao Grupo, como quantidade de programas desenvolvidos, colaboradores atendidos, faturamento, produção, dentre outros. Estas informações representam a origem dos parâmetros para a realização dos estudos, demonstrando as evoluções referentes às operações realizadas, evidenciando ganhos e, obviamente, as perdas e seus impactos ao negócio da instituição.

Para complementar os estudos foram realizadas entrevistas com o agente de relações com o mercado e com o técnico em segurança no trabalho que atuavam

---

<sup>1</sup>Relatórios de atividades de empresa conveniada é um documento atualizado anualmente, onde são registradas informações sobre as atividades de capacitação realizadas pelas indústrias que mantêm convênio para o recolhimento direto ao Sistema Fiergs.

nos atendimentos realizados ao Grupo. As entrevistas foram direcionadas para promover uma coleta de dados através de uma perspectiva mais ampla, obtendo relatos precisos sobre experiências vivenciadas e a eficácia dos procedimentos internos, identificando os fatores que resultaram no rompimento das relações comerciais entre o Grupo e o SENAI-RS.

A pesquisa descreve, com base nos dados coletados, os fatos referentes às ocorrências que culminaram na interrupção das relações comerciais entre o SENAI-RS e o Grupo Implementos S/A.

Portanto, considerando o caráter interdisciplinar do método, a análise dos dados e informações foi por meio da técnica de análise de discurso, uma vez que, a presente pesquisa não teve a intenção de descobrir algo novo, mas interpretar os dados e estabelecer a sua conexão com a realidade.

O discurso pode ser considerado como a palavra em movimento ou a prática de linguagem. Já a análise consiste em estudar como essas práticas atuam no presente, mantendo e promovendo essas relações (ORLANDI, 2007).

A presente pesquisa não se exaure apenas em explicar, mas expor como a realidade funciona, reforçando a reflexão e, desta forma, considerando múltiplas perspectivas, identificar o que realmente tem significado e adiciona valor para o negócio.

A análise de discurso não estaciona na interpretação, mas trabalha seus limites e seus mecanismos como parte dos processos de significação (ORLANDI, 2007).

À vista disso, com base nos resultados advindos da interpretação dos dados e fatos históricos, pretende-se identificar hipóteses para possíveis ações posteriores, materializando nos textos os efeitos da pesquisa para a aprendizagem da organização.

Considerando que a pesquisa tem o objetivo de propor soluções para uma determinada realidade, que apresenta especificidades e contexto único não sendo possível recorrer ao estudo e promover a sua aplicação em outra realidade.

Os dados utilizados no estudo não podem ser aplicados a outro contexto e, portanto, não há possibilidade de generalizar a pesquisa, por meio da busca de conceitos e aplicações em outros casos. Trata-se de estudo de caso específico, com análises conduzidas considerando fenômenos e elementos de um contexto exclusivo e de uma única empresa.

## **4 DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Grupo Implementos S/A é a controladora de oito empresas que atuam nos segmentos de veículos e implementos, autopeças e serviços financeiros. Atualmente o Grupo mantém em seu quadro funcional, aproximadamente 8.500 funcionários no Brasil e no exterior.

A história do Grupo iniciou em 1949 com a fundação de uma pequena oficina mecânica voltada à reforma de motores industriais em Caxias do Sul, RS. Hoje, o Grupo é uma referência global, mantendo parcerias estratégicas com empresas de classe mundial, exportando para todos os continentes. O Grupo está entre as maiores empresas privadas brasileiras, liderando na maior parte dos segmentos de atuação, integrando o Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

O conglomerado de empresas do Grupo, conta com a mais completa linha de equipamentos para o transporte de carga terrestre, com veículos rebocados (reboques/semirreboques), vagões ferroviários e veículos especiais. Atua ainda nos segmentos de autopeças e sistemas automotivos, além dos serviços de consórcio e de banco.

O Grupo apresentou, em 2015, uma receita bruta de R\$ 4,2 bilhões, conforme sua projeção e R\$ 3,1 bilhões de receita líquida. As exportações em 2015 chegaram a US\$ 158,2 milhões, representando 16,9% da receita líquida consolidada. Este

valor somado as receitas geradas no exterior, permitiram ao Grupo atingir a marca de US\$ 301,0 milhões em vendas em outros países<sup>2</sup>.

Além da sede, em Caxias do Sul (RS), a empresa tem unidades industriais em Guarulhos (SP) e na cidade de Rosário, Província de Santa Fé, na Argentina, mobilizando um sistema de complementação de linhas de produção com total sinergia entre todas as unidades, de modo a atender todos os mercados.

O Grupo apresenta um programa sólido de formação para o desenvolvimento das competências, conhecimento e habilidades das pessoas, buscando o desenvolvimento pessoal e profissional. A Companhia é mantenedora do Instituto Elisabetha Randon. O Instituto, fundado em 2003, é uma organização de sociedade civil com Interesse público, que tem por objetivo promover a cidadania e o desenvolvimento social, por meio de ações direcionadas à educação, à cultura, à assistência social e ao estímulo à prática do voluntariado<sup>3</sup>.

O Instituto Elisabetha Randon mantém programas sociais voltados à comunidade, conforme a seguir:

- Programa Florescer: tem a missão de preparar crianças e adolescentes, com menos oportunidades sociais e econômicas, para o exercício da cidadania, com diversas atividades, em turno inverso ao da escola regular. Criado em 2002, o programa beneficia, anualmente, 425 crianças e adolescentes de 6 a 14 anos.
- Programa Florescer – Iniciação Profissional: o programa oferece cursos pré-profissionalizantes e tem a missão de preparar jovens para uma melhor inserção no mercado de trabalho, através de uma formação técnica e humanística. Os cursos são desenvolvidos em parceria com o SENAI-RS, para formação técnico-profissional, estruturando programas de aprendizagem na área de gestão de assistente administrativo e no seguimento metalmeccânico, suprimindo necessidades de qualificação técnica de 75

---

<sup>2</sup> Fonte: Relatório da administração 2015;

<sup>3</sup> Fonte: Relatório da administração 2015.

adolescentes de 15 a 16 anos, sem deixar de lado sua formação humanística<sup>4</sup>.

- Programa Qualificar: também voltado à formação profissional já formou 558 jovens desde o ano de 2005 e, atualmente, possui 131 aprendizes em formação. Os cursos oferecidos pelo programa são: operador de processos de fabricação de autopeças, veículos e implementos rodoviários e ferroviários, montador de componentes automotivos e implementos e mecânico de manutenção de máquinas industriais, todos desenvolvidos em parceria com o SENAI-RS<sup>5</sup>.

Os cursos citados acima visam atender as demandas identificadas pela secretaria regional do trabalho e emprego, do ministério do trabalho e emprego, em atendimento a legislação da aprendizagem e, portanto, não demandam a mobilização de aporte financeiro por parte da empresa, pois os cursos estão enquadrados em uma modalidade que as receitas para o custeio das ações, são oriundas da contribuição compulsória, recolhida pela empresa na forma de 1% de sua folha de pagamento, destinadas ao SENAI-RS, para o desenvolvimento dos cursos. Anualmente o SENAI-RS atende a 200 aprendizes indicados pelas empresas do Grupo, em cursos de qualificação profissional.

Por fim, trata-se de uma organização pioneira no segmento de implementos rodoviários que, atualmente, encontra-se entre os maiores provedores do mundo neste segmento, com investimentos permanentes em novas tecnologias, visando garantir a qualidade de seus processos e a segurança de seus produtos<sup>6</sup>.

#### 4.2 DESEMPENHO DO SENAI-RS DIANTE DA CONCORRÊNCIA NOS ATENDIMENTOS AO GRUPO IMPLEMENTOS S/A NO PERÍODO DE 2013 A 2015

O SENAI-RS atua no mercado a mais de 70 anos, através de diversas modalidades de negócios, sendo considerado como um dos principais parceiros no desenvolvimento da indústria gaúcha seja qualificando seus colaboradores ou

---

<sup>4</sup> Fonte: Relatório de atividades de empresa conveniada;

<sup>5</sup> Fonte: Relatório de atividades de empresa conveniada;

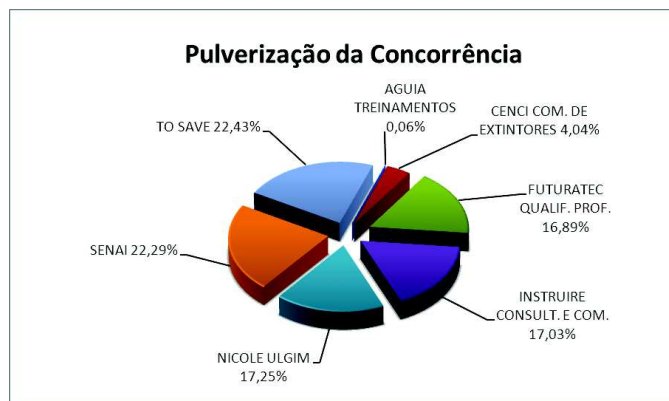
<sup>6</sup> Fonte: Portal do Grupo Implementos S/A.



prestando serviços técnicos, que englobam pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, serviços técnicos especializados, assessoria técnica e tecnológica, informação tecnológica e certificação de processos e produtos.

Dentre estas linhas de atuação do SENAI-RS, estão as capacitações, da área de segurança e saúde no trabalho, enquadradas às normas regulamentadoras. Esta modalidade, considerando seu caráter compulsório, apresenta alto nível de pulverização da concorrência, que surgem em função da demanda e das barreiras relativamente baixas de entrada, além do foco específico na área de segurança no trabalho.

Este tipo de concorrência é imposta a todas as instituições, incluindo as que são referência como o SENAI-RS. A seguir evoluções referentes às operações realizadas, na região onde se encontram as empresas do Grupo Implementos S/A, que culminaram na interrupção dos contratos com o referido Grupo. A época, além do SENAI-RS, destacavam-se as pequenas consultorias e profissionais autônomos, permitindo certo equilíbrio nos atendimentos realizados ao Grupo.



**Gráfico 1 - Pulverização da concorrência na região em 2014**

Fonte: Sistema de informação do SENAI-RS e relatório de atividades de empresa conveniada

Em 2013 o SENAI-RS tomou ações para ampliar os atendimentos das capacitações demandadas pelo Grupo, adotando uma metodologia alinhada aos regramentos impostos pela legislação, além de disponibilizar infraestrutura e sistematizar os períodos de atendimento de acordo com a necessidade das empresas do Grupo. A estratégia se baseava na análise detalhada da legislação e

na formatação de programas que proporcionavam segurança ao Grupo mediante uma eventual auditoria dos órgãos de controle.

O método foi bem recebido pelo Grupo e proporcionou ao SENAI-RS ampliar em 13% seus atendimentos. Contudo, ainda em 2014, as empresas concorrentes perceberam a mobilização e, assim como o SENAI-RS, tomaram medidas para ampliar seus atendimentos.

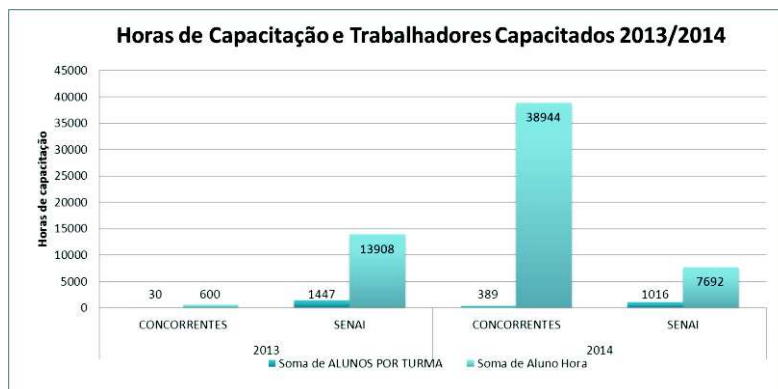
A Futuratec Cursos de Qualificação Profissional, implementou estratégias que permitiram a empresa dobrar o número de contratos com o Grupo, considerando que detinha aproximadamente 17% dos atendimentos. Nesta mesma linha, a empresa Cenci Comércio de Extintores aumentou a sua fatia nos atendimentos 4% para, impressionantes, 28% dos contratos com o Grupo.



**Gráfico 2 – Pulverização da concorrência 2013/2014**

Fonte: Sistema de informação do SENAI-RS e relatório de atividades de empresa conveniada

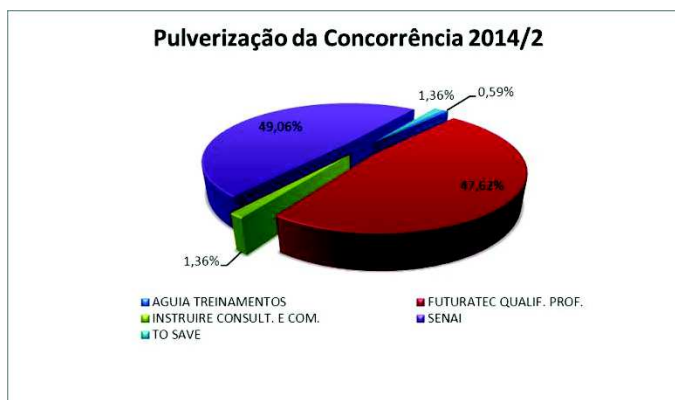
Entre 2013 e 2014 o SENAI-RS desenvolveu ao Grupo Implementos S/A, 21.600 horas de capacitações, atendendo a 2.463 trabalhadores do Grupo nos programas de segurança e saúde no trabalho, o que representava 35% das demandas advindas do Grupo. Contudo, em 2014, a concorrência já despontava como favorita, alcançando a marca 80% das horas de capacitação, mais do que o SENAI-RS desenvolveu em dois anos. Entretanto, o SENAI-RS se mantinha líder na quantidade de trabalhadores capacitados.



**Gráfico 3 – Total de horas capacitação 2013/2014**

Fonte: Sistema de informação do SENAI-RS e relatório de atividades de empresa conveniada

Entretanto no final de 2014, por algum motivo, a empresa Cenci Comércio de Extintores deixou de atuar nos atendimentos ao Grupo e, diante disso, 28% dos contratos ficaram sem atendimento. Grande parte destes contratos forma absorvidos pela Futuratec e os demais pelo SENAI-RS, restringindo os atendimentos ao Grupo, conforme gráfico abaixo:

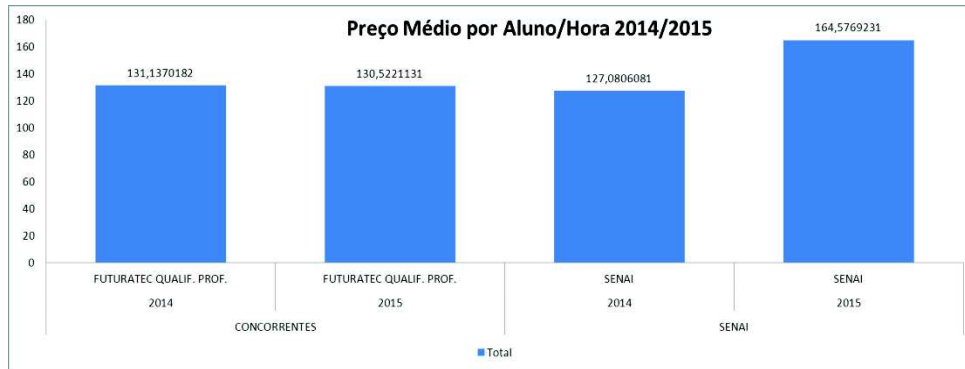


**Gráfico 4 – Pulverização da concorrência 2014/2**

Fonte: Sistema de informação do SENAI-RS e relatório de atividades de empresa conveniada

Simultaneamente, o Grupo iniciou uma série de ações para otimizar os recursos despendidos em capacitações, através de um novo método de gerenciamento de capacitações para seus trabalhadores e, desta forma, reduzir custos e customizar os cursos de acordo com a necessidade de suas empresa.

O SENAI-RS sem as informações referentes as estratégias do Grupo, no final do segundo semestre de 2014, ao contrário da concorrente, reajustou em 27% os custos das horas de capacitação desenvolvidas para o Grupo.

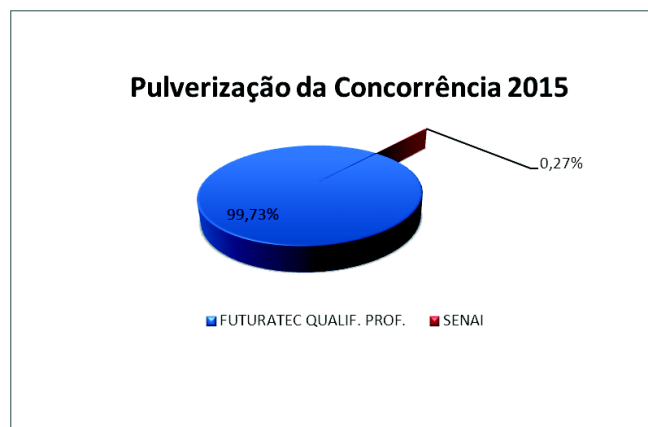


**Gráfico 5 – Preço médio por aluno/hora 2014/2015**

Fonte: Sistema de informação do SENAI-RS e relatório de atividades de empresa conveniada

De acordo com o gráfico, a Futuratec manteve seus preços e, em 2015, conquistou, praticamente, a exclusividade nos atendimentos ao Grupo, enquanto o SENAI-RS teve seus contratos descontinuados.

É importante ressaltar, que além de manter o preço médio das horas de capacitação, a concorrente atendeu as solicitações da empresa, ajustando seus cursos e programas, ao contrário do SENAI-RS que manteve as estratégias elaboradas em 2013, assunto que trataremos a seguir.



**Gráfico 6 – Pulverização da Concorrência 2015**

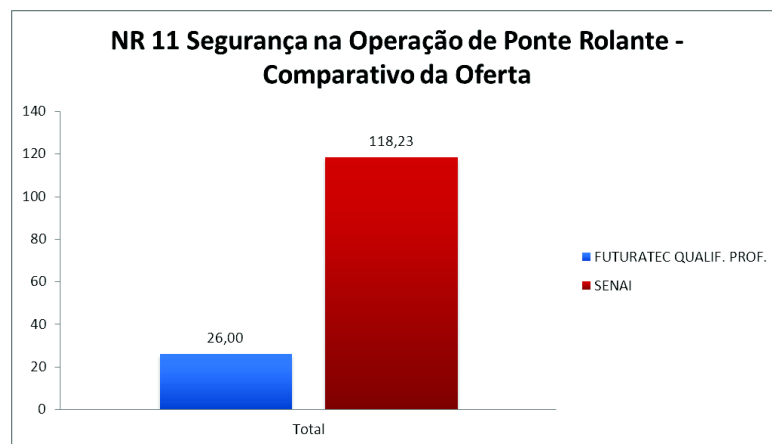
Fonte: Sistema de informação do SENAI-RS e relatório de atividades de empresa conveniada

Portanto, é inquestionável, considerando as informações expostas, que as bases da concorrência, nesta modalidade de capacitações, estão acumuladas em preço e em uma oferta mais enxuta e customizada dos cursos.

#### 4.3 CAUSAS QUE INTERRONPERAM OS ATENDIMENTOS AO GRUPO IMPLEMENTOS S/A PELO SENAI-RS

Identificar as causas da descontinuação dos contratos com o Grupo, considerando o cenário exposto, não é tarefa complexa, pois a concorrência para esta modalidade está baseada em preço e na oferta customizada. Contudo, é imprescindível apontar as causas que não permitiram ao SENAI-RS ser competitivo e elaborar uma proposição para análise do Grupo.

Para prosseguir com estudo e tornar as informações efetivas, identificamos, com o apoio da unidade operacional do SENAI-RS, uma oferta da concorrente para tentar estabelecer uma relação com o portfólio de produtos praticado pela instituição.



**Gráfico 7 – NR 11 – Segurança na operação de ponte rolante - comparativo da oferta**

Fonte: Sistema de informação do SENAI-RS e relatório de atividades de empresa conveniada

Obviamente o produto ofertado pelo SENAI-RS não é competitivo do ponto de vista econômico e, conseqüentemente, nem sob a perspectiva do cliente. Os aspectos destacados no gráfico demonstram que a Futuratec oferta programas com preço muito mais competitivo.

Entretanto, não bastava somente estabelecer relações entre os dados, mas validá-los por meio de uma base que suporte o estudo. Em consequência disso, foi solicitado o apoio da área de relacionamento com o mercado e a unidade operacional do SENAI, por intermédio do agente de relações com o mercado e do instrutor de educação profissional, respectivamente, visando, por meio de seus relatos, compreender o que levou o SENAI-RS a não apresentar nenhuma proposta ao cliente e quais foram as falhas na eficácia dos procedimentos utilizados pela instituição.

A seguir a transcrição dos encontros realizados com os profissionais citados.

a) Agente de relações com o mercado

*Ao ser indagado sobre a redução de contratos com o Grupo, o agente informou que o cliente solicitou que o SENAI-RS realizasse estudos, visando identificar as possibilidades previstas na legislação para viabilizar a customização dos cursos as necessidades e processos de suas empresas. E, diante disso, encaminhou as solicitações do Grupo à unidade operacional do SENAI-RS para avaliação e considerações, contudo, não obteve retorno. Diante disso, não retomou as tratativas com o Grupo. Ao retornar a sede do Grupo, para cumprimento de sua agenda de visitas, foi informado que, em não havendo retorno por parte do SENAI-RS, o Grupo contactou a empresa Futuratec, solicitando o mesmo, e que, prontamente e referida empresa providenciou o mapeamento dos processos e os ajustes dos programas as necessidades do Grupo.*

Considerando que as informações relatadas pelo agente poderiam não ser neutras, pois era sua função conduzir qualquer solicitação do Grupo, a área de negócios do SENAI-RS, solicitou apoio à unidade operacional da região, visando avaliar junto ao instrutor de educação profissional, outros motivos para o encerramento dos atendimentos, bem como, validar as informações repassadas pelo agente de relações com o mercado.

a) Instrutor de educação profissional

*Ao ser questionado sobre a solicitação do agente de relações com o mercado, o instrutor mencionou que a informação procedia e que diversas vezes foram elaboradas propostas na tentativa de atender o cliente e efetivar a venda, contudo, os regramentos previstos nos procedimentos internos da instituição não permitiram realizar ajustes e, portanto, nenhuma proposta foi submetida à empresa. O instrutor salientou que a inviabilidade na customização dos cursos e os altos preços altos praticados pelo SENAI-RS, sem dúvida, foram as causas principais para o Grupo deixar de desenvolver as capacitações com a instituição.*

De acordo com os relatos acima, ficou evidente que houve falhas na comunicação entre a unidade operacional do SENAI, a unidade de relacionamento com o mercado e a área de negócios da instituição, pois as solicitações do Grupo, mencionadas anteriormente, sequer foram submetidas à análise da área de negócio.

Diante disso, foi priorizada a identificação de quais solicitações do Grupo que poderiam ter sido atendidas e não foram. Para tanto, foi promovido outro encontro com o instrutor de educação profissional, visando realizar uma releitura da legislação e esgotar os debates sobre as possibilidades.

b) Instrutor de educação profissional

*Discorridos os estudos, o instrutor identificou que a legislação que rege este tipo de capacitação, não apresenta em sua redação definições sobre conteúdo ou carga horária mínima para os cursos, assegurando que estes quesitos devem ser definidos por profissional legalmente habilitado, ou seja, associado a um conselho de class. Contudo, salientou que a norma determina que as capacitações devem contemplar as condições operacionais inerentes ao processo, promovendo a consciência da segurança para os riscos da atividade e, acrescentando, informou que a certificação dos programas tem validade apenas para a empresa que promoveu a capacitação, devendo ser concedida apenas aos participantes que*

*apresentarem aproveitamento satisfatório. Por fim, complementou que após a capacitação a empresa deve proceder com a autorização do seu trabalhador, o que consiste na anuência formal, por parte da empresa, aos seus trabalhadores para atuar em seus processos.*

Diante disso, concluímos que, quando a norma exige que a empresa proceda com a autorização do seu trabalhador, baseado no aproveitamento do participante, nada mais justo que a empresa tenha o livre arbítrio de customizar o seu curso, de acordo com seus processos.

Os encontros com o instrutor deixaram evidente que não havia impedimento para atender as solicitações Grupo e, portanto a customização dos cursos e a implantação de novos regramentos para a elaboração dos cursos. Com estas questões resolvidas, realizamos um novo encontro com o agente de relações com o mercado, visando apresentar os estudos realizados, as soluções encontradas para as customizações e identificar outros desvios no processo.

b) Agente de relações com o mercado

*Ao ser indagado se os estudos realizados e as soluções apresentadas atendiam as perspectivas da área de mercado, o agente destacou a importância do trabalho realizado para as tratativas futuras e a possibilidade de prover os clientes como diferencial de estabelecer uma relação dos cursos com os processos do cliente. Contudo, manifestou certa preocupação com a formação do preço de venda, pois em havendo a possibilidade de customização dos cursos, não haveria mais um portfólio padrão. Questionado sobre tais dificuldades, esclareceu não ser capaz de identificar os custos totais para o desenvolvimento dos cursos, ressaltando que a cada customização um novo preço de venda seria estabelecido e, sem demora, solicitou que a unidade de negócios providenciasse a divulgação destes números, visando facilitar suas atividades. E finalizou, indagando sobre a possibilidade do SENAI-RS disponibilizar um tipo de simulador de preços, que pudesse ser utilizado na mesa de negociações.*



Os relatos revelaram mais do que uma simples preocupação com a elaboração de cursos e a formação do preço de venda, mas a falta de orientações que transmitam segurança na customização dos cursos e identificação dos custos. Durante os encontros, identificamos a necessidade de garantir, de forma eficaz, a formação do preço de venda e a formatação dos cursos, sem perder a eficiência, ao menos, no momento de apresentar uma proposta comercial ao cliente.

É fato que, como em qualquer organização que apresenta grande descentralização de suas operações, haverá procedimentos para orientar suas unidades operacionais e o seu departamento comercial quanto à operacionalização de seus processos. Porém, os relatos dos profissionais, obtidos durante o estudo, demonstram que o SENAI-RS, desenvolveu procedimentos com características para garantir o controle e não para promover a orientação. A partir da determinação de um portfólio padrão de cursos a instituição impôs limite na oferta, com o objetivo de promover a padronização e a segurança aos processos da organização. Contudo, acabou por engessar o processo, deixando de considerar as possibilidades previstas na legislação específica, de onde se originam a elaboração dos cursos.

Desse modo, é evidente que os problemas relacionados aos procedimentos da instituição e as dificuldades da área comercial na formação do preço, custaram ao SENAI-RS um de seus maiores clientes.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS IMPLEMENTADOS PELO SENAI-RS PARA REAVER AS TRATATIVAS COMERCIAIS COM O GRUPO IMPLEMENTOS S/A

Diante das informações apresentadas neste estudo, a área de negócios propôs a elaboração de dois novos procedimentos, apresentados nos apêndices, contendo orientações para a operacionalização e customização dos cursos enquadrados nas normas regulamentadoras e para a formação do preço de venda, em substituição aos procedimentos existentes.

#### 4.4.1 Procedimento para operacionalização dos cursos enquadrados nas normas regulamentadoras

O procedimento para operacionalização dos cursos enquadrados nas normas regulamentadoras (apêndice A), além de unificar as informações, não tem a intenção de extinguir o portfólio existente, mas mantê-lo, com a descrição de cada curso em uma ficha de produto específica (apêndice B), contendo informações complementares sobre a formatação dos cursos e seu desenvolvimento. A seguir a representação do referido fluxo:

A premissa do procedimento é de que qualquer alteração proposta para um curso já existente será considerado um curso novo, assim, visando orientar as unidades operacionais e os agentes de relações com o mercado, foi estabelecido um fluxograma e seu detalhamento, com orientações sobre as etapas, os responsáveis e demais observações complementares.

A implantação do referido procedimento solucionou os problemas relacionados à customização dos cursos e promoveu melhorias no atendimento aos requisitos estabelecidos pelo Grupo.

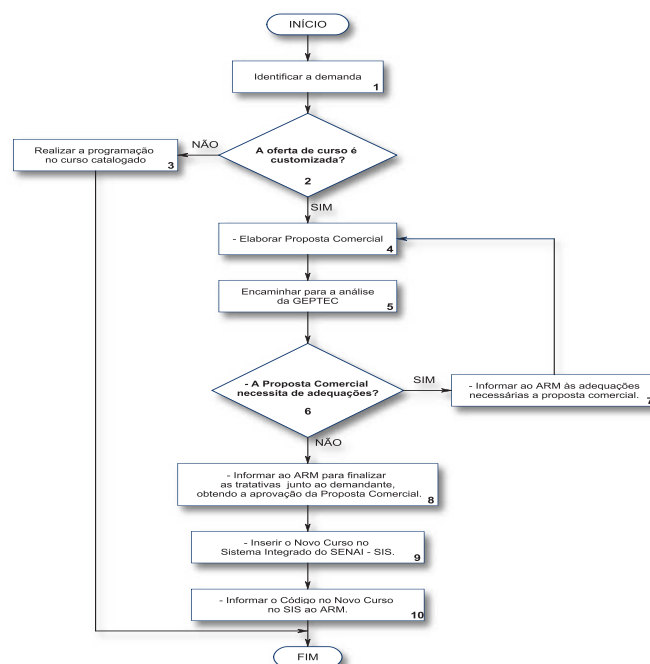


Figura 1- Fluxograma para atendimentos através de proposta comercial

Fonte: Procedimento de operacionalização de cursos enquadrados nas normas regulamentadoras  
Sistema da qualidade do SENAI-RS

As unidades operacionais e a área comercial da instituição são responsáveis pela identificação da demanda e pela verificação se há curso disponível no portfólio e no sistema que atenda a demanda. Caso não haja nenhum programa disponível, uma proposta comercial contendo a customização solicitada deve ser emitida e submetida à análise da área de negócios, que validará o novo curso.

Posteriormente a validação da área de negócios, a proposta deve ser submetida às considerações da empresa, visando à obtenção do aceite. Ocorrendo o aceite do cliente, a área de negócios insere o programa no sistema de gestão escolar do SENAI-RS e disponibiliza a ficha de produto do novo curso na página da qualidade, finalizando o fluxo de atendimento.

#### 4.4.2 Instrução de trabalho - processo de precificação

Como estratégia para promover a eficácia na efetivação das vendas, a área de negócios elaborou uma instrução de trabalho (apêndice C) onde está estabelecido o fluxo para o processo de precificação. O objetivo é subsidiar a formação de preço para todas as modalidades de cursos autossustentáveis desenvolvidos pelo SENAI-RS. A seguir está apresentado o fluxo de operacionalização da referida instrução de trabalho:



Figura 2 - Fluxograma de operacionalização

Fonte: Instrução de trabalho processo de precificação – Sistema da qualidade do SENAI-RS

A referida instrução de trabalho foi elaborada em atendimento a solicitação da área comercial, para atender as variáveis de mercado no contexto interno e externo da instituição, com a premissa de orientar para a formação do preço de venda, estabelecendo a atuação de validadores, com vistas a formação de parâmetros regionais, aumentando as chances da efetivação da venda e evitando possíveis prejuízos.

Incontestavelmente era necessário agrupar as informações relativas aos custos e despesas, complementando a instrução de trabalho. Desta forma, foi disponibilizada um simulador onde é possível identificar e simular os custos conforme o atendimento e seu processo de execução.

Com esta ferramenta, o usuário é capaz de simular o preço de venda, levantando todos os custos do curso e, de acordo com o cenário da região, ajustar o percentual de mark-up e formar um preço de venda competitivo. As informações financeiras sobre metas, máquinas, quadro de pessoal, infraestrutura e utilidades e demais custos e despesas, estão disponíveis no simulador, bastando o usuário selecionar a opção conforme a sua demanda. A seguir os formulários disponíveis no referido simulador:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2												
3												
4				<b>METODOLOGIA DE PRECIFICAÇÃO - MÓDULO ÚNICO</b>								
5												
6												
7				UNIDADE OPERACIONAL:	<b>UO 002 - CFP SENAI Nilo Peçanha</b>							
8												
9				TÍTULO:	<b>NR 11 - Segurança na Operação de Ponte Rolante</b>							
10												
11				MODALIDADE:	<b>IP</b>				MÓDULOS:	<b>1</b>		
12												
13				PRESENCIAL:	<b>S</b>				NA EMPRESA:	<b>S</b>		
14												
15				PARTICIPANTES:	<b>20</b>				MARKUP	<b>40%</b>		
16									PUBLICIDADE	<b>0%</b>		
17				CARGA HORÁRIA PRESENCIAL:	<b>6</b>				INADIMPLÊNCIA:	<b>0%</b>		
18				CARGA HORÁRIA A DISTÂNCIA:	<b>-6</b>				DESCONTO	<b>8%</b>		
19												

Figura 3 – Folha de rosto

Fonte: Instrução de trabalho processo de precificação – Sistema da qualidade do SENAI-RS

Na folha de rosto são definidos pelo usuário os parâmetros iniciais para a formação do preço, como modalidade, formato do curso, carga horária, descontos,

número de participantes e mark-up desejado. A seguir, na figura 4, são selecionados nas listas suspensas os custos fixos e variáveis:

	A	B	C	D	E	F	G	
1								
2	<b>ESTUDO DE PRECIFICAÇÃO PARA CURSOS TÉCNICOS E FIC</b>							
3								
4	Unidade Operacional:	UO 002 - CFP SENAI Nilo Peçanha						
5								
6	Título do Curso:	NR 11 - Segurança na Operação de Ponte Rolante						
7								
8								
9	Presencial (S/N):	S				Carga Horária do Módulo	6	
10	Dependências da Empresa (S/N):	S				Carga Horária Presencial	6	
11	Capacidade Instalada:	20				Matrículas Projetadas	20	
12								
13						<b>MÓDULO I</b>		
14	Custo Direto				Horas	Fator	R\$	
15	Instrutor	P.J.-EDUCAÇÃO SUPERIOR E PROGRAMAS DE ATENDIMENTO			6	1	R\$ 600,00	
16	Tutor	P.J.-EDUCAÇÃO SUPERIOR E PROGRAMAS DE ATENDIMENTO A NORMAS (NR7, P					R\$ -	
17	Monitor	P.J.-EDUCAÇÃO SUPERIOR E PROGRAMAS DE ATENDIMENTO A NORMAS (NR7, P					R\$ -	
18	Coordenador Técnico	P.J.-EDUCAÇÃO SUPERIOR E PROGRAMAS DE ATENDIMENTO A NORMAS (NR7, P					R\$ -	
19		P.J.-EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO E FORMAÇÃO INICIAL (9 + 100km					R\$ -	
20	SUB TOTAL PESSOAL E ENCARGOS	P.J.-EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO E FORMAÇÃO INICIAL (9 + 250km			6	1	R\$ 600,00	
21		P.J.-EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO E FORMAÇÃO INICIAL (251 + 400km						
22	Material Didático:	Apostilas			R\$ 5,00	20	R\$ 100,00	
23	Material de Consumo/Insumos:	Apólice de seguro			0		R\$ -	
24	Seguro de Vida				R\$ 6,00	20	R\$ 120,00	
25	Ambiente virtual				0		R\$ -	
26	Material de Consumo						R\$ -	
27	SUB TOTAL MATERIAL DE CONSUMO E DIDÁTICO				R\$ 11,00		R\$ 220,00	

Figura 4 – Planilha de custo

Fonte: Instrução de trabalho processo de precificação – Sistema da qualidade do SENAI-RS

Por meio das listas suspensas, o usuário seleciona a opção de custo e despesa e os valores são Após o preenchimento da planilha de custo os dados automaticamente são transferidos para a planilha de análise dos custos, onde são demonstrados os valores por tipo de custo e despesa e seus totais, conforme a figura 5, a seguir.

	A	B	C	D	E	F	G	
4								
5	Título do Curso:	NR 11 - Segurança na Operação de Ponte Rolante						
6								
7	MODALIDADE	HP						
8								
9					Meses	Módulo I	Meses	
10					I	Valores	Valores	
11	TOTAL CUSTO DIRETO				R\$	820,00	R\$	
12	SUB TOTAL PESSOAL E ENCARGOS				R\$	600,00	R\$	
13	SUB TOTAL MATERIAL DE CONSUMO / DIDÁTICO				R\$	220,00	R\$	
14	SUB TOTAL INFRAESTRUTURA	90,9%		91%	R\$	-	R\$	
15	SUB TOTAL MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				R\$	-	R\$	
16								
17	TOTAL CUSTO INDIRETO				R\$	81,62	R\$	
18	SUB TOTAL SISTEMATIZAÇÃO				R\$	81,62	R\$	
19	SUB TOTAL INFRA ADMINISTRATIVA	9,1%		9%	R\$	-	R\$	
20								
21	CUSTO DIRETO + CUSTO INDIRETO				R\$	901,62	R\$	
22								
23	MARGEM LUCRO + PUBLICIDADE				R\$	360,65	R\$	
24	MARKUP				R\$	360,65	R\$	
25	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	28,6%	40%	40%	R\$	-	R\$	
26			0%	0%	R\$	-	R\$	
27	RISCO DO NEGÓCIO				R\$	-	R\$	
28	REDUÇÃO DE RECEITA (EVASÃO)				R\$	-	R\$	
29	REDUÇÃO DE RECEITA (INADIMPLÊNCIA)	0,0%		0%	R\$	-	R\$	
30					R\$	-	R\$	
31	CUSTO TOTAL POR MÓDULO				R\$	1.262,27	R\$	

Figura 5 – Análise de custos x receitas

Fonte: Instrução de trabalho processo de precificação – Sistema da qualidade do SENAI-RS

Com estes dados preenchidos, o custo do curso é o valor mínimo a ser praticado. Este valor é o por quanto o curso deve ser vendido para, ao menos, o pagamento dos custos e despesas e do mark-up estabelecido.

Considerando que o mark-up está incorporado ao custos, os números encontrado permitem a prática de descontos como estratégia de venda. Além disso, a ferramenta oferece outra tabela possibilitando uma análise, de forma geral, do ponto de equilíbrio e sua relação com os custos e despesas, conforme abaixo:

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							

<b>Unidade Operacional:</b>		UO 002 - CFP SENAI Nilo Peçanha	
<b>Título do Curso:</b>		NR 11 - Segurança na Operação de Ponte Rolante	
<b>Modalidade:</b>		IP	
<b>Ponto de Equilíbrio</b>			
		Custo	Equilíbrio
Direto	R\$	820,00	13 Alunos
Direto e Indireto	R\$	901,62	15 Alunos
Custo Total + Margem e Risco	R\$	1.262,27	20 Alunos
<b>Valor de Oferta do Produto:</b>			
Por turma:	R\$	1.262,27	Por Aluno: Mensalidade: R\$ 640,00
R\$	1.262,27	R\$	63,11 R\$ 63,11 1 x
COM DESC.	R\$ 1.262,27	COM DESC.	R\$ 63,11 COM DESC. R\$ 63,11

**Figura 6 – Demonstrativo do ponto de equilíbrio**

Fonte: Instrução de trabalho processo de precificação – Sistema da qualidade do SENAI-RS

O procedimento também foi concebido para, de forma didática, promover a disseminação das ações aos gestores das unidades operacionais do SENAI-RS. Com a indicação de um validador local, que tem a responsabilidade de elaborar a proposta de preço e o validador regional, representado pelo gerente de operações das unidades, que fará a validação final e, desta forma, terá conhecimento dos custos e despesas dos cursos desenvolvidos na sua região.

Desta maneira, subsidiar o gerente de operações na conversão dos parâmetros, diretrizes e metas estabelecidas no seu plano de ação em um padrão

operacional, traduzindo as expectativas da alta administração na obtenção de resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo não pretendia destacar conceitos ou expor a situação patrimonial da instituição, mas apresentar as ações e soluções empreendidas pelo SENAI-RS para reaver as tratativas comerciais com o Grupo Implementos S/A, por meio de uma análise mais detalhada do seu desempenho diante de seus concorrentes e uma releitura de seus procedimentos.

Ao apresentar o desempenho do SENAI-RS e as causas da descontinuação dos contratos com o Grupo, foram atendidos os objetivos específicos do estudo, que visavam contextualizar o cenário, tendo em vista prover os gestores com subsídios para auxiliar na tomada de decisão para a adoção de um posicionamento estratégico, que pudesse favorecer a retomada do relacionamento da organização e o seu cliente.

De posse dos resultados, as informações dos procedimentos que apresentavam fatores restritivos ao processo, fundamentadas neste estudo, foram integradas e redimensionadas, levando em conta novos fatores e perspectivas, atendendo as solicitações da área comercial e alinhando diretrizes estratégicas e operacionais. Os novos procedimentos apresentados possuem novas orientações sobre a operacionalização das ofertas dos cursos e para a formação de preço de venda, provendo a instituição uma renovação de seus métodos e ferramentas, buscando a aceitação do preço pelo mercado.

Mesmo não sendo possível retornar ao cenário de 2013/2014, quando o SENAI-RS detinha 1/3 dos contratos com o Grupo, o estudo oportunizou a instituição o seu aperfeiçoamento e o fortalecimento de seus métodos, tornando as operações mais eficientes e formando um cenário favorável para a recuperação dos contratos com o referido cliente. Diante disso, é incontestável que mesmo em um ambiente de controle altamente formalizado, nem sempre, a organização é capaz de promover a sua eficácia operacional.

Cabe ressaltar que as soluções apresentadas, elaboradas com base neste estudo, foram replicadas e disponibilizadas a todas as unidades operacionais do SENAI-RS e a todos os representantes da área comercial, ou seja, os procedimentos estão sendo operacionalizadas com sucesso em nível estadual.

Por fim, o presente estudo proporcionou um maior entendimento sobre a importância da contabilidade gerencial e da controladoria para as organizações e seus analistas de negócios. Entretanto, o fato mais significativo foi a possibilidade de vivenciar e mobilizar conhecimentos percorridos ao longo do curso, no âmbito da empresa, que é algo, em minha opinião, insubstituível, contribuindo de forma incomparável para o meu aperfeiçoamento profissional.

## REFERÊNCIAS

Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan e S. Mark Youngk. Contabilidade Gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Padovaze, Clóvis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional. 3 ed. Cengage Learning, 2013.

BRUNI, Adriano L. FAMÁ, Rubens. Gestão de custos e formação de preços. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ORLANDI, E. P. Análise de discurso. 7º ed. Campinas: Pontes, 2007.





## APÊNDICE A – PROCEDIMENTO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DE CURSOS ENQUADRADOS AS NORMAS REGULAMENTADORAS.

 <p><b>OPERACIONALIZAÇÃO DE CURSOS ENQUADRADOS NAS NORMAS REGULAMENTADORAS</b></p> <p>DEPARTAMENTO REGIONAL - RS</p> <p>DOCUMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - PROCEDIMENTO</p>	<p>PRR GEPTEC/8</p> <p>REVISÃO 00</p>
--	---------------------------------------

### 1 OBJETIVO

Este procedimento tem a finalidade de padronizar as atividades relativas à homologação de cursos correspondentes às normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego nas modalidades de Aperfeiçoamento Profissional (Formação Continuada) e Iniciação Profissional (Educação para o Trabalho), com vistas ao enquadramento nos procedimentos do Sistema da Qualidade.

### 2 CAMPO DE APLICAÇÃO

Este documento aplica-se a todas as Unidades Operacionais do SENAI-RS e/ou Sede do Departamento Regional que desenvolvem cursos abertos e fechados presenciais ou Semi presencial (EAD), correspondentes às normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego.

Para cursos que resultem de customização em sua carga horária, conteúdo programático metodologia de desenvolvimento e/ou número de participantes deve ser elaborado a Projeto de Curso de Norma Regulamentadora e enviado à análise da GEPTec, conforme fluxograma.

Para cursos fechados para empresas e cursos para atendimento de base nacional o Projeto de Curso de Norma Regulamentadora poderá ser substituído pela Proposta Comercial e/ou pela Ficha de Curso respectivamente. Contudo, antes do aceite do solicitante, ambos devem ser enviados à análise da GEPTec, conforme fluxograma.

As ofertas de cursos oriundos de demandas identificadas por órgãos governamentais, pelo Departamento Nacional e de outros Departamentos Regionais devem atender as exigências legais das normas, os procedimentos e as orientações do SENAI-RS.

### 3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Consultar o "Controle dos documentos de referência" no software "Sistema da Qualidade SENAI/RS - <http://aplicativos.sistemafiergs.org.br> – Sistema de Documentos".

### 4 DEFINIÇÕES

Iniciação Profissional: Destina-se a jovens e adultos, independente de escolaridade, e visa despertar o interesse pelo trabalho e preparar para o desempenho de funções básicas e de baixa complexidade de uma ou mais profissões.

Aperfeiçoamento Profissional: Destina-se a trabalhadores que buscam a atualização, ampliação ou complementação de competências profissionais adquiridas por meio de formação profissional ou no trabalho. Não caracteriza uma nova profissão e atende, sobretudo, às necessidades decorrentes de inovações tecnológicas e de novos

processos de produção e de gestão.

Norma Regulamentadora: Para fins deste procedimento, norma regulamentadora, é o conjunto de orientações acerca de determinada matéria que regulamentam e estabelecem características e processos próprios.

Cursos Abertos: São cursos destinados à comunidade em geral.

Cursos Fechados: São cursos destinados para uma ou mais empresas podendo estes ser desenvolvidos na empresa, na unidade operacional ou em outro local.

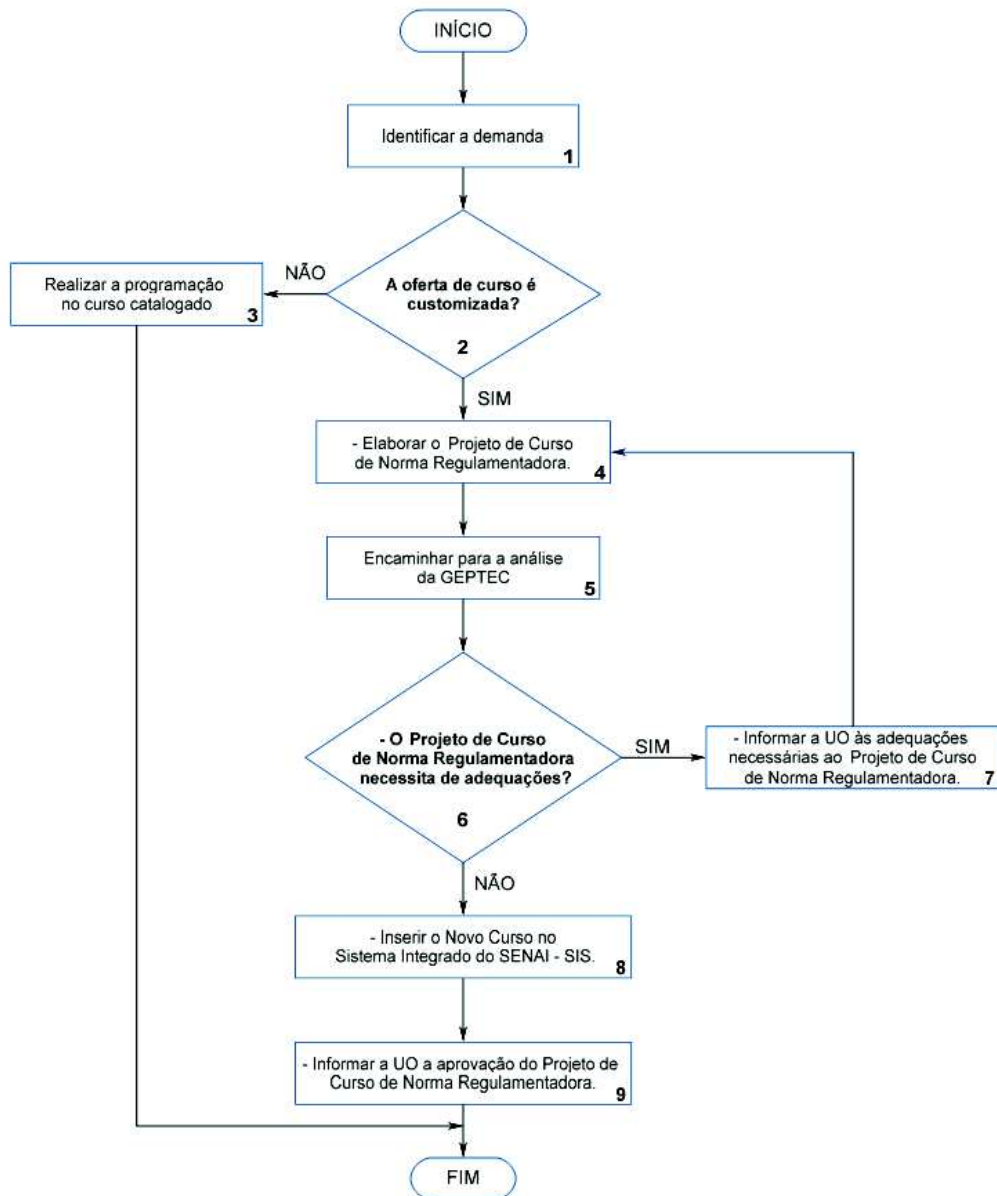
Cursos para Atendimento de Base Nacional: São cursos geridos pelo Departamento Nacional, destinados ao atendimento de empresas que possuem base em um estado, porém, com plantas em mais de uma unidade federativa.

## **5 REGISTROS DA QUALIDADE**

- Proposta comercial para cursos customizados - GEPTEC, ou;
- Documento para Atendimento de Base Nacional - GEPTEC, ou;
- Anexo I - Projeto de Curso de Norma Regulamentadora - GEPTEC.
- Relatório do FASC – UO.
- Fichas de Produtos de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho:
- Anexo II – Planilha de Avaliação para Máquina Autopropelida - UO, ou;
- Anexo III – Planilha de Avaliação da Máquina e/ou Equipamento - UO, ou;
- Anexo IV – Ata de Pré-Avaliação para Reciclagem - UO.
- Anotação de responsabilidade técnica – ART (conforme ficha de produto) - UO

## **6 AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE**

Ver detalhamento (item 6.2)

**7 METODOLOGIA / DETALHAMENTO****7.1 FLUXOGRAMA PARA ATENDIMENTOS ATRAVÉS DE PROJETO DE CURSO PARA NORMA REGULAMENTADORA**

## 7.2 Detalhamento

O que fazer / Etapas	Responsável	Como fazer	Período	Observações
1 - Identificar a demanda.	UO	- Através de levantamento de necessidades na comunidade, junto a clientes e demandas de mercado; - Através de solicitações diretas de clientes ou de propostas ofertadas pelo SENAI às empresas e demais instituições parceiras.	A qualquer momento	
2 - A oferta de curso é customizada?	UO	- Através Da IT 00 - Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho, analisar se o curso ofertado equivale ao preconizado na ficha de produto. Sim = Etapa 4 Não = Etapa 3	Após a identificação de demanda.	Verificar modalidade, título, objetivos, requisitos de acesso, carga horária, conteúdos formativos, número máximo de participantes, disponibilidade de instrutores, percentual de aproveitamento para aprovação, percentual de frequência mínima e demais informações da ficha de produto. E de responsabilidade da UO realizar a análise prévia da viabilidade para o desenvolvimento do curso, considerando os aspectos técnicos, econômicos e da norma regulamentadora em questão, de forma a garantir a qualidade do processo e o resultado do programa.
3 - Realizar a programação do curso catalogado.	UO	- Considerando a análise realizada, a consulta ao Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho e a constatação de viabilidade, programar o curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.	Após a análise e constatação da viabilidade e consulta ao Guia de Cursos de SST.	Considerar o código informado na ficha de produto.
4 - Elaborar o Projeto de Curso de Norma Regulamentadora	UO	- Elaborando Projeto de Curso de Norma Regulamentadora (Anexo I).	Após a constatação da necessidade de customização do curso.	As informações declaradas no Anexo I são de responsabilidade da UO e atestam que a mesma dispõe de ambientes educacionais e recursos para desenvolvimento do curso. Observar as orientações de preenchimento descritas no Anexo I.
5 - Encaminhar para Análise da GEPEEC.	UO	- Encaminhar a GEPEEC, por meio de mensagem eletrônica (e-mail) o Projeto de Curso de Norma Regulamentadora.	- Após a elaboração do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora.	A avaliação referente a solicitação de customização do curso ocorrerá em até 7 dias (úteis), após o recebimento do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora.
6 - O Projeto de Curso de Norma Regulamentadora necessita de adequações?	GEPEEC	- Realizando a análise da Proposta Comercial / Projeto de Curso de Norma Regulamentadora / Documento para Atendimento de Base Nacional. Sim, etapa 7; Não, etapa 8.	- Após o Recebimento do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora	- Será analisada, além da pertinência a norma regulamentadora, titulação, objetivos, requisitos de acesso, carga horária, conteúdos formativos, número máximo de participantes, percentual de aproveitamento para aprovação, percentual de frequência mínima, modalidade do curso e demais informações da ficha de produto. - Após o Recebimento do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora - Será solicitado, quando necessário, o apoio do Núcleo de Segurança no Trabalho - NST na avaliação do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora.

REVISÃO 00 – Confira a lista mestra para assegurar o uso da revisão atualizada

4/14

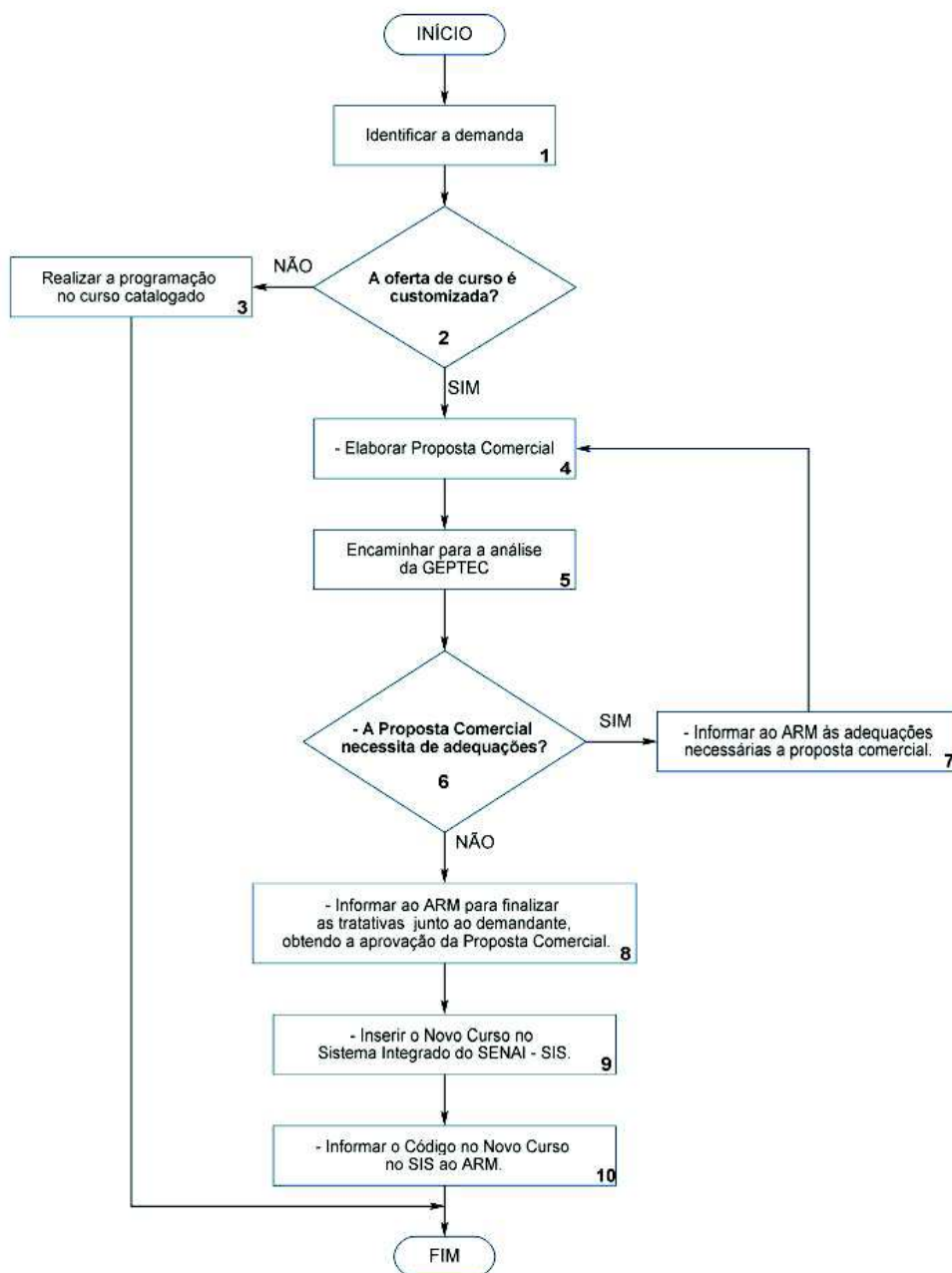
O que fazer / Etapas	Responsável	Como fazer	Período	Observações
7 - Informar a UO às adequações necessárias ao Projeto de Curso de Norma Regulamentadora.	GEPEEC	- Informando a UO às adequações necessárias ao Projeto de Curso de Norma Regulamentadora, por meio de mensagem eletrônica (e-mail).	Após a análise da GEPEEC.	A avaliação referente às adequações solicitadas ocorrerá em até 7 dias (úteis), após o recebimento do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora, considerando a necessidade do apoio do NST na avaliação de proposta. Retornar, se necessário, ao passo 4 para realizar as adequações.
8 - Cadastrar o Novo Curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.	GEPEEC	- Cadastrar o curso elaborado no Projeto de Curso de Norma Regulamentadora pela UO no Sistema Integrado do SENAI - SIS.	Após a validação da GEPEEC	
9 - Informar a UO a aprovação a Projeto de Curso de Norma Regulamentadora.	GEPEEC	- Informando a UO a aprovação do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora por meio de emissão de memorando via sistema de aplicativos "Emissão de Documentos" ou mensagem eletrônica (e-mail).	Após o cadastro do novo curso no SIS.	Informar a UO, por mensagem eletrônica (e-mail), o código de cadastro do curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.

REVISÃO 00

Confira a Lista mestra para assegurar o uso da revisão atualizada.

5/14

## 7.2 FLUXOGRAMA PARA ATENDIMENTOS ATRAVÉS DE PROPOSTA COMERCIAL



## 7.2 Detalhamento

O que fazer / Etapas	Responsável	Como fazer	Período	Observações
1 - Identificar a demanda.	ARM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através de levantamento de necessidades na comunidade, junto a clientes e demandas de mercado;</li> <li>Através de solicitações diretas de clientes ou de propostas ofertadas pelo SENAI às empresas e demais instituições parceiras.</li> </ul>	A qualquer momento	
2 - A oferta de curso é customizada?	ARM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através do Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho, analisar se o curso ofertado equivale ao preconizado na ficha de produto.</li> <li>Sim = Etapa 4</li> <li>Não = Etapa 3</li> </ul>	Após a identificação de demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar modalidade, título, objetivos, requisitos de acesso, carga horária, conteúdos formativos, número máximo de participantes, disponibilidade de instrutores, percentual de aproveitamento para aprovação, percentual de frequência mínima e demais informações da ficha de produto.</li> <li>É de responsabilidade do ARM, da UNIREI e da UO realizar a análise prévia da viabilidade para o desenvolvimento do curso, considerando os aspectos técnicos, econômicos e da norma regulamentadora em questão, de forma a garantir a qualidade do processo e o resultado do programa.</li> </ul>
3 - Realizar a programação do curso catalogado.	UO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando a análise realizada, a consulta ao Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho e a constatação de viabilidade, programar o curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.</li> </ul>	Após a análise e constatação da viabilidade e consulta ao Guia de Cursos de SST.	Considerar o código informado na ficha de produto da IT 00 - Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho.
4 - Elaborar Proposta Comercial	ARM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborando a Proposta Comercial.</li> </ul>	Após a constatação da necessidade de customização do curso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar as orientações de preenchimento da proposta comercial descritas no item 7.6 deste procedimento e demais informações apresentadas no item "20" da Ficha de Produto do Curso referente à Norma Regulamentadora em Questão na IT 00 - Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho.</li> <li>As informações declaradas pelo ARM na proposta comercial são de comum acordo com a UO e atestam que ambos realizaram a análise de viabilidade para o desenvolvimento do curso.</li> </ul>
5 - Encaminhar para Análise da GEPETEC.	ARM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encaminhar a GEPETEC, por meio de mensagem eletrônica (e-mail), a Proposta Comercial.</li> </ul>	Após elaboração da Proposta Comercial.	A avaliação referente à solicitação de customização do curso ocorrerá em até 7 dias (úteis), após o recebimento da Proposta Comercial.
6 - A Proposta Comercial necessita de adequações?	GEPETEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizando a análise da Proposta Comercial / Projeto de Curso de Norma Regulamentadora / Documento para Atendimento de Base Nacional.</li> <li>Sim, etapa 7;</li> <li>Não, etapa 8.</li> </ul>	Após o recebimento da Proposta Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Será analisada, além da pertinência a norma regulamentadora, titulação, objetivos, requisitos de acesso, carga horária, conteúdos formativos, número máximo de participantes, percentual de aproveitamento para aprovação, percentual de frequência mínima, modalidade do curso e demais informações das fichas de produto.</li> <li>Será solicitado, quando necessário, o apoio do Núcleo de Segurança no Trabalho - NST na avaliação da Proposta.</li> </ul>

REVISÃO 00 – Confira a lista mestra para assegurar o uso da revisão atualizada

7/14

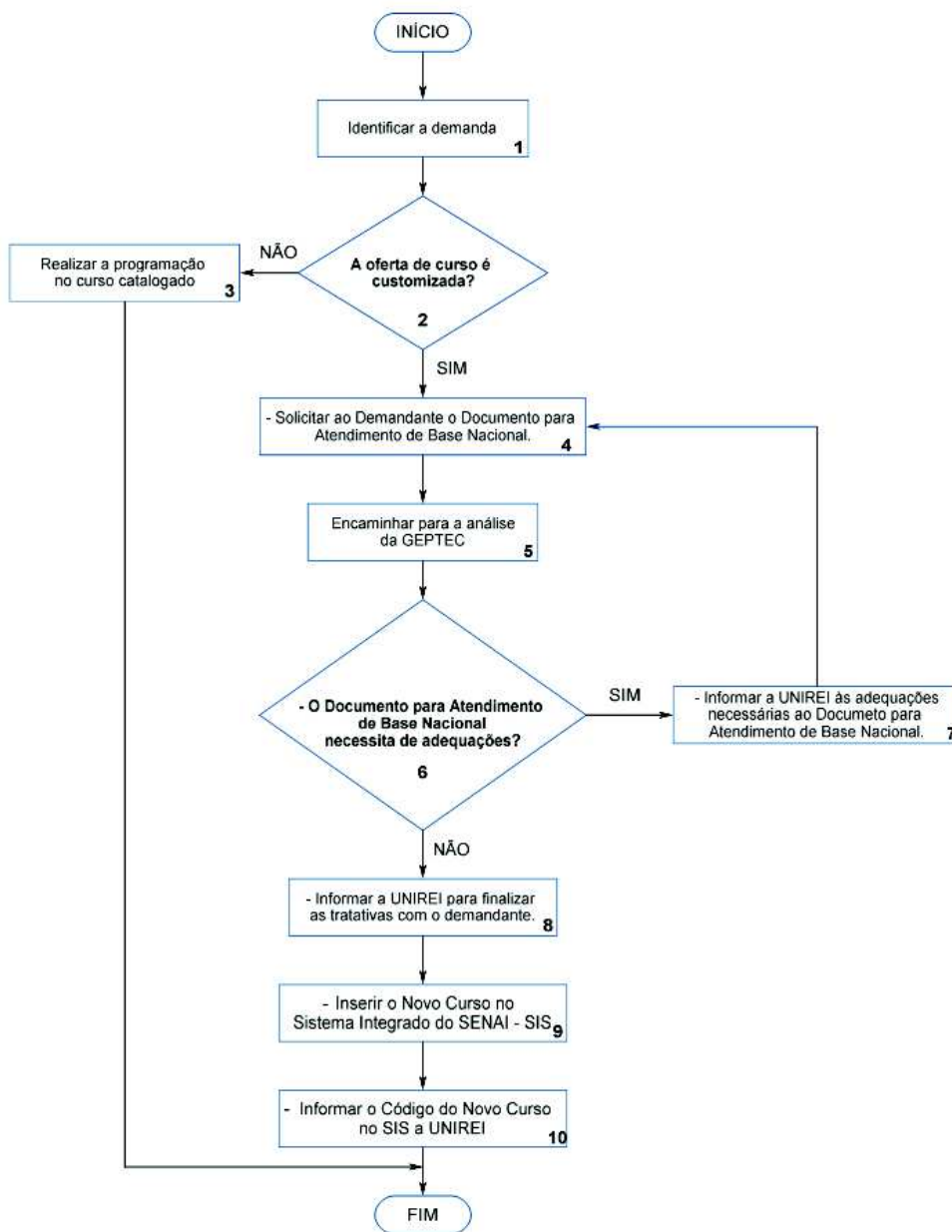
O que fazer / Etapas	Responsável	Como fazer	Período	Observações
7 - Informar ao ARM às adequações necessárias à proposta comercial.	GEPETEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informando o ARM às adequações necessárias à proposta comercial por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</li> </ul>	Após a análise da GEPETEC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A avaliação referente às adequações solicitadas ocorrerá em até 7 dias (úteis), após o recebimento da Proposta Comercial, considerando a necessidade do apoio do NST na avaliação da proposta.</li> <li>Retornar ao passo 4 para realizar as adequações.</li> </ul>
8 - Informar ao ARM para finalizar as tratativas junto ao demandante, obtendo a aprovação da Proposta Comercial.	GEPETEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informando ao ARM para finalizar as tratativas junto ao demandante para obter a aprovação da Proposta Comercial por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</li> </ul>	Após a validação da GEPETEC	
9 - Inserir o Novo Curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.	ARM / UO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inserindo a sugestão de curso, na tela de Validação de Sugestão de Cursos no Sistema Integrado do SENAI - SIS.</li> </ul>	Após a aprovação do curso pelo Demandante.	Após a aprovação junto ao demandante o ARM deve solicitar a GEPETEC a inserção do novo curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.
10 - Informar o Código do Novo Curso no SIS ao ARM.	GEPETEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informando o código do novo curso ao ARM por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</li> </ul>	Após a inserção do Novo Curso no SIS.	

REVISÃO 00

Confira a Lista mestra para assegurar o uso da revisão atualizada.

8/14

## 7.3 FLUXOGRAMA PARA ATENDIMENTOS DE BASE NACIONAL





## 7.2 Detalhamento

O que fazer / Etapas	Responsável	Como fazer	Período	Observações
1 - Identificar a demanda.	UO / ARM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através de levantamento de necessidades na comunidade, junto a clientes e demandas de mercado;</li> <li>Através de solicitações diretas de clientes ou de propostas ofertadas pelo SENAI às empresas e demais instituições parceiras.</li> </ul>	A qualquer momento	
2 - A oferta de curso é customizada?	UO / ARM / UNIREI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através do Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho, analisar se o curso ofertado equivale ao preconizado na ficha de produto.</li> <li>Sim = Etapa 4</li> <li>Não = Etapa 3</li> </ul>	Após a identificação de demanda.	<p>Verificar modalidade, título, objetivos, requisitos de acesso, carga horária, conteúdos formativos, número máximo de participantes, disponibilidade de instrutores, percentual de aproveitamento para aprovação, percentual de frequência mínima e demais informações da ficha de produto.</p> <p>É de responsabilidade do ARM, da UNIREI e da UO realizar a análise prévia da viabilidade para o desenvolvimento do curso, considerando os aspectos técnicos, econômicos e da norma regulamentadora em questão, de forma a garantir a qualidade do processo e o resultado do programa.</p>
3 - Realizar a programação do curso catalogado.	UO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando a análise realizada, a consulta ao Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho e a constatação de viabilidade, programar o curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.</li> </ul>	Após a análise e constatação da viabilidade e consulta ao Guia de Cursos de SST.	Considerar o código informado na ficha de produto.
4 - Solicitar ao DN ou DR Demandante a Documento para atendimento de base nacional.	UNIREI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitando ao DN ou DR demandante a Documento para Atendimento de Base Nacional.</li> </ul>	Após a constatação da necessidade de customização do curso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>O gerenciamento e a elaboração do Documento para Atendimento de Base Nacional é de responsabilidade do Departamento Nacional ou do Departamento Regional demandante.</li> </ul>
5 - Encaminhar para Análise de GEPTec.	UNIREI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encaminhar a GEPTec, por meio de mensagem eletrônica (e-mail) a Documento para Atendimento de Base Nacional para análise de GEPTec.</li> </ul>	Após o recebimento do Documento para Atendimento de Base Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A avaliação ocorrerá em até 7 dias (úteis), após o recebimento do Documento para Atendimento de Base Nacional, considerando a necessidade do apoio do NST.</li> </ul>
6 - O Documento para Atendimento de Base Nacional necessita de Adequações?	GEPTec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizando a análise da Proposta Comercial / Projeto de Curso de Norma Regulamentadora / Documento para Atendimento de Base Nacional.</li> <li>Sim, etapa 7;</li> <li>Não, etapa 8.</li> </ul>	Após o recebimento do Documento para Atendimento de Base Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Será analisada, além da pertinência a norma regulamentadora, titulação, objetivos, requisitos de acesso, carga horária, conteúdos formativos, número máximo de participantes, percentual de aproveitamento para aprovação, percentual de frequência mínima, modalidade do curso e demais informações da ficha de produto.</li> <li>Será solicitado, quando necessário, o apoio do Núcleo de Segurança no Trabalho - NST na avaliação do Documento para Atendimento de Base Nacional.</li> </ul>
7 - Informar a UNIREI às adequações necessárias do Documento para Atendimento de Base Nacional.	GEPTec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informando a UNIREI às adequações aos procedimentos do SENAI-RS para o Documento para Atendimento de Base Nacional por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</li> </ul>	Após a análise de GEPTec.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A avaliação referente às adequações solicitadas ocorrerá em até 7 dias (úteis), após o recebimento do Documento para Atendimento de Base Nacional, considerando a necessidade do apoio do NST na avaliação da proposta.</li> </ul>

REVISAO 00

Confira a Lista mestra para assegurar o uso da revisão atualizada.

7/14

O que fazer / Etapas	Responsável	Como fazer	Período	Observações
				<p>As adequações aos procedimentos do SENAI - RS para os cursos para atendimento de base nacional poderá ser realizada através de alterações no Documento para Atendimento de Base Nacional ou na forma de aceite do DN ou do DR solicitante por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</p> <p>Retornar ao passo 4 para realizar as adequações.</p>
8 - Informar a UNIREI para finalizar as tratativas com o demandante.	GEPTec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informando a UNIREI para finalizar as tratativas para o desenvolvimento do curso com o DR demandante por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</li> </ul>	Após a validação de GEPTec	<ul style="list-style-type: none"> <li>A UNIREI deve informar a UO a aprovação do curso pelo demandante para que a mesma realize a inserção do curso no SIS.</li> </ul>
9 - Inserir o Novo Curso no Sistema Integrado do SENAI - SIS.	GEPTec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inserindo o curso para atendimento de base nacional no Sistema Integrado do SENAI - SIS.</li> </ul>	Após a aprovação do curso pelo Demandante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>O curso para atendimento de base nacional somente será catalogado após a confirmação da UNIREI, acerca da aprovação do desenvolvimento do curso pelo DR demandante por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</li> </ul>
10 - Informar o Código no Novo Curso no SIS a UNIREI.	GEPTec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informando o código do novo curso a UNIREI por meio de mensagem eletrônica (e-mail).</li> </ul>	Após a inserção do Novo Curso no SIS.	

REVISAO 00

Confira a Lista mestra para assegurar o uso da revisão atualizada.

8/14

### 7.3 Regras Básicas para Organização e Realização

As etapas referentes à organização e realização dos cursos enquadrados em normas regulamentadoras nas modalidades de Iniciação Profissional e Aperfeiçoamento Profissional, estão devidamente detalhadas no PRR GEPTEC/7 – Controle do Processo de Aperfeiçoamento – Formação Continuada e de Iniciação Profissional – Educação para o Trabalho.

### 7.4 Cursos Catalogados

São cursos enquadrados nos requisitos exigidos pelas Normas Regulamentadoras que possuem cadastro no SIS e estão disponíveis à todas as unidades operacionais nas Fichas de produto.

Os cursos Catalogados podem ser ofertados como fechados ou abertos, no entanto, deve-se verificar, na ficha do produto do referido curso a forma de oferta é permitida para cada curso.

A forma da oferta do curso é apresentada na ficha de produto, no campo "Tipo da Oferta".

### 7.6 Elaboração da Proposta Comercial

Após a análise da viabilidade e enquadramento do curso na norma regulamentadora deve ser elaborada a Proposta Comercial, contendo no mínimo as seguintes informações:

- Titulação enquadrada à norma específica;
- Conteúdo Programático;
- Pré-Requisito de Acesso;
- Carga Horária;
- Número Máximo de Participantes;
- Local de Realização;
- Percentual de Aproveitamento;
- Percentual de Frequência;
- Informações dos itens "20" da ficha de produto.

### 7.7 Elaboração do Projeto de Curso de Norma Regulamentadora.

Após a análise da viabilidade técnica e financeira e o enquadramento do curso na norma regulamentadora, deve ser elaborada o Projeto de Curso de Norma Regulamentadora, observando as orientações de preenchimento descritas no Anexo I.

### 7.8 Documento para Atendimento de Base Nacional.

O gerenciamento e a elaboração do Documento para Atendimento de Base Nacional é de responsabilidade do Departamento Nacional ou do Departamento Regional demandante.

## 8 ALTERAÇÕES

PRR GEPTEC/0 Revisão:00
•

## ANEXO I

 <p><b>PROJETO DE CURSO DE NORMA REGULAMENTADORA</b> DEPARTAMENTO REGIONAL - RS DOCUMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - PROCEDIMENTO</p>	<p><b>PRR GEPTEC/00</b></p> <p>REVISÃO 00</p>
---	---

**01 - TÍTULO DO CURSO**

Constar na titulação do curso referência a Norma Regulamentadora em questão (Ex.: NR 11 – Segurança na Operação de Guindaste).

**02 - TIPO DE OFERTA**

Informar qual será o tipo de oferta que o curso será desenvolvido. (Ex.: Aberto (Balcão) ou Fechado (In Company)).

**03 -CARGA HORÁRIA**

A carga horária deve ser planejada com atenção, considerando a quantidade de participantes e os conteúdos a serem desenvolvidos

**04 - MODALIDADE**

Descrever neste item qual modalidade o curso está enquadrado. (Ex.: Iniciação Profissional ou Aperfeiçoamento Profissional)

**05 - CÓDIGO NO SIS**

**Reservado a GEPTEC**

Esta informação será inserida pela GEPTEC após a inserção no curso no SIS.

**06 - PÚBLICO ALVO**

Preencher neste campo o público que se pretende atender com a realização do curso.

**07 – GRAU DE INSTRUÇÃO**

Preencher neste campo os requisitos de idade e escolaridade para ingresso no curso. Considerar curso equivalente na Ficha de Produto na IT 00 para estabelecer o grau de escolaridade e idade. Em se tratando de Aperfeiçoamento Profissional adicionar o requisito técnico que o candidato deverá comprovar para ingressar no curso.

**08 – IDADE MÍNIMA**

**Idade Mínima: 18 Anos**

Idade mínima previamente estabelecida de acordo com as exigências legais das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego.

**09 - REQUISITOS TÉCNICOS**

Preencher, quando necessário, neste campo o requisito técnico que o candidato deverá comprovar para ingressar no curso.

**10 - NÚMERO DE PARTICIPANTES**

Descrever o número máximo de participantes de acordo com a demanda solicitada.

**11 - QUALIFICAÇÃO DOS INTRUTORES**

**Reservado a GEPTEC**

**12 – REQUISITOS PARA AUTORIZAÇÃO DO DOCENTE**

**Reservado a GEPTEC**

**13 - DOCUMENTO DE RESPONSABILIDADE TÉCNICA**

**Reservado a GEPTEC**

**14 - CONTEÚDO PROGRAMÁTICO**

Neste campo é detalhado o conteúdo programático do curso.

**15 – PERCENTUAL DE APROVEITAMENTO**

Minimo de 80% de aproveitamento para aprovação.

Percentual previamente estabelecido de acordo com as orientações do Documento de Avaliação do Desempenho Escolar.

**16 – PERCENTUAL DE FREQUÊNCIA**

Frequência Mínima de 100%.

Percentual previamente estabelecido de acordo com as exigências legais das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego e o praticado pelo SENAI-RS.

**17 - INFORMAÇÕES PARA EMISSÃO DE CERTIFICADO**

Reservado a GEPTec

**18 – FORMULÁRIOS E ANEXOS**

Descrever quais anexos da IT 00 – Guia de Cursos de Segurança e Saúde no Trabalho devem ser preenchidos de acordo com o curso em questão.

**19 - INFORMAÇÕES SOBRE RECICLAGEM**

Reservado a GEPTec


**20 - INFORMAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA COMERCIAL**

Não se Aplica

## APÊNDICE B – FICHA DE PRODUTO

SENAI - DEPARTAMENTO REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL

IT/XX

 <p><b>FICHA DE PRODUTO – Nº 02</b> DEPARTAMENTO REGIONAL - RS DOCUMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – PROCEDIMENTO</p>	<p><b>PRR GEPTec 8</b></p> <p>REVISÃO 00</p>
<b>01 - TÍTULO DO CURSO</b>	
NR 11 – SEGURANÇA NA OPERAÇÃO DE PONTE ROLANTE – CAPACIDADE 20 TONALADAS	
<b>02 -TIPO DE OFERTA/CLIENTE</b>	
FECHADO (IN COMPANY)/ GRUPO IMPLEMENTOS S/A	
<b>03 -CARGA HORÁRIA</b>	
8 HORAS	
<b>04 - MODALIDADE</b>	
INICIAÇÃO PROFISSIONAL	
<b>05 - CÓDIGO DE NO SIS</b>	
27IP NR 11 SOPR CAP. 20T 8H	
<b>06 - PÚBLICO ALVO</b>	
TRABALHADORES ENVOLVIDOS NA OPERAÇÃO DE PONTE ROLANTE, NO TRANSPORTE, MOVIMENTAÇÃO, ARMAZENAGEM E MANUSEIO DE MATERIAIS.	
<b>07 – GRAU DE INSTRUÇÃO</b>	
ALFABETIZADO	
<b>08 – IDADE MÍNIMA</b>	
18 ANOS	
<b>09 - REQUISITOS TÉCNICOS</b>	
NÃO SE APLICA	
<b>10 - MÁXIMO DE PARTICIPANTES POR TURMA</b>	
20 PARTICIPANTES	
<b>11 - QUALIFICAÇÃO DOS INTRUTORES</b>	
TÉCNICO DE SEGURANÇA NO TRABALHO	
<b>12 – REQUISITOS PARA AUTORIZAÇÃO DO DOCENTE</b>	
<p>- Para ministrar o curso de segurança no transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais regido pela Norma Regulamentadora 11 o docente deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser profissional habilitado (formação curso superior ou técnico na área de segurança do trabalho com registro no respectivo conselho de classe ou registro no Ministério do Trabalho e Emprego – MTE), ou;</li> <li>• Profissional com proficiência no assunto desde que supervisionado por profissional legalmente habilitado.</li> </ul>	
<b>13 - DOCUMENTO DE RESPONSABILIDADE TÉCNICA</b>	
<p>- O profissional legalmente habilitado responsável pela supervisão da capacitação faz parte da equipe do Núcleo de Segurança do Trabalho e já emitiu junto ao seu respectivo conselho de classe a anotação de responsabilidade técnica de cargo e função.</p> <p>- As orientações referentes ao arquivamento da ART estão descritas no Manual da Documentação Escolar.</p>	

REVISÃO 00

**14 - CONTEÚDO PROGRAMÁTICO**

- Tipos de empilhadeira (conceitos, combustível: à gás, elétrica e à diesel, classificação e componentes);
- Identificação e descrição dos riscos associados na operação da empilhadeira;
- Os princípios de segurança na utilização da empilhadeira;
- Comunicação ao superior hierárquico dos riscos envolvidos na atividade;
- Segurança para riscos mecânicos, elétricos e outros relevantes na operação de empilhadeira;
- Proteções exigidas para cada tipo de risco;
- Remoção e responsabilidades do pessoal da inspeção e/ou manutenção;
- Método de trabalho seguro;
- Comandos, tabelas de carga, ângulos, deformações em equipamentos;
- Sistema de bloqueio de funcionamento da empilhadeira durante operações de inspeção, limpeza, lubrificação e manutenção.
- Noções sobre legislação de trânsito e de legislação de segurança e saúde no trabalho, NR 11, NR 12 e outras pertinentes à atividade;
- Noções sobre acidentes e doenças decorrentes da exposição aos riscos existentes na operação de empilhadeira;
- Medidas de controle dos riscos: EPC e EPI;
- Técnicas de operação da empilhadeira com segurança (ponto de equilíbrio da empilhadeira, carga, descarga, empilhamento, transporte de diversos materiais);
- Procedimentos de Inspeção, regulagem e manutenção com segurança (sistemas e equipamentos hidráulicos, sistema de freios, pneus e revisão diária);
- Procedimentos em situação de emergência, sinalização de segurança;
- Noções sobre prestação de primeiros socorros e;
- Prática de operação com segurança na empilhadeira.

**15 – PERCENTUAL DE APROVEITAMENTO**

Mínimo de 80% de aproveitamento para aprovação.

**16 – PERCENTUAL DE FREQUÊNCIA**

Frequência Mínima de 100%.

**17 - INFORMAÇÕES PARA EMISSÃO DE CERTIFICADO**

Os certificados devem ser emitidos a partir do SIS e devem conter as seguintes informações:

No anverso (frente):

- Conforme SIS;

No verso:

- O portador deste certificado adquiriu os conhecimentos / habilidades relacionadas abaixo, atendendo na íntegra a norma regulamentadora do ministério do trabalho e emprego;
- Conteúdo Programático;
- O nome do docente, o nome do profissional legalmente habilitado responsável pela supervisão da capacitação, sua profissão e o número do registro de classe.

**18 – FORMULÁRIOS E ANEXOS**

É obrigatório o preenchimento do Formulário de Avaliação de Máquina ou Equipamento por um profissional habilitado, antes do início da realização da parte prática, conforme anexo III, desta instrução de trabalho. Caso o equipamento disponibilizado não atenda os requisitos mínimos contidos nesse Formulário, a empresa deverá disponibilizar outro equipamento e um novo Formulário de Avaliação deverá ser preenchido.

O formulário encontra-se no Sistema de Documentos > Sistema da Qualidade SENAI > Sistema da Qualidade DR > Formulários > Formulário de Avaliação de Máquina ou Equipamento.

REVISÃO 00

**19 - INFORMAÇÕES SOBRE RECICLAGEM**

- A Norma Regulamentadora 11 não menciona na sua redação atual informações sobre capacitações periódicas. No entanto, a renovação da autorização, que possui validade de 1 ano, se dá através de exame médico do operador autorizado.

- A Norma Regulamentadora 12 prevê capacitações periódicas para as circunstâncias abaixo:

- Ocorrer modificações significativas nas instalações e na operação de máquinas;
- Troca de métodos, processos e organização do trabalho.

O item 12.143.1, da NR 12, cita que operadores com registro em carteira ou registro de dois anos de experiência e que já receba reciclagem pode participar das capacitações periódicas.

- Ver Capítulo 2 "Reciclagens" do Catálogo de Cursos.

**20 - INFORMAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA COMERCIAL**

Todos os itens abaixo devem constar na proposta comercial:

- Titulação enquadrada à legislação e/ou norma específica;
- Conteúdo Programático;
- Pré-Requisitos de Acesso;
- Carga Horária;
- Número Máximo de Participantes;
- Local de Realização;
- Percentual de Aproveitamento;
- Percentual de Frequência;
- Modalidade do Curso (Inserir nas Observações da proposta);
- Informações indicadas, para a elaboração da proposta comercial, na ficha de produto.

- Formalizar na proposta comercial, no item responsabilidade da empresa:

- A máquina disponibilizada para a realização da parte prática do curso, deve atender as condições mínimas de segurança previstas na Planilha de Avaliação - **Anexo I ou II**, a ser preenchida por **profissional habilitado** (instrutor) antes do início da realização da parte prática.

- Caso o equipamento disponibilizado não atenda os requisitos mínimos contidos nessa Planilha de Avaliação, a empresa deverá disponibilizar outro equipamento e uma nova Planilha de Avaliação será preenchida.

- **Formalizar na proposta comercial, no item Responsabilidade da Empresa, que a indicação dos participantes para curso deve ser confirmada através de mensagem eletrônica (e-mail), documento formal da empresa (declaração da empresa) ou mensagem eletrônica (e-mail) da empresa se comprometendo a entregar as fichas de inscrição em meio físico.**

**21 - OBSERVAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO CURSO**

- As etapas referentes à organização e realização dos cursos de segurança na operação de empilhadeiras, paleteiras, pontes rolantes e demais máquinas e equipamentos, preconizados pela NR 11, estão devidamente detalhadas no PRR GEPTec/7 – Controle do Processo de Aperfeiçoamento Profissional - Formação Continuada e de Iniciação Profissional - Educação para o Trabalho.

## APÊNDICE C – INSTRUÇÃO DE TRABALHO – PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO

 <p style="text-align: center;"><b>INSTRUÇÃO DE TRABALHO PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO</b></p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO REGIONAL - RS</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – INSTRUÇÃO</p>	<p>IT GEPTEC/11</p> <p>REVISÃO 01</p> <p>PÁGINA 1 DE 5</p>
--	--

### 1. OBJETIVO

O objetivo desta Instrução de Trabalho é reger o fluxo do processo de precificação dos produtos de Educação Profissional do SENAI-RS.

### 2. ABRANGÊNCIA

Aplica-se a todos os pontos de atendimento do SENAI-RS que desenvolvem cursos autossustentáveis.

### 3. GLOSSÁRIO

**CUSTO DIRETO:** Os custos diretos podem ser identificados como aqueles que estão objetivamente ligados a determinado produto. Devem ser perfeitamente mensuráveis, a fim de serem incluídos de forma direta no cálculo da produção. Dada a facilidade de associação com os produtos, os custos diretos não precisam ser submetidos a critérios de rateio para serem devidamente alocados.

Custos relacionados diretamente com o desenvolvimento da atividade, como, Instrutor, Material de Consumo, Infraestrutura para o Negócio.

**CUSTO INDIRETO:** Os custos indiretos não são identificados diretamente nos produtos e serviços. Por consequência, os custos enquadrados nesta categoria não podem ser relacionados a produtos específicos, existindo a necessidade de que sejam estabelecidos critérios de rateio para serem devidamente alocados.

Custos relacionados à atuação da Unidade e rateados entre as ações desenvolvidas pela Unidade, como Sistematização e Infraestrutura Administrativa.

**MARGEM DE RESULTADO:** percentual de lucratividade atribuído as ações do SENAI-RS, é uma forma de medir a eficiência durante o processo da prestação do serviço, quer dizer é o lucro depois de pagar os custos diretos e indiretos necessários para prestar o serviço.

**RISCO DO NEGÓCIO:** São projeções, baseadas em históricos das Unidades e Departamento Regional, referentes à possíveis reduções de receita com Evasão e Inadimplência.

O Cálculo de risco pode ser definido como a tentativa de se medir o grau de incerteza na obtenção do retorno esperado em um determinado serviço realizado.



VALIDADOR LOCAL: É o responsável pela coleta das informações para cálculo do custo para o desenvolvimento do produto na Unidade Operacional.

VALIDADOR REGIONAL: É o responsável pela análise dos custos informados pela Unidade Operacional.

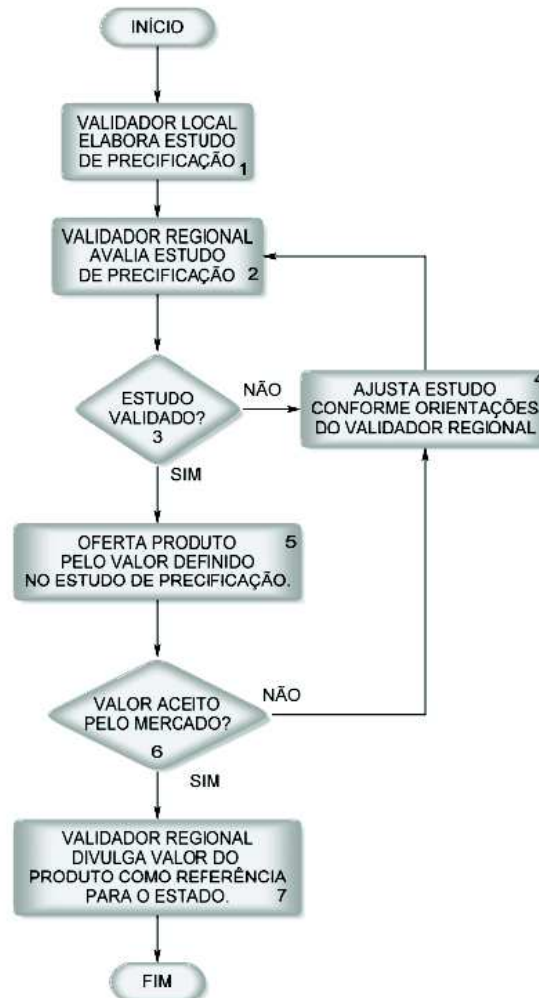
#### **4. DIRETRIZES BÁSICAS**

O SENAI-RS, buscando alinhamento das estratégias de precificação de seus produtos de Educação Profissional, apresenta neste documento, as orientações e o regramento para definição de valores das ações a serem desenvolvidas, considerando as variáveis de contexto interno e externo.

Por meio da ferramenta de precificação é possível chegarmos a valores de custos referentes ao atendimento a ser desenvolvido e, posteriormente, chegar a um valor de oferta compatível com o mercado local. Este formulário deverá ser preenchido pelo responsável local pela precificação e avaliado pelo Validador Regional, no Departamento Regional.

Este valor deverá ser tomado como referência para oferta nas diversas Unidades do SENAI-RS, sendo permitida a alteração do mesmo para mais, desde que não comprometa a oferta em nível regional. Não deverá ocorrer a redução do valor definido pelo validador regional, pois esta ação compromete o resultado previsto para o produto.

## 4.1 Fluxo de Operacionalização



## 4.2 Detalhamento do Fluxo

O que fazer / Etapas	Responsável	Como fazer	Período	Observações
1 Validador local elabora estudo de precificação	Validador Local da UO/Gestora	Coletando informações de custo para o desenvolvimento do produto e aplicando a ferramenta de precificação, submetendo à análise do Validador Regional.	A qualquer momento.	A ferramenta de precificação (formulário) será fornecida somente ao responsável local pela precificação.
2 Validador Regional avalia estudo de precificação	Validador Regional na GEPTec	Analisa lançamentos de custo na ferramenta, comparando com os custos da Unidade proponente e metas do Departamento Regional.	Em até três dias úteis.	
3 Estudo validado?	Validador Regional GEPTec	Se sim: passando para etapa 5. Se não: retornando para etapa 4.	-----	
4 Ajusta estudo conforme considerações do Validador Regional	Validador Local da UO/Gestora	Validador local recebe as considerações do Validador Regional e realiza ajustes na proposta.	A qualquer momento	
5 Oferta produto pelo valor definido no estudo de precificação	UO Proponente	A Unidade proponente oferta o produto pelo valor validado no estudo de precificação.	Após validação	
6 Valor aceito pelo mercado?	UO Proponente e Validador Local	Se sim: passando para etapa 7. Se não: passando para etapa 4.	Sempre que necessário	Para fins de confirmação do sucesso do estudo de precificação, a Unidade, atualiza Validador Regional sobre os resultados da oferta do produto precificado
7 Validador Regional divulga valor do produto como referência para o Estado	Validador Regional / GEPTec	Por meio da Comunidade Grupo de Estudo de Precificação, o Validador Regional publica os valores dos produtos cujo estudo de precificação foi bem sucedido, servido os mesmos como referência para a oferta no Estado	Após desenvolvimento dos produtos.	Na oferta, os valores podem ser acrescidos de margem em Municípios onde não exista tal oferta, não sendo permitido o decréscimo dos valores validados.

## **5. ORIENTAÇÕES GERAIS**

O regramento contido nesta instrução de trabalho foi estabelecido pela área de Negócios em Educação e aprovada pela Direção do SENAI.

A respectiva área de negócio deve ser consultada sempre que necessário para quaisquer esclarecimentos a respeito do uso dos cartões de débito e crédito nas Unidades do SENAI-RS.